



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

---

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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORAS DE LAS ÁREAS  
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS  
DEL LICEO SALTOS DEL LAJA, DE LA COMUNA DE CABRERO,  
REGIÓN DEL BÍO BÍO**

Candidata a magíster: Nayarette Johanna Peña Soto

Tutor disciplinar: Rocío Riffo San Martín

Tutor metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Marzo, 2025

## ÍNDICE

RESUMEN .....	3
INTRODUCCIÓN .....	4
MARCO TEÓRICO .....	5
MARCO CONTEXTUAL .....	11
ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO .....	15
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	37
PROPUESTAS DE MEJORA .....	52
CONCLUSIÓN .....	101
BIBLIOGRAFÍA .....	102

## RESUMEN

El liceo Saltos del Laja, en su constante búsqueda de mejoramiento ha realizado el presente estudio para conocer la valoración de calidad de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, a través de una encuesta aplicada a 8 docentes en horas de coordinación PIE, el resultado donde las más bajas puntuaciones (en la media de la calificación) se encuentran en las áreas de gestión pedagógica, gestión de recursos humanos, gestión de recursos financieros, gestión de recursos educativos, con base en lo anterior, se compartió la responsabilidad de estos resultados tanto en el desempeño docente, técnico pedagógico, administrativo, pero a su vez del sostenedor, lo que nos invita a seguir el camino hasta aquí andado para mantener la excelencia que nos caracteriza, generando las instancias de reflexión, compromiso en la formación continua necesaria enmarcada en la atención a los estudiantes con desempeño destacado, tanto como en las políticas de perfeccionamiento profesional integrales y la adquisición de equipamiento tics y el buen uso de estos recursos educativos para poder potenciar estas dimensiones.

## INTRODUCCIÓN

La reflexión al interior de las unidades educativas es esencial para tomar decisiones fundamentadas y adaptadas al contexto, permite conocer las necesidades, problemáticas y fortalezas específicas para que las decisiones estén alineadas con las prioridades reales del entorno.

La encuesta desarrollada en este estudio incorporo las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, insumo fundamental obtenido de ocho docentes durante el horario de trabajo colaborativo guiado por el encargado de UTP de enseñanza media e inspector general subrogante, de los distintos niveles de la educación de este Liceo, como es educación parvularia, enseñanza básica (generalista y especialidad en lenguaje y matemática), enseñanza media (inglés, química, física y biología) y educación diferencial (segundo ciclo y enseñanza media).

Es así como este trabajo se estructura en primera instancia en un marco teórico y contextual que situará al lector en el contexto, tanto desde el punto de vista de la literatura existente sobre el tema, como también las características principales del establecimiento, entregando mejores herramientas para la interpretación de los resultados obtenidos. Posteriormente se muestra el proceso de diseño y aplicación del instrumento de diagnóstico de formación basada en competencias, en las áreas de liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en la unidad educativa mencionada.

El análisis de resultados presenta los datos obtenidos mediante diversos gráficos y el análisis de cada uno de estos, para pasar posteriormente a propuestas de mejora, las cuales están orientadas en mayor medida a las principales debilidades detectadas con el fin de renovarlo en el tiempo, innovando en estrategias para potenciar los aspectos que se encuentran sobre la media para poder así consolidarlos.

Finalmente, la conclusión busca visualizar los aspectos más relevantes del trabajo, así como una evaluación de este y las proyecciones que pueda tener para desafíos de nuestra comunidad educativa.

## MARCO TEÓRICO

### **El enfoque de formación basado en competencias**

La formación basada en competencias tiene como objetivo preparar a los estudiantes no solo para adquirir conocimientos, sino para desarrollar habilidades prácticas que les permitan desempeñarse eficientemente en contextos profesionales.

Este enfoque parte de la idea de que el aprendizaje debe estar centrado en el estudiante y orientado a la solución de problemas del mundo real. 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).

Con esta frase nos señala que, en este mundo tan cambiante, los estudiantes necesitan tener herramientas que les permitan enfrentar un mundo que cambia cada vez más rápido, para resolver las problemáticas actuales y las del futuro.

Así el docente debe migrar desde un transmisor de información a facilitador del aprendizaje, donde cree experiencias significativas que permitan a los estudiantes desarrollar competencias a través de la práctica, la reflexión y el trabajo colaborativo, con metodologías activas forjadas en un aprendizaje basado en proyectos, resolución de problemas y/o simulaciones en juegos de roles, entre otros.

La formación basada en competencias se centra en el desarrollo integral de los y las estudiantes, enfatizando no solo el conocimiento teórico, sino también las habilidades prácticas y actitudes necesarias para el desempeño efectivo en contextos laborales y sociales. Este enfoque busca promover un aprendizaje significativo, relevante y aplicable, alineado con las demandas del entorno (Aguirre, 2020).

Lo que es altamente valorado si la enseñanza es contextualizada, donde los contenidos académicos se relacionen con situaciones de la vida real, donde la evaluación sea auténtica, y no solo mida conocimientos teóricos, sino el desempeño en situaciones prácticas.

## Liderazgo pedagógico

De acuerdo a Coronado et al. (2023) “A partir de las décadas de 1960 y 1970 surge el interés por implementar el concepto de liderazgo que se maneja en el ámbito empresarial a los centros educativos, partiendo de investigaciones generales sobre liderazgo” (p.3).

La necesidad de aplicar el concepto de liderazgo empresarial en los centros educativos surge principalmente debido a la búsqueda de mejorar la gestión y organización escolar, así como la eficiencia en el proceso educativo. Además, el entorno social y económico estaba experimentando cambios rápidos, lo que generó la necesidad de nuevas estrategias de liderazgo para enfrentar estos desafíos y adaptarse a las exigencias del momento.

Según Robinson, Lloyd, & Rowe, (2008)

El liderazgo pedagógico se enfoca en mejorar la calidad educativa a través de la influencia directa sobre la enseñanza y el aprendizaje. Un líder pedagógico efectivo es aquel que promueve una cultura de colaboración, innovación y mejora continua, creando un entorno donde los docentes se sienten apoyados y motivados para alcanzar su máximo potencial. Además, este tipo de liderazgo se traduce en un impacto positivo sobre el rendimiento estudiantil, ya que contribuye al desarrollo de un clima organizacional centrado en la mejora de la instrucción. (p. 635)

Podemos entender que un liderazgo basado y enfocado en mejorar y crear un ambiente positivo en la organización contribuye a dar condiciones para el aprendizaje, promueve la colaboración de los miembros de la comunidad educativa, permitiendo una educación de calidad.

La autonomía docente es fundamental para implementar innovaciones educativas adaptadas a las necesidades de los estudiantes, los directores no deben imponer métodos, sino facilitar condiciones para que los profesores puedan experimentar y proponer soluciones, al empoderar a los docentes, no solo se mejora el aprendizaje de

los estudiantes, sino que también se fomenta un sentido de pertenencia y compromiso en el personal educativo.

### **Gestión curricular**

En este marco, la gestión curricular se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones con relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar, las cuales constituyen actividades centrales que se desarrollan en el establecimiento escolar. Estas decisiones deben hacer convivir acciones tanto de tipo pedagógico, didáctico y de evaluación, como de contextualización, integración e innovación educativa. (MINEDUC, 2023)

Es necesario poder esclarecer que el equilibrio entre teoría y práctica asegura que los enfoques pedagógicos sean tanto teóricos como prácticos, permitiendo que los estudiantes no solo comprendan conceptos, sino que también los apliquen de manera efectiva, atendiendo a las necesidades de todos los estudiantes: tomando en cuenta las características individuales de los estudiantes, asegurando que las decisiones sean inclusivas y respeten la diversidad de capacidades, estilos de aprendizaje y contextos culturales, haciendo uso de la innovación y tradición sin perder de vista los métodos educativos tradicionales que han demostrado ser eficaces, y asegure de que las decisiones educativas se basen en datos reales de evaluación y desempeño de los estudiantes, para ajustar y mejorar las estrategias de enseñanza y aprendizaje, considerando el contexto social, económico y cultural en el que se encuentran los estudiantes, adaptando las decisiones educativas a las realidades locales.

La gestión curricular es esencial para facilitar la implementación de la educación basada en competencias. Este proceso implica la planificación, ejecución y evaluación del currículo, garantizando que responda a los desafíos contemporáneos y a las demandas del mercado laboral. Los educadores deben articular eficazmente los objetivos de aprendizaje con estrategias de enseñanza, asegurando así que los estudiantes adquieran las competencias necesarias para su desarrollo personal y profesional (Pérez, 2022). La gestión curricular también requiere una revisión continua para adaptarse a los cambios en los contextos educativo y laboral.

En resumen, una decisión equilibrada en educación busca un enfoque integral y reflexivo que apoye tanto el desarrollo académico como el bienestar de los estudiantes, asegurando que se optimicen los recursos y las estrategias para el mejor aprendizaje posible.

### **Gestión de recursos**

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). La gestión efectiva de recursos permite maximizar el impacto de las inversiones educativas y mejorar la equidad en el acceso a oportunidades de aprendizaje.

Esto significa utilizar de la mejor manera posible los recursos humanos (profesores, personal administrativo), materiales (material didáctico, infraestructura) y financieros (dinero, presupuesto). Esto es crucial para que estos recursos estén alineados con los objetivos educativos y contribuyan a mejorar el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

A su vez destaca que la capacitación del personal y la distribución adecuada de estos recursos son fundamentales para crear un ambiente que favorezca el desarrollo de habilidades y competencias en los estudiantes. Una gestión efectiva permite maximizar los beneficios de las inversiones en educación, asegurando que se logren mejores resultados y que haya un acceso más equitativo a las oportunidades de aprendizaje.

En el Marco para la Buena Dirección, estándares para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño (2015), se indica que “los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo” (p.8)

Es claro que los procesos de gestión y organización dentro de la dirección escolar incluyen la adquisición, distribución y coordinación de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos educativos establecidos por la institución, esto implica que los responsables de la gestión educativa deben tomar decisiones estratégicas para asegurar que los recursos estén disponibles y bien organizados, lo que contribuye al éxito de la enseñanza y el 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. El estadístico Alfa de Cronbach y otras herramientas estadísticas que determinarán la fiabilidad del instrumento de medición. (p.4)

La gran importancia que cobra un estudio cuantitativo está en comprobar si mide lo que se pretende medir, su consistencia en distintos momentos, lo que está sujeto a ajustes para mejorar la eficacia, claridad o comprensión por parte de los encuestados.

Lo cualitativo debe dejar siempre claro su objetivo señalando las palabras claves para su orientación, basado en estudios anteriores, que ayuden a la validación de expertos respecto de su claridad y relevancia con base en los ítems creados.

Los instrumentos de diagnóstico permiten evaluar de manera precisa las capacidades y necesidades de los estudiantes, proporcionando información clave para la toma de decisiones pedagógicas. Es crucial que estos instrumentos sean válidos, confiables y estén alineados con los objetivos educativos. Creswell (2014) dice 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) nos señala que es necesario validar las herramientas de evaluación, procurando su precisión y confiabilidad ya que de aquí, a partir de estrategias, se abordaran las necesidades reales que tiene el establecimiento en función del aprendizaje de los estudiantes

Sin dudas los diagnósticos sirven para conocer lo que los estudiantes necesitan y decidir cómo enseñarles mejor, por lo cual se vuelve fundamental que estos instrumentos sean confiables y cumplan su propósito, debiendo ser validados para asegurarse de que se está midiendo correctamente, ayudando así a ajustar la enseñanza a las necesidades de los estudiantes, sin olvidar su contexto.

## MARCO CONTEXTUAL

El Liceo Saltos del Laja está emplazado en lo que fuera el antiguo Fundo del mismo nombre, en el sector sur de la comuna de Cabrero, dos kilómetros al norte de la cascada principal, conocida por su atractivo turístico, a orillas de la Ruta 5 sur Kilómetro 480, Provincia del Biobío.

Fue construida en el año 1965, nace como una escuela pública rural de la comuna de Yumbel, Años más tarde, se reestructuran los territorios y el sector es traspasado a la comuna de Cabrero.

En sus inicios era una escuela multigrado, con un profesor encargado del establecimiento, quien impartía clases de primero a sexto año básico.

Posteriormente, se incorporaron los niveles de séptimo y octavo básico, y así un par de años después, fue el turno de la Educación Parvularia.

Desde el año 2020 comienza a funcionar la enseñanza media, incorporando de forma paulatina cada nivel, hasta contar en el año 2023 con la primera generación que egresa de IV Medio.

En febrero del año 2022 asume un nuevo equipo directivo donde se destaca la incorporación de la figura de Inspector General al equipo directivo, se mantiene el cargo de jefe técnico y se robustece incorporando un docente también a esta área con foco en Enseñanza Media, y un encargado de convivencia escolar.

La unidad educativa posee un departamento de educación diferencial que cuenta con su coordinador, dupla psicosocial y fonoaudiólogo, para la atención de los estudiantes PIE.

El establecimiento educacional, según indicadores socioeconómicos, se encuentra clasificado en nivel medio bajo, esto significa, que la mayoría de los apoderados han declarado tener entre 9 y 10 años de escolaridad, y su ingreso del hogar varía entre \$300.000 y \$500.000.

El 91,17% de los estudiantes de nuestro establecimiento, se encuentra en condición de vulnerabilidad social, esto tiene relación con los recursos económicos, las necesidades de la familia y las relaciones con los riesgos que enfrentan.

Nuestra misión aspira a ser una institución formadora de estudiantes que destaquen por su óptima preparación académica y consistencia valórica. Pretendemos ser reconocidos por la comunidad como un espacio participativo, democrático, inclusivo, medioambientalista y cultural, y ser un ejemplo de eficiencia, prolijidad, corrección y humanidad.

La visión es ser una unidad educativa desde nivel pre-kínder a cuarto medio, orientado a proporcionar educación de calidad a todos los estudiantes, con enfoque en lo cognitivo, socio afectivo y formación valórica. Nos convoca aportar significativamente al desarrollo personal de nuestros integrantes, y educar para una coexistencia armónica y respetuosa con la sociedad en su diversidad y el medioambiente.

A su vez los sellos que nos caracterizan son: ser un liceo efectivo, de altas expectativas, que, a pesar de situaciones desfavorables de sus estudiantes, como nivel socioeconómico o condiciones de vulnerabilidad, logra mejores resultados académicos que otras instituciones de similares características.

Un liceo medioambientalista, que se preocupa por la calidad y protección del medio ambiente, y hace su aporte educando a la comunidad y ejecutando acciones concretas de manera permanente.

Un liceo inclusivo, que establece como norma básica, la igualdad de todos sus integrantes, en relación con el trato, oportunidades y espacios de participación dentro del establecimiento, independientemente de sus capacidades, etnia, religión, edad, convicciones e identidad de género.

Un liceo extracurricular, que se encuentra en proceso de ampliación de su oferta académica, incorporando áreas y actividades del desarrollo humano que no integran el currículo escolar, aumentando paulatinamente los talleres extraescolares en distintas áreas: deporte, arte, tecnología. Consolidando cada vez más su conjunto folclórico, trabajando con instituciones externas de educación, charlas y talleres de profesionales

externos, trabajo colaborativo con apoderados e instituciones locales, desarrollando jornadas de convivencia y culturales.

Las dependencias con las que cuenta el liceo corresponde a una sala de clases por curso, una sala de recursos (estudiantes PIE), laboratorio computacional de inglés y de ciencias, CRA, comedor y cocina, una sala de funcionarios, baños de funcionarios y baños para los tres niveles de enseñanza, enfermería y oficinas para el equipo directivo, técnico pedagógico, dupla psicosocial y convivencia escolar.

La categoría de desempeño alcanzado por el establecimiento según la Agencia de la Calidad de la Educación es ALTO. Esta categoría de desempeño corresponde a establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados que sobresalen respecto de lo esperado, considerando siempre el contexto social de los estudiantes del establecimiento, es decir que cuenta con una trayectoria de mejoramiento basados en:

- Fortalecer la gestión pedagógica centrada en estrategias de enseñanzas motivantes, con apoyo pedagógico, tiempo para el diseño y análisis de las evaluaciones, y retroalimentación docente.
- Potenciar un clima de convivencia en que la comunidad educativa se cuida y respeta el establecimiento; comprende, valora y aprecia la diversidad; donde se atiende oportunamente a las necesidades académicas y socioemocionales de las y los estudiantes.
- Liderazgo del equipo directivo que establece y comunica metas con foco en el aprendizaje, que reconoce el logro y las posibilidades de todos/as los estudiantes, e implementa los procesos de mejora con apoyo del sostenedor.

Los buenos resultados académicos son productos de la reflexión y análisis de cómo mejorar, cada vez que se liberaban los resultados Simce, la comunidad educativa se cuestionaba que todo el trabajo realizado no se veía reflejado en los resultados. Desde esta perspectiva el equipo directivo presenta los siguientes desafíos: mejorar en un 5% los resultados Simce. minimizando porcentaje de estudiantes que se encuentran en el nivel insuficiente y elemental, aumentando el porcentaje de estudiantes que se encuentran en el nivel adecuado, así mismo disminuir la brecha de género en estos

resultados, apropiándose de la cultura de la evaluación y análisis de los resultados para la toma de decisiones oportuna y mejorar, teniendo en cuenta las evaluaciones APTUS, Progresivas – Simce y de Nivel, como insumos que aportan información relevante de la praxis.



## **ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO**

### **Características del instrumento**

El presente instrumento diagnóstico de las áreas formación basada en competencias se desarrolló mediante una encuesta, que está estructurada en 4 áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos.

Cada práctica posee una escala de valoración, que definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica, ponderando el máximo en cuatro y el mínimo en uno.

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

Este modelo fue proporcionado por los docentes de la Universidad Miguel de Cervantes quienes guían del presente trabajo, posteriormente fue socializado en el liceo Saltos del Laja por los docentes encuestados corresponden a los distintos niveles de educación de este Liceo como es: una educadora de párvulos, una docente de enseñanza básica generalista en primer ciclo, una docente especialidad en lenguaje del segundo ciclo, una docente con especialidad en matemática segundo ciclo, una docente de inglés, una docente de química, una docente de física y biología, un docente de educación diferencial de segundo ciclo y enseñanza media.

### **Validación del instrumento**

La validación le correspondió al Sr. Claudio Acuña López encargado de UTP de enseñanza media e inspector general (S) magíster en educación.



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

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

#### TRABAJO DE GRADO

#### Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del Liceo Saltos del Laja de la comuna de Cabrero, región del Bío Bío

#### Objetivo del trabajo

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

#### Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del recurso humano.</li> <li>- Gestión de recursos financieros y administración.</li> <li>- Gestión de recursos educativos.</li> </ul>
---------------------	---

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

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Es claro de comprender y poder responder, para lograr el diagnostico que se desea hacer.

Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

### Identificación del experto

<b>Nombre y apellidos</b>	Claudio Acuña López
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	UTP enseñanza media e inspector General (s) Magíster Liceo Saltos del Laja
<b>e-mail</b>	<a href="mailto:cacuna@educabrero.cl">cacuna@educabrero.cl</a>
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	22-11-2024

### Descripción de la aplicación

La aplicación del instrumento se llevó a cabo en una reunión de coordinación PIE donde se busca la diversificación de los aprendizajes, y se creyó pertinente analizar prácticas efectivas para lograr la formación de nuestros estudiantes basados en competencias, siendo analizada y respondida por los docentes convocados en esta instancia.

## 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 evaluativa

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

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

## 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

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				

2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).				
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

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				

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

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

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				
<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, 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.				

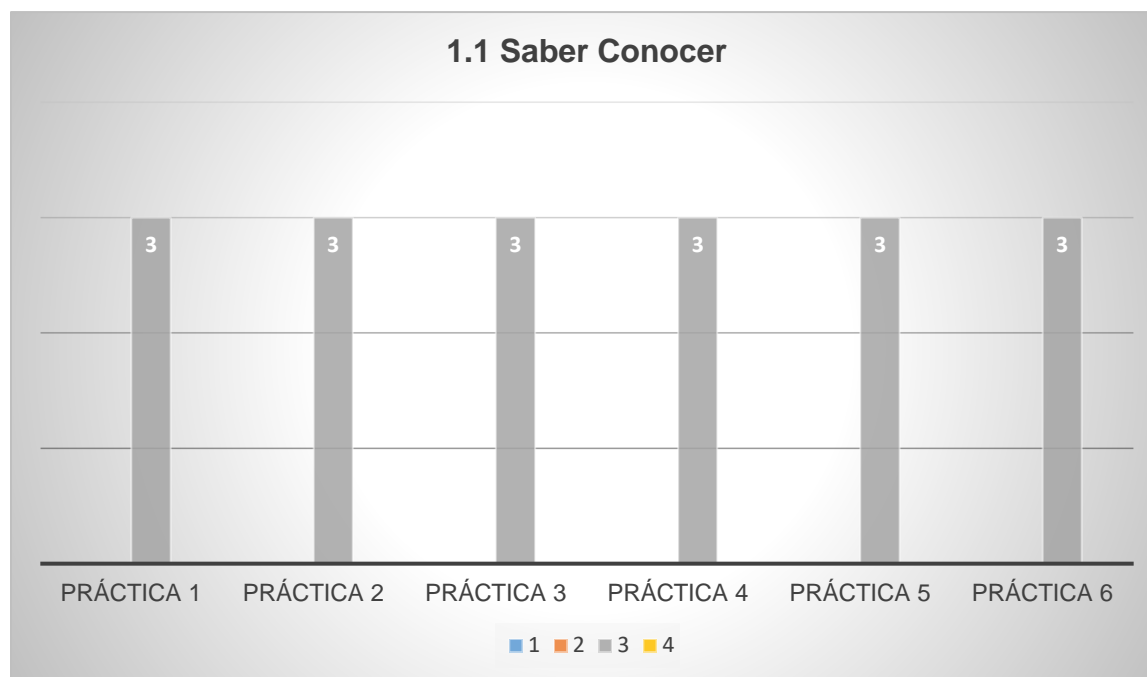
#### 4.4. Dimensión: Gestión de la instrucción

<b>Proceso general a evaluar:</b> Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum				
<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 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.				

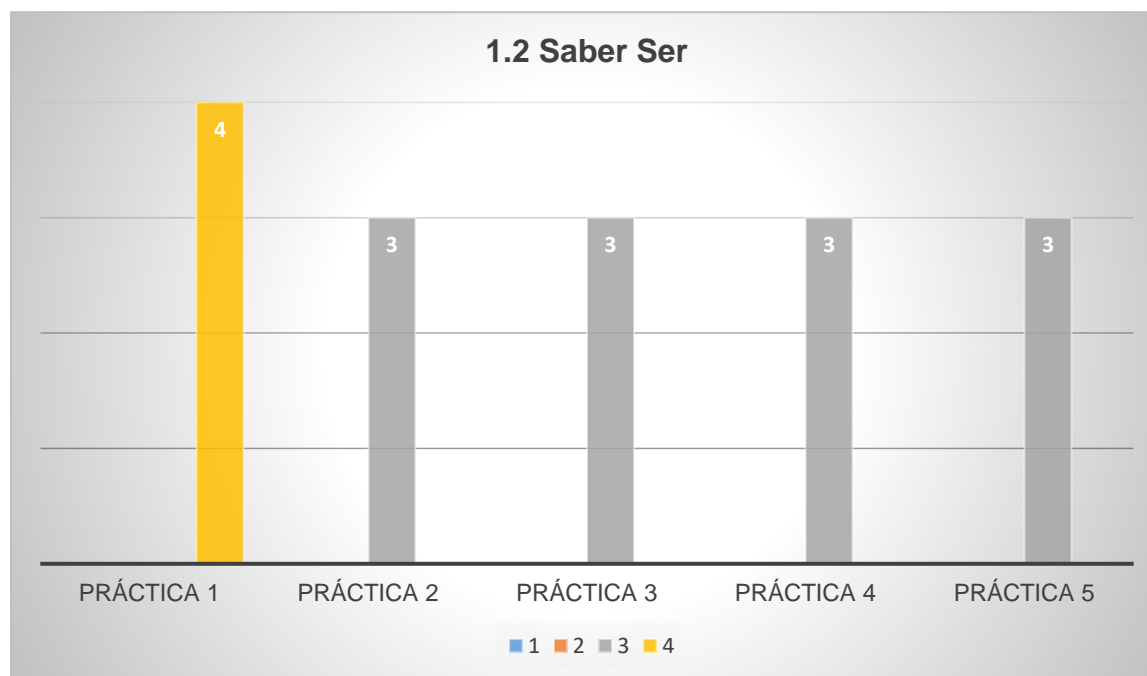
7. El equipo directivo identifica y difunde, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.				
--	--	--	--	--

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 1. Formación basada en competencias:

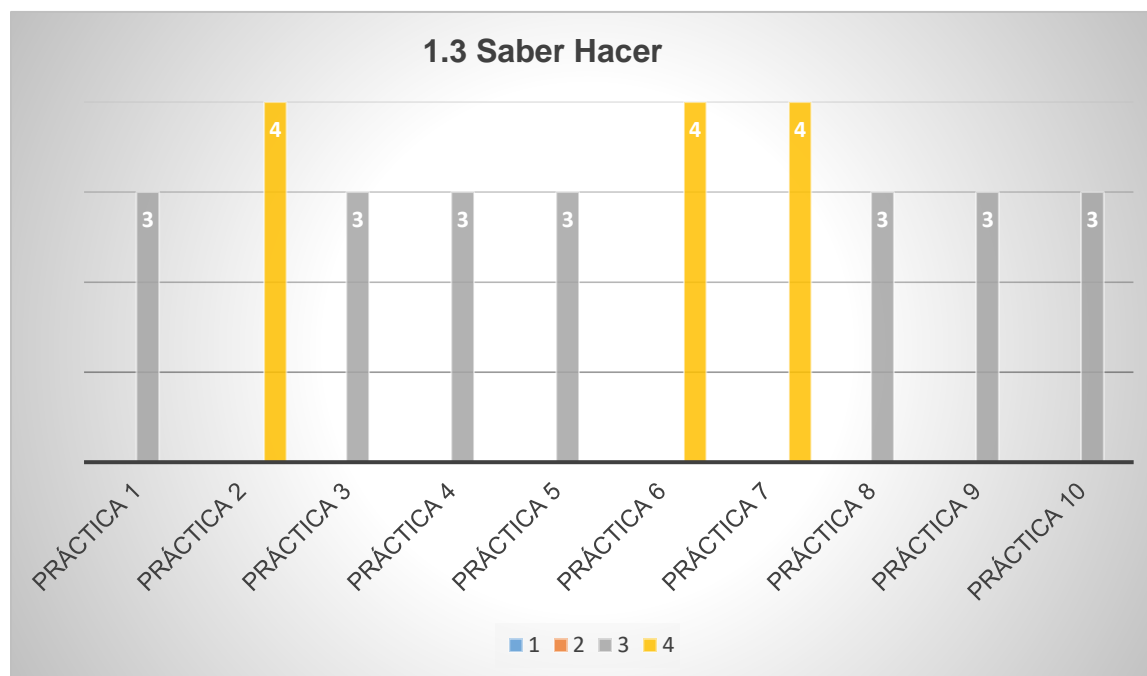


En la dimensión del Saber Conocer el Liceo Saltos del Laja deja ver que los niveles de las 6 prácticas se encuentran en la calidad tres de cuatro, que indica: El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.



En la dimensión del Saber Ser el Liceo Saltos, destaca con puntuación máxima cuatro de cuatro, la práctica uno donde el docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.

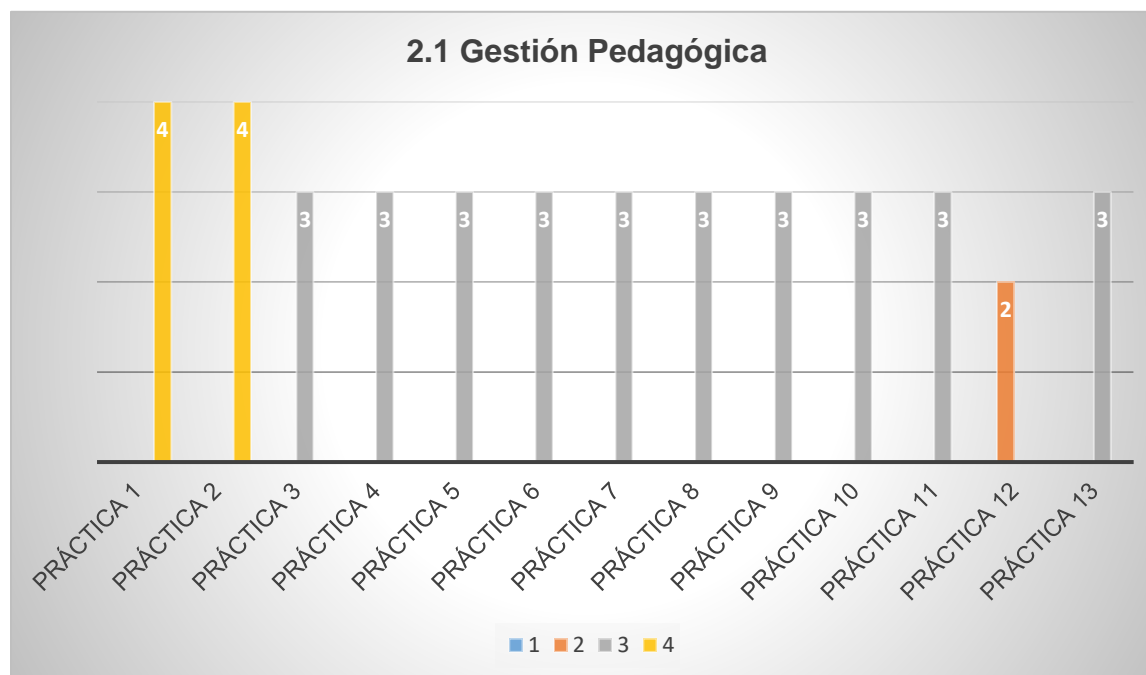
Manteniéndose sobre la media con una puntuación de tres de cuatro, las restantes cuatro prácticas, lo que demuestra que el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.



En la dimensión del Saber Hacer, el Liceo Saltos del Laja, consolida con cuatro de cuatro puntos, las prácticas: dos, (El(la) docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos) seis, (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) y siete, (El(la) docente procura la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias).

Las prácticas restantes acceden a la ponderación tres de cuatro la que lo pospone sobre la media del estudio.

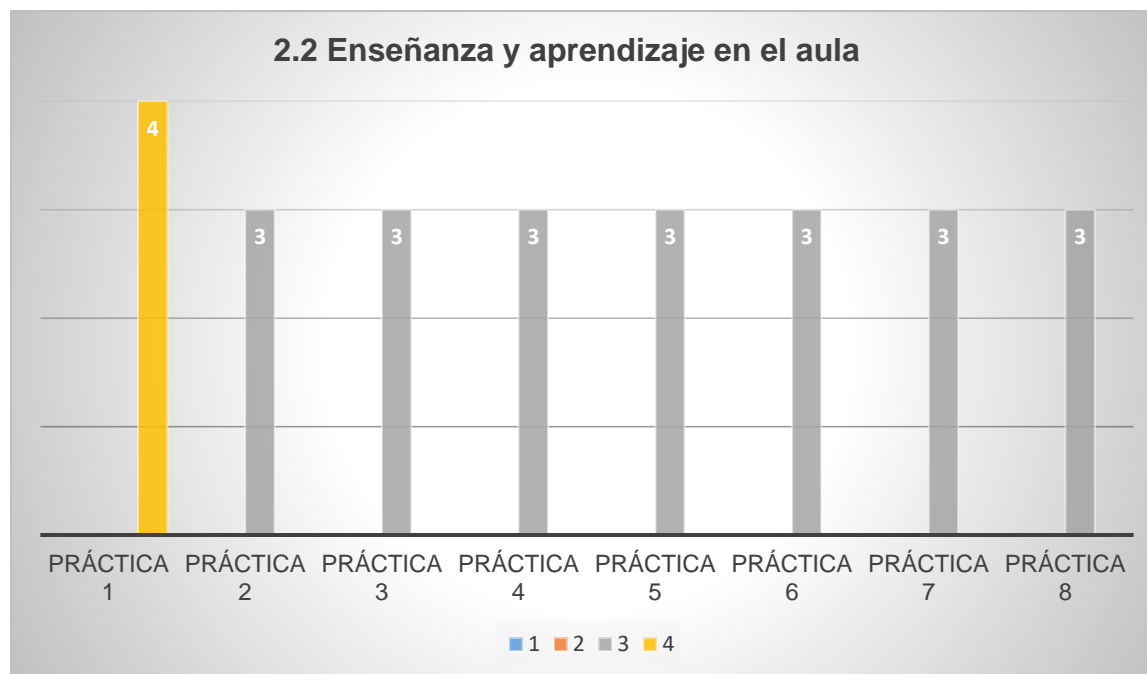
## 2. Gestión curricular:



El área de gestión curricular en su dimensión Gestión Pedagógica debe ejecutar políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Demostrando en las prácticas uno y dos el nivel de calidad cuatro de cuatro, que establece que estas incorporan la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

A su vez las prácticas tres, cuatro, cinco, seis, siete, ocho, nueve, diez, once y trece se posicionan en el nivel de calidad tres de cuatro, por sobre la media del estudio, dejando sólo la práctica doce donde 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, en el nivel de calidad dos de cuatro, que implica realizar las mejoras necesarias para alcanzar un nivel de consolidación superior a la media.



La dimensión de Enseñanza y aprendizaje en el aula del Liceo Saltos del Laja presenta en el nivel cuatro de cuatro, la práctica uno donde 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.

Las prácticas restantes desde la dos a la ocho destacan un nivel de calidad de tres de cuatro, que los posiciona sobre la media del estudio donde los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual, aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras, incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes, motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo, logrando que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros), manteniendo 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, monitoreando, retroalimentando, reconociendo y reforzando el

trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.



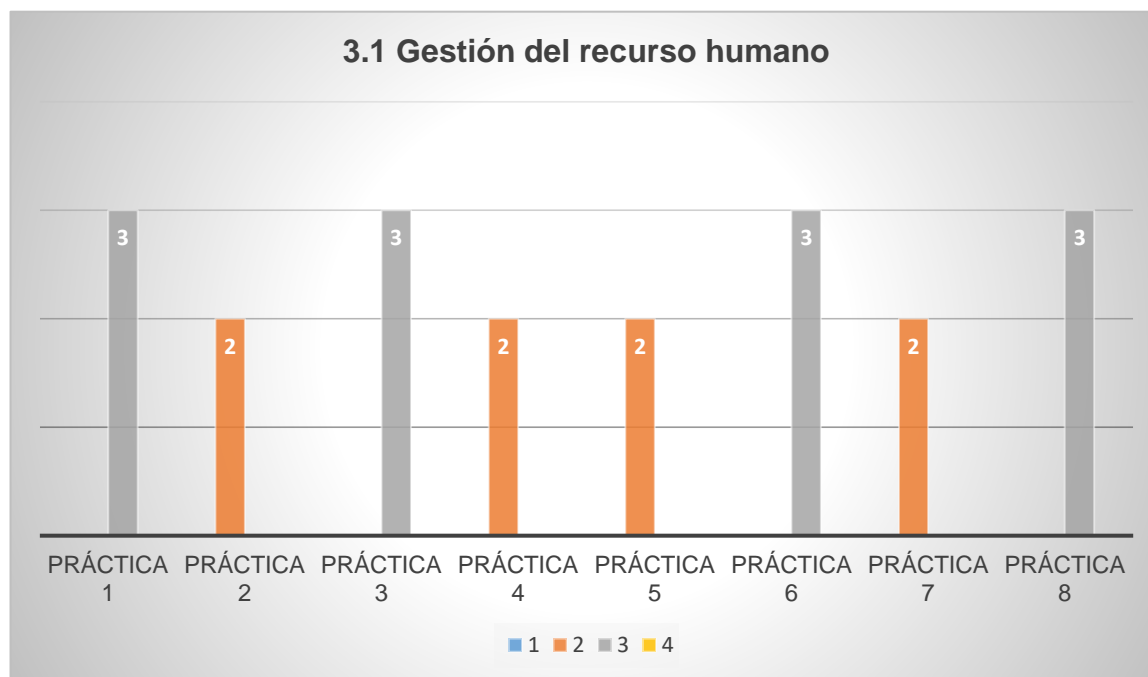
La dimensión de apoyo al desarrollo de los estudiantes busca evaluar las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes del Liceo saltos del Laja, en consideración de sus diferentes necesidades.

Es en la práctica dos, donde el establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos, donde puntúa con una valoración de calidad dos de cuatro, dejando justo en la media esta práctica, la que reuniera un esfuerzo para poder alcanzar los niveles superiores de calidad, incorporando al quehacer un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos sean sistemáticos.

Las practicas uno, tres, cuatro, cinco y seis se encuentran calificadas con calidad tres de cuatro, siendo necesario identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes

que presentan dificultades en el aprendizaje académico, con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, 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, identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema, orientando vocacionalmente a los estudiantes en la elección de estudios superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.

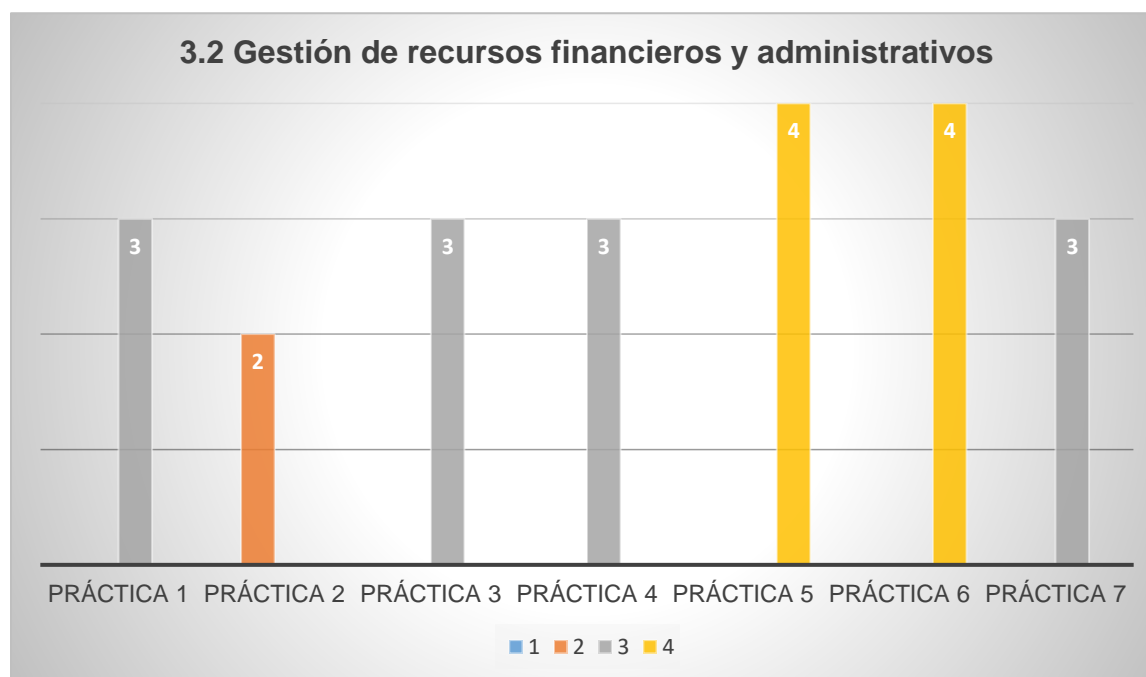
### 3. Gestión de recursos:



El área de gestión de recursos, en su dimensión del recurso humano del Liceo Saltos del Laja, evidencia que cuatro de ocho indicadores se encuentra en la media (nivel 2 de 4) de la calidad de las prácticas evaluando las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Las prácticas que se encuentran en el nivel dos de cuatro, es decir la media señalan que implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias, cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas, presentando 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, con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas

Las prácticas que están sobre la media alcanzan una valoración de calidad tres de cuatro, son aquellas relacionadas 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. También cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo, donde el equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional, presentando un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.



En la dimensión de gestión de recursos financieros y administrativos evaluamos las políticas y procedimientos del Liceo Saltos del Laja que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

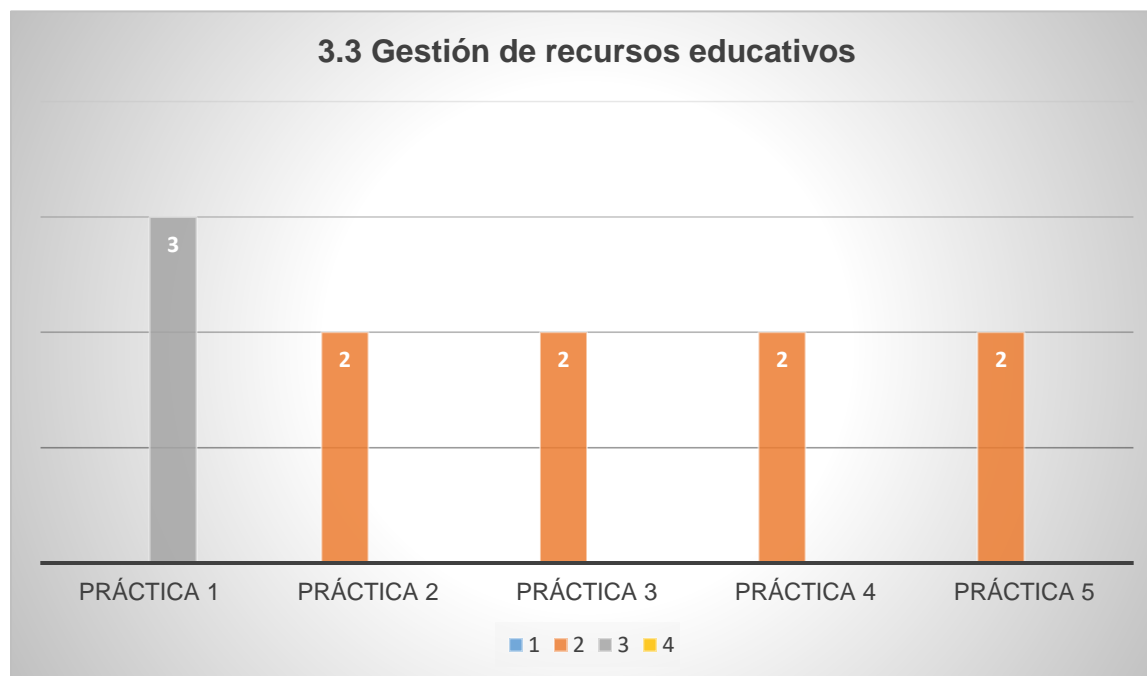
Las prácticas consolidadas con la máxima evaluación cuatro de cuatro, corresponden al cumplimiento de la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia y está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.

Podemos señalar que la valoración sobre la media con una calidad de tres de cuatro, encontramos las prácticas donde se gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.

Los gastos son ejecutados de acuerdo al presupuesto controlando su cumplimiento a lo largo del año, lo que se evidencia en una contabilidad al día y de manera ordenada, rindiendo cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.

Genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.

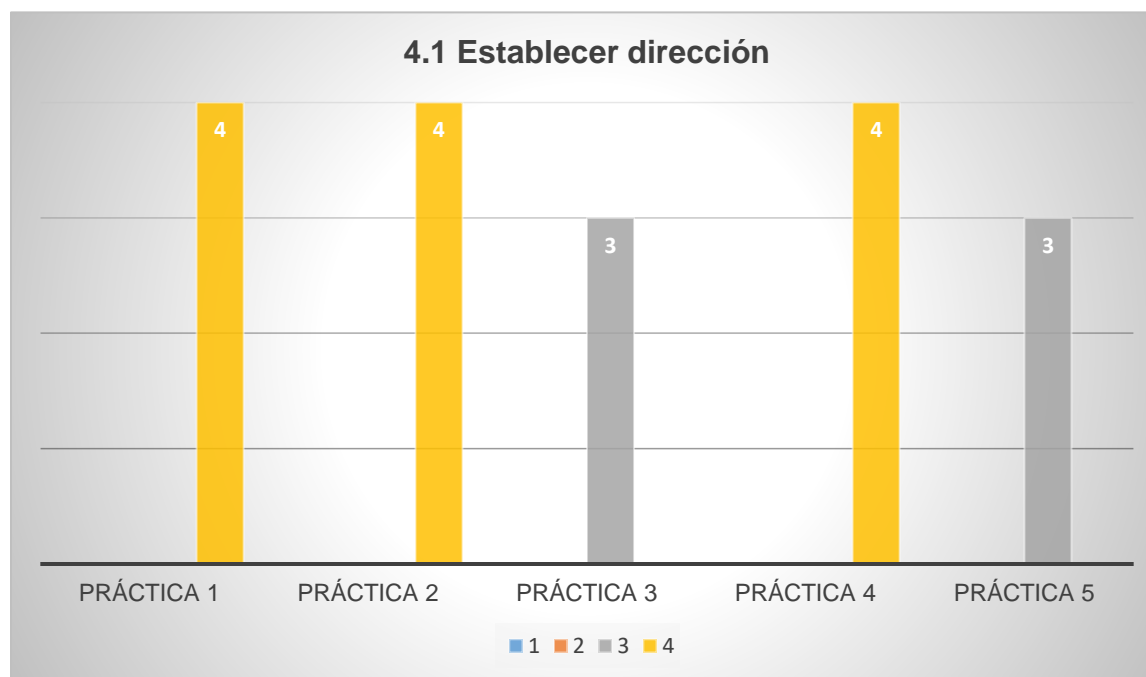
La práctica más descendida valorada en dos de cuatro, es decir la media de la calidad, es para la dimensión que está relacionada con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.



Dado el diagnóstico de la dimensión gestión de recursos educativos, las condiciones y procedimientos que aseguran en el Liceo Saltos del Laja la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesario, están evaluados con el nivel de calidad tres de cuatro, de la práctica uno, que señala la disposición de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.

Las cuatro prácticas restantes se encuentran en la media de la calificación, con un nivel de calidad dos de cuatro, lo que establece que 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, dentro de los cuales destaca una biblioteca o CRA operativa, con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa, y gestiona el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.

#### 4. Liderazgo pedagógico



El liderazgo pedagógico y su dimensión de establecer metas y expectativas, es donde el Liceo Saltos del Laja destaca con tres practicas consolidadas en una calidad cuatro de cuatro, dejando ver que 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, traduciendo los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos, promoviendo y modelando 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.

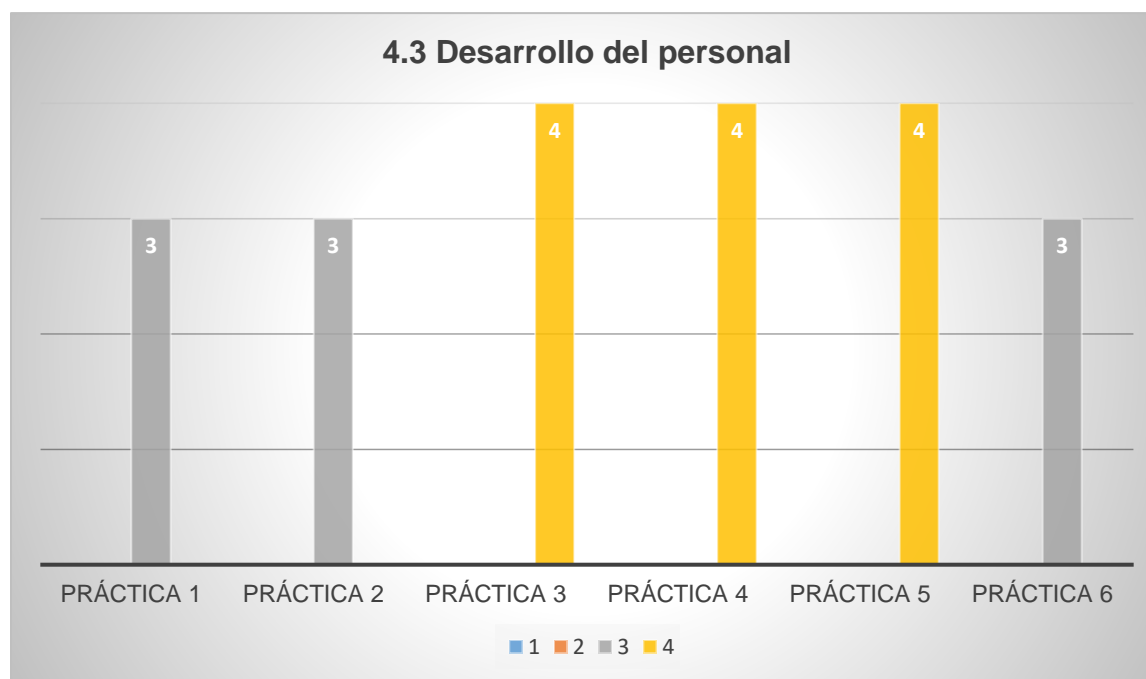
Dejando en una calificación tres de cuatro a las prácticas relacionadas con la difusión y explicación los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa, desarrollando una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.



Con base en el rediseño de la organización el Liceo Saltos del Laja para la obtención y mantención de recursos de manera estratégica se ha evaluado con la máxima de calidad, cuatro de cuatro, a las primeras cuatro prácticas relacionadas con el desarrollo 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, modelando y promoviendo 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, implementando y monitoreando 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, generando 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.

Sobre la media con una ponderación tres de cuatro, encontramos las prácticas donde se anticipan conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones

de manera efectiva y oportuna, manteniendo 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.

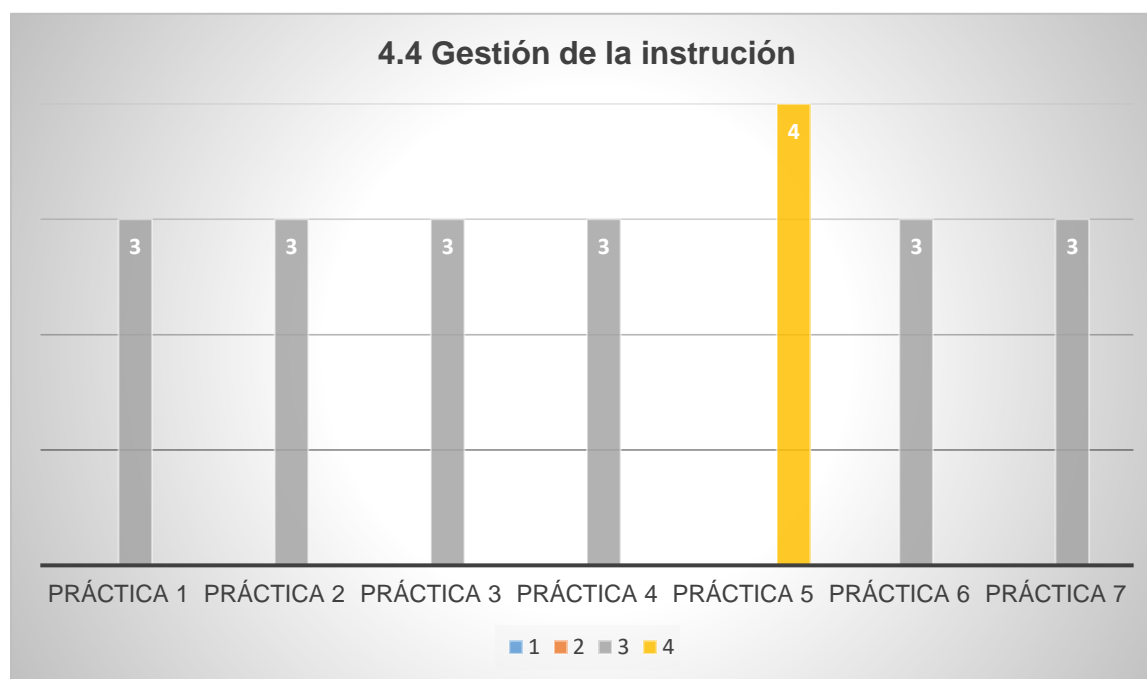


La dimensión del desarrollo personal en el Liceo Saltos del Laja busca promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente.

Logrando una valoración cuatro de cuatro, en las prácticas que promueven el reconocimiento y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento, demostrando y apoyando la consideración de las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución, manifestando confianza en las capacidades de sus equipos y promoviendo el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.

Bajo la mirada evaluativa de calidad tres de cuatro, en las prácticas restantes podemos señalar que se debe potenciar el desarrollo e implementación, en conjunto con su sostenedor, de estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación, identificando y priorizando las necesidades de

fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación, generando diversas modalidades de desarrollo profesional continuo, condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.



En esta dimensión, gestión de la instrucción, el Liceo saltos del Laja es evaluado en la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum, señalando que su práctica instalada con una valoración cuatro de cuatro, en procurar 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.

A su vez con un nivel de calidad tres de cuatro, podemos señalar que se debe mejorar en la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas, monitoreando 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, acompañando, evaluando y retroalimentando sistemáticamente las

prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes, identificando las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño, 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, identificando y difundiendo, 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.

## PROPUESTAS DE MEJORA

De acuerdo a los resultados planteados en este estudio se presenta una serie de propuestas de mejora que están directamente relacionadas con las principales debilidades descubiertas, señalando objetivos, actividades y responsables de cada uno.

### Área de gestión curricular:

#### Dimensión gestión pedagógica

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.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Promover la reflexión crítica, fomentando en los docentes el análisis profundo y crítico de sus prácticas pedagógicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Presentar a los docentes casos reales o simulados relacionados con desafíos en el aula.</li> <li>•Los docentes analizan las situaciones en pequeños grupos, identifican problemas, proponen soluciones y las comparten en general. De manera semanal en la hora de coordinación PIE.</li> </ul>	UTP Coordinador PIE
Identificar dificultades y áreas de mejora, facilitando el reconocimiento de los retos en la enseñanza y proponer soluciones concretas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Invitar a los docentes a observar las clases de sus colegas (de manera programada y consensuada).</li> <li>•Realizar reuniones para compartir observaciones constructivas sobre las fortalezas y aspectos a mejorar en reuniones quincenales.</li> </ul>	UTP Coordinador de ciclo
Fortalecer el trabajo colaborativo, creando un espacio seguro para el diálogo, intercambio de	•Espacios regulares donde los docentes comparten experiencias, reflexionan sobre sus prácticas y discuten lecturas relacionadas con la educación.	UTP

<p>experiencias y construcción conjunta de estrategias pedagógicas.</p>	<p>Jornadas de aprendizaje compartido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•En estas jornadas cada docente expone una estrategia pedagógica que haya resultado efectiva, explicando cómo la implementó y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>•Usar herramientas como videos, grabaciones o registros escritos de clases para analizar colectivamente los métodos y estrategias empleados, semestralmente.</li> </ul>	
<p>Implementar prácticas basadas en evidencia, integrando estrategias y metodologías fundamentadas en investigaciones educativas actuales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Invitar a expertos para impartir seminarios o charlas sobre enfoques y metodologías actuales, seguidos de una discusión sobre su posible implementación, de forma semestral.</li> </ul>	<p>Director UTP</p>
<p>Desarrollar una cultura profesional reflexiva, construyendo hábitos de autoevaluación y mejora continua que potencien la profesionalización docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Los docentes diferenciales y sus equipos de aula (educación parvularia, primer ciclo, segundo ciclo y enseñanza media) trabajarán en proyectos de mejora específicos (por ejemplo, diseño de materiales inclusivos o estrategias de evaluación).</li> <li>•Diseñar un instrumento por equipo (durante las 4 reuniones del mes) que permitan a los docentes reflexionar sobre su desempeño y detectar áreas de mejora.</li> </ul>	<p>UTP Coordinador PIE</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Estimular la documentación regular de experiencias, estrategias y reflexiones pedagógicas como herramienta de desarrollo profesional.</li> </ul> <p>Semanalmente en las horas de trabajo colaborativo PIE</p>	
--	---	--

### Área de gestión curricular:

#### Dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes

El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Identificar y reconocer talentos e intereses individuales, implementando mecanismos para detectar habilidades sobresalientes y áreas de interés en los estudiantes, mediante evaluaciones, observaciones y diálogo constante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Realizar observaciones en el aula para identificar fortalezas y talentos emergentes.</li> <li>•Implementar pruebas diagnósticas en áreas específicas como matemáticas, arte, ciencias o deportes.</li> <li>•Organizar jornadas de “Descubrimiento de Talentos” con actividades prácticas que permitan a los estudiantes demostrar sus habilidades.</li> </ul> <p>Las actividades se desarrollarán durante la hora semanal de consejo de curso, semestralmente.</p>	UTP Orientador

<p>Diseñar estrategias de diferenciación curricular, adaptando el currículo para incluir actividades y contenidos que estimulen las habilidades específicas de los estudiantes destacados, respetando sus ritmos y estilos de aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Incorporar proyectos basados en intereses específicos dentro del currículo formal.</li> <li>•Ofrecer clases optativas o talleres extracurriculares en áreas como música, tecnología, escritura creativa, liderazgo o programación.</li> </ul> <p>Co-enseñanza quincenal</p>	<p>UTP Profesor diferencial</p>
<p>Fomentar oportunidades de desarrollo integral, implementando programas y talleres extracurriculares orientados al desarrollo académico, artístico, deportivo y social de los estudiantes con intereses diversos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Organizar ferias científicas, exposiciones de arte o competencias deportivas para mostrar los talentos de los estudiantes, una al semestre.</li> <li>•Implementar programas de mentoría en los que profesionales externos o docentes guíen a los estudiantes destacados, una por semestre.</li> </ul>	<p>UTP Dupla psicosocial</p>
<p>Promover el acceso a recursos especializados que garantizar a los estudiantes con habilidades sobresalientes que contarán con materiales, tecnologías, mentorías y espacios adecuados para su desarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Establecer alianzas con universidades, centros culturales y organizaciones para brindar oportunidades adicionales.</li> <li>•Gestionar la participación de los estudiantes en concursos, olimpiadas, o eventos artísticos una vez por semestre.</li> </ul>	<p>UTP Coordinador extraescolar</p>
<p>Evaluar y ajustar las estrategias implementadas, estableciendo mecanismos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Realizar reuniones periódicas durante el semestre de evaluación con el</li> </ul>	<p>UTP</p>

<p>de seguimiento y evaluación de las acciones realizadas, asegurando que las necesidades e intereses de los estudiantes estén siendo efectivamente atendidos.</p>	<p>equipo docente para ajustar las estrategias implementadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Solicitar retroalimentación a los estudiantes sobre las actividades realizadas para medir su impacto y satisfacción, durante el semestre.</li> </ul>	<p>Orientador Coordinador extraescolar</p>
<p>Fomentar la participación activa de las familias, involucrando a los padres y apoderados en el apoyo a los talentos e intereses de sus hijos, promoviendo así su compromiso en el proceso educativo.</p>	<p>Organizar de forma semestral, talleres o charlas para padres sobre cómo apoyar los intereses y talentos de sus hijos en el hogar. Semestralmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Crear un canal de comunicación permanente con las familias para compartir avances y logros de los estudiantes.</li> </ul>	<p>UTP Orientador Coordinador extraescolar</p>
<p>Fortalecer la formación docente en atención a la diversidad, capacitándolos en estrategias pedagógicas que favorezcan el desarrollo de habilidades destacadas y fomenten el interés por el aprendizaje autónomo y creativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Invitar expertos para ofrecer charlas o asesorías sobre desarrollo del talento y creatividad en los estudiantes, de forma bimensual.</li> </ul>	<p>UTP Orientador Coordinador extraescolar</p>
<p>Promover un ambiente de aprendizaje inclusivo y estimulante, creando espacios educativos que valoren la diversidad de intereses y talentos, fomentando un clima de</p>	<p>Establecer áreas específicas dentro de la escuela para actividades creativas, como laboratorios de innovación o salas de ensayo artístico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•A través de la implementación de talleres, gestionar un ambiente donde se valore el esfuerzo, la creatividad y el</li> </ul>	<p>UTP Orientador Coordinador extraescolar</p>

respeto y reconocimiento entre pares.	aprendizaje autónomo, en actividades desarrolladas en clases.	
Establecer redes de apoyo individualizado, diseñando estrategias de acompañamiento y tutorías personalizadas para orientar a los estudiantes en el fortalecimiento de sus talentos y en la superación de posibles desafíos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Organizar visitas pedagógicas a museos, laboratorios, universidades o centros tecnológicos. Semestralmente.</li> <li>•Invitar a profesionales destacados a dar charlas inspiradoras o talleres prácticos.</li> </ul> Semestralmente.	UTP Orientador Coordinador extraescolar

### **Área de gestión de recursos:**

#### **Dimensión gestión de recursos humanos**

El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.

El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.

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.

El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>Reducir el ausentismo docente, implementando estrategias preventivas y motivacionales que fomenten la asistencia regular y el compromiso del personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al inicio y término de cada semestre identificar factores que puedan estar afectando la motivación o asistencia del personal.</li> <li>• Realizar campañas de prevención de enfermedades y talleres sobre autocuidado físico y emocional durante el año.</li> <li>• Establecer programas de incentivos o reconocimientos para el personal con alta asistencia o desempeño destacado, de forma anual.</li> <li>• Durante el año, en la medida de lo posible, implementar horarios flexibles o permisos programados que permitan balancear vida personal y laboral.</li> </ul>	<p>UTP Inspectoría general</p>
<p>Optimizar el sistema de reemplazos, diseñando procesos rápidos y efectivos para cubrir licencias o ausencias, garantizando la continuidad del aprendizaje de los estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar semestralmente talleres para preparar a los reemplazantes en las metodologías y normativas del establecimiento.</li> <li>• Implementar de forma anual, herramientas tecnológicas para agilizar la gestión de reemplazos y el monitoreo de ausencias.</li> </ul>	<p>Inspectoría general UTP</p>
<p>Fortalecer el bienestar labora, mejorando las condiciones laborales y brindar apoyo emocional y profesional para disminuir</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer trimestralmente, orientación psicológica para el personal.</li> <li>• Realizar de forma trimestral capacitaciones para dotar a los docentes y administrativos de herramientas para</li> </ul>	<p>Inspectoría general Psicóloga UTP</p>

factores asociados al ausentismo.	<p>manejar situaciones laborales desafiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Revisar trimestralmente las instalaciones y equipamiento del establecimiento para asegurar un entorno cómodo y funcional.</li> </ul>	
Implementar un sistema de monitoreo y seguimiento, estableciendo mecanismos para identificar las causas del ausentismo y evaluar la eficacia de las medidas tomadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Crear semestralmente un sistema de seguimiento que registre las ausencias y sus motivos para identificar patrones o áreas de intervención.</li> <li>•Realizar reuniones semestrales para analizar los avances en la reducción del ausentismo y ajustar estrategias.</li> </ul>	<p>Inspectoría general Psicóloga UTP</p>
Garantizar la calidad educativa durante los reemplazos, capacitando a los reemplazantes para mantener los estándares pedagógicos del establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Diseñar guías y materiales estandarizados para que los reemplazantes puedan continuar con los contenidos planificados. Revisar este material semestralmente.</li> <li>•Monitorear el desempeño de los reemplazantes y brindarles retroalimentación para mejorar su labor.</li> </ul>	<p>UTP</p>
Fortalecer el sistema de evaluación del desempeño, implementando procesos de evaluación claros, transparentes y basados en criterios objetivos para identificar fortalezas y áreas de mejora en docentes.	<p>De forma semestral, crear rúbricas específicas para evaluar las competencias pedagógicas, técnicas y administrativas, en función de los estándares educativos y las metas institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Revisar y actualizar semestralmente los criterios de evaluación periódicamente para asegurarse de que respondan a las necesidades actuales del establecimiento.</li> </ul>	<p>UTP Inspectoría general</p>

<p>Fomentar la retroalimentación constructiva, estableciendo un sistema de comunicación que permita brindarla constantemente siendo útil para mejorar las prácticas laborales y pedagógicas. Semestralmente.</p>	<p>Realizar una vez al semestre, observaciones de clases para evaluar la implementación de estrategias pedagógicas, el manejo de aula y la relación con los estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Aplicar de forma semestral encuestas a estudiantes, familias y colegas para obtener una visión integral del desempeño docente.</li> <li>•Implementar autoevaluaciones en las que los propios docentes reflexionen sobre su desempeño de forma semestral.</li> </ul>	<p>UTP Inspectoría general</p>
<p>Promover el desarrollo profesional, diseñando planes de mejora continua basados en los resultados de las evaluaciones, alineados con las necesidades individuales y los objetivos del establecimiento.</p>	<p>Organizar semestralmente reuniones individuales de retroalimentación después de cada evaluación, enfatizando tanto las fortalezas como las áreas de mejora.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Proveer retroalimentación inmediata y específica que incluya ejemplos concretos de lo observado y sugerencias prácticas para mejorar.</li> <li>•Capacitar de forma semestral a los líderes o evaluadores en habilidades de comunicación efectiva para brindar retroalimentación respetuosa y motivadora.</li> </ul>	<p>UTP Inspectoría general</p>
<p>Generar una cultura de mejora continua, desarrollando un ambiente colaborativo en el que la evaluación sea percibida</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Realizar reuniones semestrales de seguimiento para revisar los avances y ajustar los planes según sea necesario.</li> </ul>	<p>UTP Inspectoría general</p>

<p>como una herramienta para el aprendizaje y el crecimiento profesional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reconocer públicamente, de forma semestral los progresos significativos para motivar la mejora continua.</li> <li>•Implementar prácticas de co-enseñanza o co-observación, en las que los docentes trabajen juntos para mejorar sus estrategias pedagógicas, semestralmente.</li> <li>•Organizar círculos de reflexión semestrales donde los equipos docentes compartan experiencias y propuestas de mejora.</li> </ul>	
<p>Integrar tecnologías para la evaluación y retroalimentación, incorporando herramientas digitales para optimizar la evaluación del desempeño y facilitar el acceso a datos y reportes en tiempo real.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Implementar semestralmente plataformas digitales que permitan registrar observaciones, autoevaluaciones y encuestas, generando reportes automáticos de desempeño.</li> <li>•Utilizar herramientas de análisis de datos para identificar patrones de mejora o áreas críticas en el desempeño del personal, de forma semestral.</li> </ul>	<p>UTP Inspectoría general</p>
<p>Implementar un procedimiento sistemático de diagnóstico de necesidades de formación, estableciendo mecanismos efectivos para identificar las áreas de mejora y fortalezas del personal docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Realizar de forma anual encuestas anónimas y entrevistas individuales o grupales para detectar áreas en las que los docentes sienten que necesitan apoyo o actualización.</li> <li>•Utilizar los resultados de las evaluaciones docentes para identificar fortalezas y áreas de mejora que</li> </ul>	<p>Director UTP Inspectoría general</p>

	<p>requieran formación específica, una vez al año.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Realizar visitas al aula para identificar necesidades en estrategias didácticas, manejo de aula, o integración de tecnologías de forma anual.</li> <li>•Involucrar a los jefes de departamento y coordinadores para aportar una visión complementaria sobre las necesidades del equipo docente.</li> </ul>	
<p>Diseñar una política de formación continua coherente y relevante: Crear una política que responda a las necesidades detectadas y se alinee con las metas institucionales y curriculares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Redactar de forma semestral un documento que especifique los propósitos, áreas prioritarias y enfoque de la política de formación continua.</li> <li>•Involucrar a los docentes en el diseño de la política mediante talleres o reuniones de consulta semestralmente.</li> <li>•Identificar áreas clave de perfeccionamiento, como innovación pedagógica, evaluación de aprendizajes, o inclusión educativa.</li> </ul>	<p>Director UTP Inspectoría general</p>
<p>Promover la participación activa de los docentes en su desarrollo profesional, involucrando a los docentes en la definición de sus propias necesidades formativas y en la planificación de sus perfeccionamientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Diseñar de forma semestral talleres, charlas y cursos liderados por expertos o docentes con experiencia en áreas específicas.</li> </ul>	<p>Director UTP Inspectoría general</p>

<p>Diseñar estrategias que demuestren el impacto positivo del perfeccionamiento en las prácticas pedagógicas y en los resultados de aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Facilitar la participación anual en diplomados, certificaciones, y seminarios ofrecidos por universidades u otras instituciones.</li> <li>•Fomentar grupos de trabajo entre docentes para compartir experiencias, discutir prácticas y generar conocimiento colectivo de forma semestral.</li> <li>•Implementar cursos en línea o webinars para aumentar la accesibilidad de la formación.</li> </ul>	<p>Director UTP Inspección general</p>
<p>Ofrecer capacitaciones variadas, accesibles y adaptadas a diferentes intereses y niveles de experiencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Otorgar de forma anual certificaciones o reconocimientos a los docentes que completen programas de formación.</li> <li>•Diseñar una vez al año talleres que incluyan actividades aplicables directamente en el aula, demostrando su utilidad inmediata.</li> <li>•Organizar una jornada anual donde los docentes capacitados presenten los cambios implementados y los resultados obtenidos.</li> <li>•Crear un calendario anual de capacitaciones y comunicarlo a los docentes mediante boletines, reuniones o plataformas digitales.</li> <li>•Establecer una sección en la página web del establecimiento con información detallada sobre las capacitaciones disponibles, la cual se actualice anualmente.</li> </ul>	<p>Director UTP Inspección general</p>

<p>Establecer sistemas de seguimiento para medir el impacto de las capacitaciones en el desempeño docente y los resultados educativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Evaluar de forma anual cómo las capacitaciones influyen en el desempeño docente y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>•Recoger opiniones de los docentes sobre la relevancia y utilidad de los programas ofrecidos.</li> <li>•Ajustar la política de formación continua según los resultados obtenidos y las nuevas necesidades detectadas.</li> </ul>	<p>Director UTP Inspección general</p>
<p>Fortalecer la claridad y transparencia en los procesos de desvinculación, implementando protocolos que garanticen un trato justo, ético y profesional en los casos de desvinculación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Redactar un manual de procedimientos que detalle los pasos a seguir en casos de incumplimiento, incluyendo advertencias, seguimientos y criterios de desvinculación a inicios del año.</li> <li>•Validación legal, revisando el protocolo con asesores legales para garantizar que cumple con las normativas laborales y contractuales vigentes.</li> <li>•Comunicación de los protocolos, difundiendo el manual entre todo el personal para asegurar que cada miembro esté informado sobre las reglas y procedimientos al inicio del año.</li> </ul>	<p>Director UTP Inspección general</p>
<p>Prevenir situaciones de incumplimiento, estableciendo mecanismos de advertencia y acompañamiento que permitan corregir conductas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entregar advertencias escritas, diseñando un sistema que incluya advertencias verbales y escritas, registradas formalmente, antes de proceder a la desvinculación, de forma semestral.</li> </ul>	<p>Director UTP Inspección general</p>

<p>o desempeños antes de llegar a la desvinculación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elaborar planes de mejora, ofreciendo oportunidades de corrección mediante planes específicos que incluyan metas, tiempos definidos y acompañamiento, semestralmente.</li> <li>•Realizar semestralmente reuniones de seguimiento, periódicas para evaluar el progreso en las áreas de incumplimiento identificadas.</li> </ul>	
<p>Asegurar el cumplimiento legal y normativo, diseñando protocolos alineados con la normativa laboral vigente y las políticas internas del establecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Realizar una vez al año una capacitación en manejo de protocolos, talleres para líderes capacitar a directores, coordinadores y líderes de área en la aplicación de los protocolos de desvinculación y en el manejo de conflictos laborales.</li> <li>•Ética y comunicación efectiva, realizar sesiones de formación sobre cómo abordar procesos sensibles de manera ética y respetuosa una vez al año.</li> </ul>	<p>Director UTP Inspectoría general</p>
<p>Proteger el clima laboral, manejando los procesos de desvinculación con cuidado para evitar impactos negativos en el equipo docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Programar anualmente apoyo, ofreciendo tutorías, coaching o capacitaciones específicas para apoyar a los empleados con dificultades en su desempeño.</li> <li>•Crear espacios de comunicación donde los docentes puedan expresar sus inquietudes o dificultades antes de que estas afecten su desempeño de forma anual.</li> </ul>	<p>Director UTP Inspectoría general</p>

Fomentar la mejora continua del personal, ofreciendo oportunidades de retroalimentación y desarrollo profesional antes de recurrir a medidas extremas como la desvinculación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Difusión anual de expectativas claras reforzando continuamente las políticas y estándares del establecimiento para evitar incumplimientos por falta de conocimiento.</li> <li>•Reconocimiento del buen desempeño, implementando programas de reconocimiento para fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador. Anualmente.</li> </ul>	Director UTP Inspectoría general
---	---	---

### Área de gestión de recursos:

#### Dimensión gestión de recursos financieros y administrativos

El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Optimizar el uso de los recursos financieros, estableciendo mecanismos de planificación y ejecución presupuestaria que garanticen una distribución eficiente y equitativa de los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Consultar de forma semestral a los diferentes estamentos para identificar necesidades prioritarias.</li> <li>•Analizar de forma anual los gastos históricos, revisando presupuestos y gastos de años anteriores para detectar áreas de mejora o posibles desajustes.</li> <li>•Realizar análisis comparativos con otras instituciones similares para identificar oportunidades de optimización de forma semestral.</li> </ul>	Director Inspectoría general
Promover la participación de los estamentos en la	•Organizar semestralmente mesas de trabajo con representantes de cada	Director

<p>elaboración del presupuesto, fomentando procesos participativos para identificar y priorizar las necesidades de cada área.</p>	<p>estamento para recoger sus propuestas y necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Priorizar proyectos, clasificando las necesidades en función de su impacto educativo, urgencia y viabilidad económica, de forma semestral.</li> <li>•Establecer reglas claras para asignar recursos, asegurando equidad y alineación con los objetivos institucionales semestralmente.</li> </ul>	<p>Inspectoría general</p>
<p>Asegurar la transparencia y rendición de cuentas, diseñando e implementando estrategias que permitan monitorear y comunicar el uso de los recursos financieros a la comunidad educativa.</p>	<p>Diseñar un presupuesto anual que contemple las necesidades operativas, proyectos de mejora y contingencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Implementar semestralmente herramientas digitales para registrar, monitorear y analizar los gastos en tiempo real.</li> <li>•Revisar de forma semestral, contratos y acuerdos con proveedores para optimizar costos y garantizar calidad.</li> </ul>	<p>Director Inspectoría general</p>
<p>Priorizar el gasto en áreas críticas y estratégicas, orientando los recursos hacia iniciativas que impacten positivamente en la calidad de la enseñanza, el bienestar estudiantil y el desarrollo profesional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Generar reportes trimestrales sobre el estado de la ejecución presupuestaria para identificar desviaciones o áreas de ajuste.</li> <li>•Realizar revisiones internas del manejo de recursos para asegurar el cumplimiento de las políticas y prevenir irregularidades, de forma semestral.</li> <li>•Establecer métricas para evaluar la eficiencia en el uso de los recursos (por ejemplo, costo por estudiante, relación gasto-beneficio) semestralmente.</li> </ul>	<p>Director Inspectoría general</p>

<p>Monitorear y ajustar el presupuesto en función de las necesidades emergentes, implementando un sistema de seguimiento que permita identificar y corregir desvíos en la ejecución presupuestaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Realizar reuniones o publicaciones digitales donde se informe a la comunidad educativa sobre los ingresos, gastos y resultados financieros de forma anual.</li> <li>•Incluir representantes de los estamentos en un comité encargado de supervisar el uso de los recursos.</li> <li>•Difundir semestralmente resúmenes financieros en lenguaje accesible para que toda la comunidad comprenda el estado de los recursos.</li> </ul>	<p>Director Inspectoría general</p>
--	---	---

### Área de gestión de recursos:

#### Dimensión gestión de recursos educativos

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.

El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.

El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.

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.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>Asegurar la disponibilidad de recursos didácticos adecuados y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Realizar un diagnóstico anual de los recursos disponibles, su estado y</li> </ul>	<p>UTP Inspectoría general</p>

<p>actualizados, garantizando que los estudiantes y docentes cuenten con materiales pertinentes para potenciar el aprendizaje en todos los niveles educativos.</p>	<p>pertinencia para las necesidades de los niveles educativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Diseñar anualmente un presupuesto y cronograma para la compra de materiales específicos en función de las prioridades identificadas.</li> <li>•Renovar materiales obsoletos e incluir recursos alineados con los avances en pedagogía y tecnología educativa anualmente.</li> <li>•Gestionar dos convenios con editoriales, instituciones o empresas para la donación o adquisición de recursos actualizados.</li> </ul>	
<p>Promover el uso eficiente y organizado de los recursos didácticos, implementando normas y rutinas claras para la distribución, uso y mantenimiento de los materiales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elaborar un reglamento que establezca protocolos para la distribución, uso y mantenimiento de los materiales al inicio del año.</li> <li>•Implementar una biblioteca o sala de recursos con registro de préstamo y devolución.</li> <li>•Realizar un taller para docentes y otros para estudiantes sobre el uso adecuado y el cuidado de los recursos, al inicio del año.</li> <li>•Establecer un sistema de etiquetado y clasificación de materiales para facilitar su acceso.</li> </ul>	<p>UTP Inspectoría general Encargada CRA</p>
<p>Incorporar recursos innovadores y tecnológicos, ampliando la oferta de materiales didácticos con</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Incluir pizarras digitales, tablets, proyectores y software educativo en la oferta de recursos.</li> <li>•Formar a los docentes en el uso de herramientas digitales y su integración en</li> </ul>	<p>UTP Inspectoría general Encargado enlaces</p>

<p>herramientas digitales y tecnológicas que favorezcan aprendizajes significativos.</p>	<p>las estrategias pedagógicas realizando un taller anual.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Crear o adquirir materiales interactivos y multimedia adaptados a los diferentes niveles educativos.</li> <li>•Incorporar plataformas educativas que permitan a los estudiantes acceder a recursos virtuales desde sus dispositivos.</li> </ul>	
<p>Involucrar a la comunidad educativa en la gestión de recursos, fomentando la participación de estudiantes, docentes y familias en la adecuada organización y uso de los materiales didácticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Realizar actividades semestrales en las que estudiantes, familias y docentes participen en la organización y mejora de los recursos.</li> <li>•Crear un equipo de trabajo anual compuesto por representantes de la comunidad educativa para supervisar y proponer mejoras en la gestión de materiales.</li> <li>•Implementar semestralmente actividades que promuevan el cuidado y responsabilidad en el uso de los materiales.</li> <li>•Motivar a los estudiantes y familias a contribuir en la elaboración de materiales didácticos creativos y personalizados una vez al semestre.</li> </ul>	<p>UTP Inspectoría general Encargado enlaces</p>
<p>Monitorear el impacto de los recursos en el aprendizaje, estableciendo sistemas de evaluación para medir cómo los recursos didácticos contribuyen al</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aplicar de forma semestral encuestas a docentes y estudiantes para evaluar la calidad y relevancia de los recursos disponibles.</li> <li>•Establecer métricas que permitan analizar cómo el uso de los materiales incide en el aprendizaje (por ejemplo, rendimiento</li> </ul>	<p>UTP Encargado enlaces</p>

<p>rendimiento académico y al desarrollo integral de los estudiantes.</p>	<p>académico, participación activa) semestralmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Realizar reuniones semestrales para ajustar estrategias en función de los resultados obtenidos.</li> <li>•Registrar casos exitosos de utilización de recursos didácticos para replicarlos en otros niveles o asignaturas.</li> </ul>	
<p>Fortalecer el rol de la biblioteca o CRA como un centro de apoyo al aprendizaje, promoviendo su uso como un espacio dinámico para el desarrollo de habilidades lectoras, investigativas y creativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Organizar mensualmente actividades como clubes de lectura, cuentacuentos y competencias literarias para estimular el interés por la lectura.</li> <li>•Realizar mensualmente talleres sobre técnicas de búsqueda, selección y análisis de información para proyectos académicos.</li> <li>•Implementar mensualmente actividades como escritura creativa, diseño de cómics o talleres de narrativa digital.</li> </ul>	<p>UTP Inspectoría general Encargada CRA</p>
<p>Ampliar y actualizar los recursos del CRA, garantizando que los materiales disponibles (libros, revistas, recursos digitales, entre otros) respondan a las necesidades e intereses de los estudiantes y docentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Incorporar anualmente libros, recursos digitales y audiovisuales actualizados y adecuados para las diferentes edades y asignaturas.</li> <li>• Fomentar anualmente campañas de donación de libros y recursos tecnológicos por parte de la comunidad educativa o entidades externas.</li> <li>• Contratar anualmente licencias de acceso a bibliotecas virtuales, revistas científicas y otros recursos digitales de calidad.</li> </ul>	<p>UTP Inspectoría general Encargada CRA</p>

<p>Fomentar el uso del CRA en todas las asignaturas, integrando las actividades del CRA en el plan pedagógico para enriquecer los aprendizajes en todas las áreas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Coordinar mensualmente con los docentes para diseñar actividades que utilicen los recursos del CRA en distintas materias.</li> <li>•Promover mensualmente el desarrollo de trabajos que combinen distintas áreas del conocimiento, utilizando el CRA como base de recursos.</li> <li>•Brindar mensualmente, formación a los profesores sobre cómo maximizar el uso del CRA en sus prácticas pedagógicas.</li> </ul>	<p>UTP  Inspectoría general  Encargada CRA</p>
<p>Promover la alfabetización digital, facilitando el acceso a recursos tecnológicos y capacitar a los estudiantes en el uso responsable y eficiente de estos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Dotar anualmente al CRA de computadores, tablets y acceso a internet para apoyar investigaciones y trabajos digitales.</li> <li>•Realizar anualmente capacitaciones en el uso de herramientas tecnológicas, manejo de plataformas educativas y navegación segura.</li> <li>•Fomentar proyectos donde los estudiantes creen videos, podcasts o presentaciones digitales usando los recursos del CRA. Al menos un producto semestral.</li> <li>•Recoger opiniones de estudiantes y docentes sobre la utilidad y calidad de los recursos y actividades del CRA, semestralmente</li> <li>•Llevar un registro diario de préstamos, consultas y actividades realizadas para identificar tendencias y áreas de mejora.</li> <li>•Analizar si el uso del CRA se refleja en mejoras en las competencias lectoras,</li> </ul>	<p>UTP  Inspectoría general  Encargada CRA</p>

	investigativas y digitales de los estudiantes, semestralmente.	
Involucrar a la comunidad educativa en la gestión y uso del CRA, fomentando la participación activa de docentes, estudiantes y familias en las actividades de la biblioteca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Crear semestralmente un equipo estudiantil que colabore en la planificación y ejecución de actividades del CRA.</li> <li>•Organizar jornadas semestrales abiertas para que las familias conozcan y utilicen los recursos del CRA junto a los estudiantes.</li> <li>•Realizar semestralmente ferias del libro, exposiciones y charlas con autores u otros profesionales para enriquecer el vínculo de la comunidad con el CRA.</li> </ul>	UTP Inspectoría general Encargada CRA
Fortalecer el uso pedagógico de los recursos TIC, integrando de manera efectiva las tecnologías de la información y comunicación en las prácticas de enseñanza-aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Realizar semestralmente talleres sobre metodologías activas que incluyan el uso de TIC, como aula invertida, aprendizaje basado en proyectos y gamificación.</li> <li>•Fomentar que los docentes diseñen recursos interactivos como presentaciones multimedia, cuestionarios digitales y videos educativos, de forma semestral.</li> <li>•Planificar semestralmente actividades donde las TIC se utilicen como herramienta de aprendizaje en todas las áreas del currículo.</li> </ul>	UTP Inspectoría general Encargada CRA Encargado enlaces
Promover la alfabetización digital de estudiantes y docentes, desarrollando habilidades tecnológicas en toda la comunidad educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacitar mensualmente a los estudiantes en el manejo de herramientas como procesadores de texto, hojas de cálculo, software educativo y plataformas colaborativas.</li> <li>•Ofrecer formación continua en el uso de software educativo, plataformas de gestión</li> </ul>	UTP Inspectoría general Encargada CRA Encargado enlaces

para un uso responsable y eficiente de las TIC.	del aprendizaje y herramientas de evaluación digital, de forma mensual. •Realizar actividades mensuales para sensibilizar sobre el uso responsable, ético y seguro de internet y las redes sociales.	
Optimizar la operación administrativa mediante el uso de TIC, mejorando la eficiencia y calidad de los procesos administrativos utilizando herramientas tecnológicas.	•Utilizar herramientas para la gestión de asistencia, planificación, notas y comunicación con las familias, anualmente. •Digitalizar de forma anual tareas como la inscripción de estudiantes, el acceso a informes de notas y la gestión de recursos. •Brindar semestralmente formación en el uso de las herramientas tecnológicas que faciliten sus tareas diarias.	UTP Inspectoría general Encargada CRA Encargado enlaces
Garantizar el acceso equitativo a los recursos TIC, asegurando que todos los estudiantes y docentes tengan las mismas oportunidades de utilizar y beneficiarse de los recursos tecnológicos disponibles.	•Asegurar de forma anual que el establecimiento cuente con suficientes equipos, conexión a internet estable y dispositivos actualizados. •Establecer anualmente un sistema para que los estudiantes que no cuenten con recursos tecnológicos puedan acceder a ellos, ya sea dentro o fuera del establecimiento. •Garantizar horarios extendidos para el uso de laboratorios de computación y recursos tecnológicos en el establecimiento.	UTP Inspectoría general Encargada CRA Encargado enlaces
Evaluar el impacto de las TIC en los procesos educativos, monitoreando cómo las herramientas	•Comparar el desempeño de los estudiantes antes y después de integrar TIC en las actividades pedagógicas. De formas anual.	UTP Inspectoría general Encargada CRA

<p>tecnológicas contribuyen al aprendizaje de los estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Recoger semestralmente opiniones sobre la percepción de utilidad y efectividad de las herramientas tecnológicas en su aprendizaje.</li> <li>•Revisar a lo menos un producto semestral creado por los estudiantes (presentaciones, videos, proyectos digitales) para evaluar su apropiación y creatividad al usar TIC.</li> <li>•Monitorear cómo los estudiantes interactúan con los recursos tecnológicos durante las clases.</li> </ul>	<p>Encargado enlaces</p>
<p>Optimizar la gestión del equipamiento y recursos educativos, garantizando el adecuado funcionamiento, disponibilidad y accesibilidad de los recursos materiales para el aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Realizar un levantamiento de los recursos disponibles (equipos, materiales educativos y mobiliario) para identificar necesidades.</li> <li>•Implementar software o plataformas para registrar, rastrear y gestionar los recursos de manera eficiente de forma anual.</li> <li>•Formar anualmente a los encargados de logística en el uso de herramientas tecnológicas para la gestión de recursos.</li> </ul>	<p>UTP  Inspectoría general  Encargada CRA  Encargado enlaces</p>
<p>Implementar un sistema eficiente de mantenimiento y reposición, asegurando que el equipamiento y los recursos estén en condiciones óptimas mediante procedimientos regulares de inspección y reparación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Crear un cronograma semanal para la revisión periódica de equipos y mobiliario, priorizando áreas clave como laboratorios, salas de computación y talleres.</li> <li>•Establecer semanalmente un canal de comunicación para que docentes y estudiantes reporten problemas o daños en los recursos.</li> <li>•Diseñar un presupuesto anual para la renovación de equipos y materiales obsoletos o dañados.</li> </ul>	<p>UTP  Inspectoría general  Encargada CRA  Encargado enlaces</p>

Fortalecer el control de inventarios, diseñando estrategias para registrar, monitorear y resguardar los bienes del establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Implementar códigos QR o sistemas de identificación para los bienes del establecimiento, facilitando su seguimiento y localización.</li> <li>•Realizar inventarios semestrales o anuales para verificar la existencia, estado y uso de los recursos.</li> <li>•Elaborar reportes mensuales sobre el estado del equipamiento, destacando necesidades y acciones realizadas.</li> </ul>	<p>Inspectoría general</p> <p>Encargada CRA</p> <p>Encargado enlaces</p>
Promover la responsabilidad compartida, involucrando a la comunidad educativa en el cuidado, uso y reporte de problemas relacionados con los recursos y el equipamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Organizar sesiones semestrales para estudiantes y docentes sobre la importancia del cuidado y buen uso de los recursos educativos.</li> <li>•Crear un equipo compuesto por docentes, estudiantes y personal administrativo para supervisar y sugerir mejoras en la gestión de recursos.</li> <li>•Establecer de forma anual un protocolo con normas y sanciones relacionadas con el mal uso o daño de los recursos.</li> </ul>	<p>UTP</p> <p>Inspectoría general</p> <p>Encargado enlaces</p>
Asegurar la limpieza y el orden del establecimiento, estableciendo rutinas claras de aseo y mantener un ambiente propicio para el aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Diseñar un cronograma anual detallado para el aseo de aulas, patios, baños y áreas comunes.</li> <li>•Asignar responsables diarios para verificar que los estándares de limpieza se mantengan en todas las áreas del establecimiento.</li> <li>•Realizar jornadas semestrales de limpieza y cuidado del entorno con la participación de toda la comunidad educativa.</li> </ul>	<p>UTP</p> <p>Inspectoría general</p> <p>Encargado enlaces</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Recoger opiniones sobre la percepción del estado de los recursos y el equipamiento de forma semestral a través de una encuesta.</li> <li>•Medir la reducción en el tiempo de reposición o reparación, así como el nivel de satisfacción con la limpieza y los recursos.</li> <li>•Ajustar las políticas y protocolos en función de los resultados obtenidos en las auditorías e informes de forma semestral.</li> </ul>	
--	---	--

### **Formación basada en competencias:**

#### **Dimensión saber conocer**

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.

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.

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.

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.

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.

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.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer la formación basada en competencias de los docentes, promoviendo el dominio experto de los contenidos y habilidades necesarias para transmitir de manera efectiva los conocimientos especializados de su ámbito profesional, asegurando que los estudiantes adquieran competencias prácticas y teóricas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Organizar semestralmente cursos de actualización y especialización en áreas clave del ámbito profesional de cada docente, que incluyan certificaciones reconocidas por entidades del sector.</li> <li>•Organizar semestralmente talleres que pueden incluir simulaciones, estudios de caso y ejercicios prácticos que refuercen sus competencias técnicas.</li> </ul>	UTP Inspectoría general
Desarrollar competencias de aplicación práctica del conocimiento en situaciones cotidianas, fomentando la autonomía, la resolución de problemas y la transferencia creativa de aprendizajes a contextos nuevos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cada equipo de aula analizará el caso, identificará los problemas clave y propondrá soluciones prácticas, en los consejos de profesores trimestralmente.</li> <li>•Los equipos documentarán el proceso, analizando el problema, decisiones tomadas y razonamiento detrás de cada propuesta en los consejos de profesores trimestralmente.</li> </ul>	UTP Inspectoría general

<p>Desarrollar en docentes una comprensión integral de los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de su disciplina, para optimizar la planificación y enseñanza de aprendizajes significativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Agrupados por asignatura que imparten o ciclo de trabajo los docentes seleccionan un eje temático de su asignatura, Identifica los conocimientos, habilidades y actitudes que se desarrollan en un nivel inicial y cómo se transforman en niveles posteriores (por ejemplo, de 7° básico a 4° medio).</li> <li>•Los docentes comparten sus análisis y construyen juntos una línea de progresión, identificando posibles brechas o desafíos que los estudiantes podrían enfrentar en la transición entre niveles en el consejo de finalización de cada semestre.</li> </ul>	<p>UTP</p>
<p>Desarrollar en los docentes la capacidad de analizar e interpretar los recursos curriculares, como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, para adaptarlos a las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y al proyecto educativo institucional (PEI).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•En talleres semestrales donde los docentes separados en equipos de aula (grupos), crean una actividad pedagógica que alinee los contenidos del currículum con las necesidades específicas de los estudiantes, considerando aspectos como el contexto cultural, las dificultades de aprendizaje, las competencias previas, a su vez basado en los principios y valores del PEI.</li> </ul>	<p>UTP</p>
<p>Fomentar en los docentes el desarrollo de habilidades de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Organizar una actividad en la que los docentes seleccionen un tema de</li> </ul>	<p>UTP</p>

<p>investigación, comunicación, pensamiento crítico y actitudes éticas, promoviendo la interconexión de conocimientos de diversas disciplinas para facilitar la comprensión y el aprendizaje significativo de los estudiantes</p>	<p>su área de especialización y lo relacionen con conceptos de otras disciplinas, promoviendo un enfoque integrador y crítico.</p> <p>•Realizar un taller de reflexión en el que los docentes analicen y discutan casos prácticos sobre dilemas éticos en la enseñanza de su disciplina. Durante el taller, se enfatizará la importancia de la objetividad, la rigurosidad y el cuestionamiento en la transmisión de conocimientos, para desarrollar un enfoque ético y crítico en su práctica educativa. •Los docentes deben diseñar una lección o unidad didáctica en la que integren contenidos de al menos dos disciplinas, resaltando las conexiones entre los conceptos. Actividad trimestral por ciclos.</p>	
---	---	--

### **Formación basada en competencias:**

#### **Dimensión saber ser**

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.

Los y las docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.

Los profesionales de nuestro establecimiento tienen a su cargo responsabilidades las que logran llevar a cabo con su total desempeño.

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.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>Promover en los estudiantes la capacidad de desarrollar un trabajo riguroso y perseverante, fomentando una actitud abierta hacia la crítica constructiva y la autocrítica, con el fin de mejorar su proceso de aprendizaje y desarrollo personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Organizar una actividad en la que los estudiantes revisen y analicen errores cometidos en trabajos anteriores, tanto propios como de sus compañeros, en un ambiente de respeto y colaboración. El objetivo es identificar qué salió mal, cómo mejorar y cómo abordar los desafíos de manera perseverante, adoptando una postura positiva hacia la crítica.</li> <li>•Después de recibir retroalimentación sobre un proyecto o tarea, cada estudiante debe redactar un plan de mejora personal que contemple los aspectos que necesita mejorar, cómo hacerlo y un cronograma con metas claras. Este plan debe incluir un enfoque en la perseverancia y la superación constante, destacando el valor de la crítica y la autocrítica como herramientas esenciales para su crecimiento académico y personal. Al término de una unidad académica.</li> </ul>	<p>UTP Inspectoría general</p>
<p>Fomentar en los docentes la práctica de la colaboración y el respeto mutuo, tanto hacia las personas como hacia las</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Organizar una actividad en la que los docentes trabajen en equipos interdisciplinarios para diseñar una unidad didáctica o proyecto educativo. El trabajo conjunto debe enfocarse en cómo integrar</li> </ul>	<p>UTP</p>

<p>instituciones, promoviendo un ambiente de trabajo armonioso y la integración de estos valores en sus metodologías de enseñanza.</p>	<p>los valores de respeto y colaboración dentro de las actividades que los estudiantes realizarán, tomando en cuenta no solo el contenido, sino también el respeto hacia las diversas perspectivas y formas de aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Facilitar una mesa redonda en la que los docentes compartan sus experiencias y reflexiones sobre cómo fomentar el respeto hacia las personas e instituciones en sus prácticas educativas. Este espacio debe promover un intercambio de ideas sobre buenas prácticas para integrar estos valores tanto en el aula como en su relación con otros miembros de la comunidad educativa. Al término del semestre.</li> </ul>	
<p>Desarrollar y fortalecer en los profesionales del establecimiento una cultura de responsabilidad, compromiso y desempeño de calidad, asegurando que cada uno cumpla eficazmente con las tareas y responsabilidades asignadas en beneficio de la comunidad educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Facilitar un taller sobre técnicas de gestión del tiempo y priorización de tareas, donde los profesionales aprendan a organizar su jornada de manera eficiente, manejar múltiples responsabilidades y maximizar su rendimiento.</li> <li>•Evaluación interna donde los profesionales puedan reflexionar sobre su desempeño en las responsabilidades asignadas. En grupos de equipos de aula, se ofrecerá retroalimentación constructiva y sugerencias de mejora, fomentando una cultura de mejora continua y el</li> </ul>	<p>UTP</p>

	cumplimiento de responsabilidades con alta calidad.	
Fomentar en los profesionales del establecimiento la disposición para el entendimiento interpersonal, la comunicación efectiva y la cooperación, promoviendo comportamientos orientados al trabajo grupal y al fortalecimiento de relaciones armoniosas dentro del entorno educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Organizar semestralmente cuatro equipos interdisciplinarios para desarrollar proyectos educativos conjuntos, donde cada miembro aporte su conocimiento y experiencia. La actividad se enfocará en la cooperación entre diferentes áreas del conocimiento, con el objetivo de crear soluciones innovadoras para mejorar el ambiente escolar y fomentar el trabajo orientado al grupo.</li> <li>•Establecer sesiones semestrales de "círculos de reflexión" en los que los profesionales compartan sus experiencias y reflexiones sobre su trabajo conjunto. En estos espacios, se fomentará la retroalimentación constructiva y el apoyo mutuo, favoreciendo el entendimiento interpersonal y reforzando el compromiso hacia un comportamiento cooperativo dentro del equipo.</li> </ul>	UTP

### **Formación basada en competencias:**

#### **Dimensión saber hacer**

Los y las docentes son rigurosos (as) en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.

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.

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

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

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.

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.

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.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer en los docentes la rigurosidad en el uso y la correcta aplicación	•Organizar una jornada de trabajo trimestral en la que los docentes revisen los contenidos fundamentales de sus	UTP

<p>conceptual dentro de cada asignatura, asegurando que transmitan los conocimientos de manera precisa y fundamentada.</p>	<p>asignaturas y actualicen sus materiales didácticos. En equipos de aula, deberán identificar conceptos clave, discutir su correcta aplicación y asegurar que estén alineados con los estándares académicos y las últimas investigaciones en sus áreas de especialización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Facilitar un taller trimestral donde los docentes practiquen el uso adecuado del lenguaje técnico y la terminología específica de sus asignaturas. A través de ejercicios prácticos, se enfocarán en la importancia de utilizar un lenguaje preciso y correcto para evitar confusiones y asegurar una comunicación clara con los estudiantes.</li> </ul>	
<p>Fomentar en los docentes la incorporación de diversos enfoques pedagógicos que promuevan el pensamiento crítico en los estudiantes, mediante el análisis de fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar opiniones, y la negociación de puntos de vista en temas controversiales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Organizar un taller semestral donde los docentes diseñen actividades que ayuden a los estudiantes a evaluar la credibilidad, relevancia y validez de distintas fuentes de información (artículos, videos, investigaciones, etc.). Los docentes deberán enseñar a los estudiantes a identificar sesgos y evaluar la calidad de las evidencias para sustentar sus propios argumentos.</li> <li>•Facilitar una sesión de debate semestral en la que los docentes enseñen a los estudiantes a argumentar y contra argumentar sobre temas controvertidos. Los docentes deberán modelar cómo</li> </ul>	<p>UTP</p>

	<p>utilizar evidencias y razonamientos lógicos para fundamentar sus puntos de vista y cómo escuchar activamente y negociar diferentes perspectivas durante la discusión.</p>	
<p>Desarrollar en los docentes la capacidad de implementar estrategias didácticas que fomenten el pensamiento crítico en sus estudiantes, mediante el uso de preguntas desafiantes, debates grupales y la evaluación de argumentos, alineados con los objetivos de aprendizaje disciplinarios y transversales, y considerando la diversidad de los estudiantes.</p>	<p>•Organizar un taller semestral en la que los docentes practiquen la creación de preguntas abiertas y desafiantes que promuevan el pensamiento crítico. A través de ejemplos específicos de sus asignaturas, los docentes aprenderán a formular preguntas que inviten a la reflexión profunda, cuestionen argumentos existentes y ayuden a evaluar diversas perspectivas, favoreciendo el desarrollo del pensamiento analítico en los estudiantes.</p> <p>•Proponer a los docentes de forma semestral, el uso de estudios de caso en los cuales los estudiantes tengan que analizar y desafiar teorías existentes dentro de su disciplina. A partir de estos casos, los estudiantes podrán argumentar en contra de teorías establecidas, utilizando evidencias, y discutir sus puntos de vista en un contexto grupal, siempre orientados a la reflexión crítica y fundamentada. Los docentes deberán adaptarse a la diversidad de opiniones y formas de razonamiento de los estudiantes durante la actividad.</p>	<p>UTP</p>

<p>Fomentar en los docentes la creación de espacios pedagógicos que promuevan la elaboración de juicios críticos en los estudiantes, mediante la reflexión y el uso constructivo del error, favoreciendo su apertura al cambio y el desarrollo de habilidades para tomar decisiones razonadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Crear espacios trimestrales donde los docentes presenten a los estudiantes escenarios hipotéticos relacionados con temas de su área de estudio. Los estudiantes deberán tomar decisiones razonadas a partir de la información disponible, y luego debatir en grupo sobre las diferentes alternativas. Los docentes guiarán la reflexión sobre los factores que influyen en la toma de decisiones y cómo estar abiertos a cambiar de opinión a partir de nuevos argumentos o evidencias.</li> <li>•Organizar una actividad trimestral en la que los docentes guíen a los estudiantes a reflexionar sobre errores cometidos en tareas o actividades previas. Los estudiantes deberán analizar el error, identificar las causas y discutir cómo puede ser una oportunidad para mejorar su razonamiento. Este ejercicio debe incluir la elaboración de juicios críticos sobre cómo los errores contribuyen al aprendizaje y a la toma de decisiones más informadas.</li> </ul>	<p>UTP</p>
<p>Incorporar enfoques pedagógicos diversos en las prácticas docentes que promuevan el pensamiento crítico en los estudiantes, mediante el análisis de fuentes de información, la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Utilizando estudios de caso relacionados con problemas sociales, éticos o científicos, los docentes crearán actividades semestrales donde los estudiantes tengan que tomar decisiones basadas en evidencias y análisis de diferentes puntos de vista. A través de</li> </ul>	

<p>argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar opiniones y la negociación de puntos de vista en temas controversiales.</p>	<p>discusiones grupales, los estudiantes deberán justificar sus decisiones y negociar soluciones con sus compañeros, considerando distintos intereses y perspectivas, promoviendo así una toma de decisiones fundamentada y reflexiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los docentes organizarán actividades trimestrales en las que los estudiantes analicen diferentes fuentes de información sobre un tema controversial, comparando la validez, el sesgo y la perspectiva de cada fuente. Los estudiantes deberán identificar hechos, opiniones y evidencias presentadas, y evaluar su relevancia y fiabilidad para fundamentar un juicio crítico.</li> </ul>	
<p>Desarrollar en los docentes la capacidad de evaluar de manera continua el nivel de comprensión de sus estudiantes durante la clase, utilizando preguntas y actividades relevantes, con el fin de identificar dificultades y errores y reorientar la enseñanza de manera oportuna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los docentes implementarán preguntas abiertas y cerradas a lo largo de la lección, orientadas a medir el nivel de comprensión de los estudiantes sobre los conceptos clave. Estas preguntas permitirán identificar rápidamente áreas de confusión o dificultad, permitiendo al docente ajustar el ritmo y el enfoque de la clase en función de las respuestas de los estudiantes. Cada clase</li> <li>• Al final de la clase, los docentes pedirán a los estudiantes que escriban en una tarjeta o pizarra pequeña una respuesta breve a una pregunta clave relacionada con el tema tratado (por ejemplo, "¿Qué</li> </ul>	<p>UTP</p>

	<p>aprendiste hoy?" o "¿Cuál es el concepto más importante de la clase?"). Esta evaluación rápida permitirá al docente identificar de inmediato las áreas que necesitan ser reforzadas en futuras clases y ajustar las estrategias de enseñanza en consecuencia.</p>	
<p>Desarrollar en los docentes la habilidad de proporcionar retroalimentación descriptiva, oportuna y basada en criterios e indicadores claros, que permita a los estudiantes comprender sus niveles de logro en conocimientos, habilidades y actitudes, y establecer estrategias efectivas para superar las brechas en su aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los docentes implementarán rúbricas detalladas para evaluar las tareas y actividades de los estudiantes, asegurando que los criterios de evaluación sean transparentes y comprensibles. Al entregar los resultados, se proporcionará retroalimentación específica basada en la rúbrica, destacando qué aspectos se lograron y qué áreas necesitan refuerzo, permitiendo a los estudiantes identificar claramente sus fortalezas y debilidades. Por unidad de trabajo.</li> <li>• Los docentes organizarán sesiones periódicas de retroalimentación individualizada donde proporcionarán comentarios detallados sobre el desempeño de cada estudiante, basados en criterios y indicadores específicos de evaluación. Durante estas sesiones, se destacarán tanto los logros como las áreas de mejora, y se ofrecerán sugerencias claras y prácticas para</li> </ul>	<p>UTP</p>

	mejorar el aprendizaje. Al término de la unidad.	
--	--	--

### Área de liderazgo pedagógico:

#### Dimensión establecer dirección

El equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.

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.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Mejorar la comunicación y participación de todos los miembros de la comunidad educativa en relación con los objetivos, planes y metas institucionales, garantizando una comprensión clara y un compromiso efectivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Desarrollar una plataforma en línea donde se publiquen de manera accesible los avances de los objetivos institucionales, informes de progreso y documentos relevantes, permitiendo la participación activa a través de encuestas, foros de discusión o comentarios, de manera anual.</li> <li>•Implementar campañas de concientización dentro de la escuela (carteles, boletines, charlas breves) sobre la importancia de los objetivos y planes institucionales, con el fin de que todos los miembros de la comunidad educativa conozcan su rol en el logro de las metas, bimensualmente.</li> </ul>	UTP
Fortalecer la comunicación y coordinación entre el equipo directivo y el	•Crear un informe trimestral conjunto que resuma los progresos, desafíos y resultados obtenidos en relación con los	Director UTP

<p>sostenedor, para garantizar un alineamiento efectivo de las estrategias institucionales con las políticas locales, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos educativos.</p>	<p>objetivos institucionales, asegurando que tanto el equipo directivo como el sostenedor tengan una visión clara del estado de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Establecer encuentros semestrales entre el equipo directivo y el sostenedor para revisar los avances de los objetivos institucionales, evaluar el cumplimiento de las políticas locales y ajustar estrategias según sea necesario.</li> </ul>	
---	---	--

### Área de liderazgo pedagógico:

#### Dimensión rediseño de la organización

El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.

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.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>Desarrollar una estrategia proactiva de mediación y resolución de conflictos dentro de la comunidad educativa, asegurando que los problemas se identifiquen y resuelvan de manera efectiva y oportuna para mantener un ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ofrecer talleres trimestrales de formación en técnicas de mediación y resolución de conflictos tanto al equipo directivo como a los docentes, para fortalecer su capacidad de identificar, anticipar y abordar posibles conflictos antes de que escalen.</li> <li>•Establecer un protocolo claro para la identificación temprana de posibles conflictos entre estudiantes, docentes o padres, que incluya pasos específicos</li> </ul>	<p>UTP Convivencia Inspectoría general</p>

escolar armonioso y productivo.	para la mediación y resolución, con tiempos definidos para su resolución. Uso semestral.	
Fomentar una relación de comunicación constante y colaborativa entre el equipo directivo y los padres/apoderados, con el fin de fortalecer su participación activa en el proceso educativo y formativo de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Organizar reuniones mensuales o bimensuales con los padres y apoderados para informarles sobre el progreso académico y formativo de los estudiantes, así como para discutir las metas educativas y recoger sugerencias sobre cómo mejorar los procesos escolares.</li> <li>•Establecer y mantener una plataforma digital (por ejemplo, correo electrónico, aplicaciones o una página web) donde los padres puedan acceder a información relevante sobre la vida escolar, avances del estudiante, actividades escolares y donde puedan hacer consultas o expresar inquietudes. Uso cotidiano.</li> </ul>	Director UTP Convivencia Inspectoría general

### **Área de liderazgo pedagógico:**

#### **Dimensión desarrollo personal**

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.

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.

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.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>Diseñar e implementar estrategias colaborativas entre el equipo directivo y el sostenedor para optimizar la búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación, con el fin de garantizar un equipo educativo altamente capacitado y comprometido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un programa de inducción para los nuevos docentes y asistentes que abarque tanto aspectos pedagógicos como organizacionales, incluyendo mentorías, talleres de integración y capacitación en los valores institucionales, para asegurar su rápida adaptación y alineación con la visión educativa.</li> <li>• Desarrollar planes de carrera y formación continua para los docentes y asistentes, ofreciendo oportunidades de capacitación, reconocimiento de logros y un sistema de apoyo emocional y profesional, con el objetivo de fidelizar al personal y fomentar su crecimiento dentro de la institución.</li> </ul>	<p>UTP</p>
<p>Identificar y priorizar las necesidades de desarrollo profesional de los docentes y asistentes de la educación, creando y ofreciendo modalidades flexibles y accesibles para su formación continua y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar encuestas y entrevistas semestralmente a docentes y asistentes para identificar áreas de mejora y necesidades formativas, considerando tanto sus autoevaluaciones como las observaciones del equipo directivo, con el fin de establecer un plan de desarrollo personalizado.</li> </ul>	<p>UTP</p>

<p>fortalecimiento de competencias.</p>	<p>•Fomentar la creación de una red interna o externa de colaboración entre docentes y asistentes, donde puedan compartir buenas prácticas, resolver dudas pedagógicas y recibir apoyo entre pares, a través de reuniones periódicas o plataformas digitales, favoreciendo el aprendizaje colaborativo y el intercambio de experiencias. Mensualmente sube contenido.</p>	
<p>Crear condiciones y espacios continuos y sistemáticos de reflexión y trabajo técnico para promover la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional que fortalezca la práctica pedagógica y el desarrollo colectivo del equipo educativo.</p>	<p>•Los equipos de aula por nivel de trabajo donde los docentes puedan abordar temáticas específicas, como la gestión del aula, la evaluación o el desarrollo de habilidades socioemocionales, promoviendo la cooperación entre diferentes áreas del conocimiento y el aprendizaje compartido.</p> <p>•Crear una plataforma en línea que se actualice mensualmente donde centralice materiales educativos, videos, artículos, investigaciones y recursos pedagógicos, facilitando el acceso de los miembros de la comunidad educativa, además de servir como espacio para discutir y reflexionar sobre nuevas prácticas docentes.</p>	<p>UTP Encargado enlaces</p>

## Área de liderazgo pedagógico:

### Dimensión gestión de la instrucción

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.

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.

El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.

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.

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.

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.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Garantizar la coherencia y articulación del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación en todos los niveles de enseñanza y asignaturas, promoviendo una experiencia educativa	•Fomentar la planificación conjunta en las horas de coordinación PIE (quincenales), de unidades didácticas que incluyan objetivos, actividades, métodos de enseñanza y estrategias de evaluación alineados tanto a nivel de asignaturas como entre los diferentes niveles educativos, asegurando que los	UTP Coordinador PIE

<p>integral y alineada en toda la comunidad escolar.</p>	<p>aprendizajes se refuercen y complementen de manera progresiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Establecer un sistema de observación y retroalimentación continua, mensual sobre la implementación del currículum, donde el equipo directivo realice visitas regulares a las clases, observe las prácticas docentes y evalúe la alineación de las estrategias de enseñanza y evaluación con los objetivos curriculares.</li> </ul>	
<p>Monitorear de manera integral la implementación del currículum y los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos formativos, con el fin de mejorar continuamente los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Desarrollar y aplicar instrumentos semestralmente de evaluación formativa que permitan realizar un seguimiento constante de los avances de los estudiantes en todas las áreas curriculares, identificando fortalezas y áreas de mejora, y facilitando la toma de decisiones pedagógicas informadas.</li> <li>•Implementar un sistema de observación en las aulas de manera sistemática quincenalmente, donde el equipo directivo pueda observar las prácticas docentes, identificar buenas prácticas y ofrecer retroalimentación constructiva para asegurar que la implementación del currículum se esté llevando a cabo de manera efectiva en todos los niveles.</li> </ul>	<p>UTP Coordinador PIE</p>
<p>Acompañar, evaluar y retroalimentar de manera sistemática las prácticas de enseñanza y evaluación de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Establecer un calendario de observación de clases semestral, en el cual el equipo directivo asista de manera regular a las lecciones para evaluar las prácticas de</li> </ul>	<p>UTP Coordinador PIE</p>

<p>los docentes, con el fin de mejorar la calidad pedagógica y asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje.</p>	<p>enseñanza y ofrecer retroalimentación personalizada, destacando las fortalezas y sugiriendo áreas de mejora en cuanto a métodos pedagógicos y estrategias de evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un programa de formación continua anual dirigido a los docentes, enfocado en las áreas de mejora identificadas durante el acompañamiento y evaluación. Este programa puede incluir talleres, cursos o mentorías, para fortalecer las competencias pedagógicas y de evaluación según las necesidades específicas del equipo docente.</li> </ul>	<p>Inspector general Convivencia</p>
<p>Identificar las fortalezas y debilidades de cada docente para asignarlo de manera estratégica al nivel, asignatura y curso en el que pueda maximizar su desempeño, contribuyendo al logro de los objetivos educativos de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una evaluación diagnóstica al inicio del año escolar una intermedia y una final de las habilidades pedagógicas, el conocimiento disciplinario y las competencias socioemocionales de cada docente, mediante observaciones en aula, autoevaluaciones y entrevistas, con el fin de identificar sus fortalezas y áreas de desarrollo.</li> <li>• Basado en los resultados de la evaluación de competencias, asignar a cada docente a los niveles y asignaturas donde mejor pueda desempeñarse, para el semestre o año continuo teniendo en cuenta sus fortalezas académicas, experiencia previa, motivación y aptitudes pedagógicas, buscando optimizar el</li> </ul>	<p>UTP Coordinador PIE Inspector general Convivencia</p>

	impacto en el aprendizaje de los estudiantes.	
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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Crear un equipo interdisciplinario (psicopedagogos, orientadores, educadores especiales) que colabore con los docentes para diseñar y ejecutar planes de intervención personalizados para los estudiantes con dificultades, asegurando que reciban el apoyo necesario en las áreas que lo requieran.</li> <li>•Implementar programas preventivos que aborden temas como la gestión emocional, la resolución de conflictos y la convivencia escolar. Además, establecer espacios de acompañamiento individual o grupal para los estudiantes con dificultades sociales o afectivas, donde puedan recibir apoyo emocional y aprender habilidades para superar sus retos.</li> </ul>	UTP Coordinador PIE Inspector general Convivencia
Identificar, difundir y promover buenas prácticas de enseñanza, aprendizaje y gestión pedagógica, tanto internas como externas, que respondan a las necesidades específicas de los estudiantes y favorezcan el desarrollo profesional de los docentes y directivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fomentar la observación semestralmente mutua entre docentes y equipos directivos para identificar prácticas exitosas dentro de la institución. Estas observaciones se documentarán y compartirán mediante encuentros o boletines internos, asegurando que las experiencias positivas sean accesibles para todo el personal educativo.</li> <li>•Establecer alianzas con otras instituciones educativas locales, para</li> </ul>	UTP Coordinador PIE Inspector general Convivencia

	intercambiar experiencias y buenas prácticas. Se pueden organizar visitas, conferencias o webinars semestrales donde los docentes y directivos compartan estrategias efectivas que hayan implementado en otros contextos.	
--	---	--

## CONCLUSIÓN

La reflexión al interior de las unidades educativas es fundamental para poder realizar mejoras fundadas en los resultados de instrumentos validados para cada contexto, con base en esta mentalidad cabe señalar, que la problemática descubierta en esta valoración para el Liceo Saltos del Laja, es muy significativa aun cuando la puntuación de la misma está en la media de lo esperado, la revisión interna de los distintos estamentos conlleva a la gestión de las instancias de mejora que se deben implementar como mutuo acuerdo.

Los resultados más descendidos quedan claramente identificados, en los gráficos analizados en el desarrollo del trabajo, lo que nos lleva a confeccionar un plan de mejora para el Liceo saltos del Laja, donde iniciamos con los rangos más bajos, y posteriormente considera mejoras a las prácticas mejor evaluadas para mantener la calidad hasta ahora desarrollada por los distintos estamentos de esta unidad educativa.

De cara al futuro, es esencial consolidar una cultura de trabajo reflexiva y colaborativa que involucre a todos los actores educativos, fortaleciendo los procesos de planificación, ejecución y evaluación de las políticas educativas. La integración de la tecnología, el enfoque en el aprendizaje continuo y la adaptabilidad ante los cambios son clave para proyectar un sistema educativo innovador, equitativo y capaz de formar ciudadanos preparados para enfrentar los retos de una sociedad global y diversa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, M. (2020). Educación basada en competencias: Teoría y práctica. Santiago, Chile: Universidad Santo Tomás.
- Coronado, G., Adriana, R., Abreu, & Luis, J. (2023). Liderazgo Pedagógico. Revista Daena: International Journal of Good Conscience, 18(2), 1–27.
- Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4.<sup>a</sup> ed.). Sage Publications. pp. 112-145.
- Martínez, J. (2019). El proceso de elaboración y validación de un instrumento de medición documental. Revista Acción y Reflexión Educativa. Núm. 44. Universidad de Panamá, Panamá.  
<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.
- Ministerio de educación (2015). Marco para la buena dirección. Estándares para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño.  
[http://archivos.agenciaeducacion.cl/biblioteca\\_digital\\_historica/orientacion/sin\\_anio/marcobuenadireccion.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/biblioteca_digital_historica/orientacion/sin_anio/marcobuenadireccion.pdf)
- Ministerio de Educación (2023). Gestión curricular para la reactivación integral de aprendizajes. Unidad de Currículum y Evaluación.  
<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/19219/reactivacion-gestion%20curricular.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Pérez, S. (2022). Liderazgo educativo en la mejora de la calidad. Santiago, Chile: Universidad Santo Tomás.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. Educational Administration Quarterly, 44(5), 635-674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Tobón, S. (2013). Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Pearson Educación. pp. 123-150.