



“Trabajo Final para Obtener el Grado de Magister Profesional en Educación, mención Currículum y Evaluación Basado en Competencia”

DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE RECURSOS DEL LICEO BICENTENARIO METODISTA WILLIAM TAYLOR DE LA COMUNA DE ALTO HOSPICIO, REGIÓN DE TARAPACÁ.

Candidata Magister: Gabriela Andrea Rivera

Nombre Tutor Guía: Rocio Riffo

Nombre Tutor Metodológico: Rocio Riffo

Diciembre, 2022

Resumen

La elaboración del Diagnóstico Institucional es un proceso de aprendizaje para el establecimiento, este contribuye a la comprensión de la importancia que tiene para la escuela evaluar sus propias prácticas y organizar su trabajo en torno al objetivo de mejorar el Liceo Bicentenario Metodista William Taylor de la comuna de Alto Hospicio.

Se elaborará un diagnóstico que abarca las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento. El presente trabajo comienza con el planteamiento de problema, luego, cuenta con un marco conceptual que establece el estudio de los conceptos claves para desarrollar la elaboración y aplicación del instrumento de evaluación y análisis de resultados, con lo que será posible entregar las propuestas de mejora.

Lo primordial es generar un proceso de análisis, que involucre a los diversos actores de la comunidad escolar, permitiendo mediante los hallazgos reconocer los aspectos más deficitarios y así tomar conciencia de los procesos que requieren mejoramiento en los que se deben emprender nuevos desafíos.

Palabras claves: Diagnostico Educativo, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular, Formación basada en competencias y

Índice

Resumen.....	i
1 Introducción	1
2 Marco Teórico.....	4
2.1 Formación basada en competencias.....	4
2.2 Liderazgo Pedagógico.....	5
2.3 Gestión Curricular	6
2.4 Gestión de Recursos.....	6
3 Marco Contextual.....	9
3.1 Características del Establecimiento.....	9
3.2 Aspectos Demográficos.....	9
3.3 Historia del Establecimiento	10
4 Diseño y Aplicación del Instrumento.....	12
4.1 Elaboración de instrumento.....	12
4.2 Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.....	12
4.3 Área de gestión del currículum.....	13
4.3.1 Dimensión: Gestión pedagógica	13
4.3.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.....	15
4.3.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.....	16
4.4 Área Liderazgo Pedagógico	17
4.4.1 Dimensión: Establecer direcciones	17
4.4.2 Dimensión Rediseñar la Organización	17
4.4.3 Dimensión: Desarrollar personas	18
4.4.4 Dimensión: Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje).....	18
4.5 Área Gestión de Recursos	19

4.5.1	Dimensión: Gestión del recurso humano	19
4.5.2	Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración	20
4.5.3	Dimensión: Gestión de recursos educativos	21
4.6	Área Gestión de Formación Basada en Competencias.....	22
4.6.1	Dimensión: Saber Conocer	22
4.6.2	Dimensión: Saber Hacer	23
4.6.3	Dimensión: Saber Ser	24
4.7	Ponderación de Resultados	25
5	Análisis de los resultados por Área.....	26
5.1	Gestión del Currículo.....	27
5.2	Liderazgo Pedagógico.....	31
5.3	Gestión de Recursos.....	33
5.4	Formación basada en Competencias.....	37
6	Propuestas de mejora.....	40
7	Conclusiones	44
	BIBLIOGRAFÍA	46
	ANEXOS	47
	Anexo 1: Hoja de Respuestas.....	47

Índice de Tablas

Tabla 1	Áreas y Dimensiones a Evaluar	8
Tabla 2	Nivel de Calidad	12
Tabla 3	Gestión pedagógica	13
Tabla 4	: Enseñanza y Aprendizaje en el aula	15
Tabla 5	Apoyo al desarrollo de los estudiantes.....	16
Tabla 6	Establecer Direcciones.....	17

Tabla 7 Rediseñar la organización	17
Tabla 8 Desarrollar Personas.....	18
Tabla 9 Gestionar la instrucción	18
Tabla 10 Gestión del recurso humano	19
Tabla 11 Gestión de recursos financieros y administración	20
Tabla 12 Gestión de Recursos Educativos	21
Tabla 13 Dimensión: Saber Conocer	22
Tabla 14 Dimensión: Saber Hacer	23
Tabla 15 Dimensión: Saber Ser	24
Tabla 16 Elaboración Propia en base a Tabla 1	25
Tabla 17 Propuesta de mejora	40

Índice de Gráficos

Gráfico 14 Resultados por Áreas	26
Gráfico 1: Gestión Pedagógica	27
Gráfico 2 Enseñanza y Aprendizaje en el aula.....	28
Gráfico 3 Apoyo al desarrollo de los estudiantes	29
Gráfico 4 Establecer Direcciones	30
Gráfico 5 Rediseñar la Organización.....	31
Gráfico 6 Desarrollar Personas	32
Gráfico 7 Gestionar la Institución	33
Gráfico 8 Gestión de Recurso Humano.....	34
Gráfico 9 Gestión de Recursos Financieros.....	35
Gráfico 10 Gestión de Recursos Educativos.....	36
Gráfico 11 Saber Conocer.....	37
Gráfico 12 Saber Ser.....	38
Gráfico 13 Saber Hacer.....	39

1 Introducción

Para realizar un buen proceso diagnóstico se requiere conseguir evidencias generales del comportamiento de los resultados educativos que es el objetivo principal de la entidad educativa, para ello es preciso conocer los antecedentes del establecimiento y para luego analizar las áreas con sus respectivas dimensiones.

En la propuesta de plan de mejoramiento educativo se debe permitir monitorear y hacer seguimiento al progreso de los estudiantes en el aprendizaje y así estimar los grados de avance en torno a dichas metas, y de esta forma se evalúa tanto

Al registrar los resultados de la evaluación diagnóstica, se suelen manejar en una matriz para utilizar los datos como una referencia inicial, datos, como referencia para el análisis de resultados de aprendizajes y su vinculación con las Prácticas Institucionales y Pedagógicas y más tarde para la definición de Metas anuales de aprendizajes.

Es importante que el equipo cuente con las horas no lectivas necesarias para realizar este análisis, los cambios pueden ser beneficiosos al introducir un elemento de planificación, pero este debe ir acorde a los planes y a las ejecuciones que realizan los docentes en aula, es decir, no se contemplaría exitoso que cada clase deba utilizar tiempo de programación anticipada si el docente tiene una meta u objetivo en relación a materias aprendidas, y que el alumnado no consiga el objetivo, ya que pueden verse afectados con factores externos, incluso climáticos, que no permitan el cumplimiento de las actividades propuestas por el docente.

La programación anual requerida por el Ministerio de Educación, permite ordenar y priorizar las iniciativas de la comunidad educativa, para alcanzar una Gestión de Calidad, para esto se incorporaran los objetivos y las metas planteadas (Ministerio de Educacion, 2017).

Este documento espera ser un apoyo con la que el equipo directivo y docente debiera trabajar de forma conjunta y coordinada, a fin de coincidir en las trayectorias exitosas que se pueden desarrollar al incorporar el estudio de cada etapa de los

procesos, este análisis es altamente importante, pues entrega información anticipada sobre problemas de tiempos de ejecución, en los momentos en que se pueden generar acciones correctivas.

En la descripción de los procesos, se integraran los miembros de toda la comunidad educativa en las áreas en que cada persona esté involucrada, y dado que es el alumno el centro de toda la institución, debería realizarse enfocado desde el alumnado hacia la dirección del establecimiento. De esta forma el docente indicará las actividades que realizará para hacer llegar dicho proceso educativo a los alumnos y coordinará con UTP las acciones que correspondan y se podrán plantear las necesidades que existan desde el segmento directivo a las unidades educativas y docentes.

Así se construyen acciones y verificadores medibles, consensuados y reales para el cumplimiento de los objetivos. En esta elaboración se integrarían los planes de apoyo o innovaciones como acciones en el , Centro de Recursos del Aprendizaje (CRA); El Centro de Educación y Tecnología del Ministerio de Educación (Enlaces) y otros.

Si estos factores exógenos no se encuentran llanos a generar confianzas el establecimiento, no se integran al quehacer de la comunidad educativa, es muy difícil que se logre un objetivo cohesionado. Una escuela se transforma en un edificio cuando tiene las puertas cerradas, es posible incentivar e involucrar generando actividades y comunicaciones que escapen de lo habitual.

El rol docente se ha ido complejizando en directa relación con una serie de cambios sociales que se han incorporado a nuestra sociedad actual, tales como la diversificación de las características de las familias de los estudiantes, la emergencia y masificación de distintas tecnologías, a las que se suman las redes sociales y el acceso y circulación cada vez más rápido del conocimiento a través de las tecnologías de información y comunicación.

Para hacer frente a las condiciones actuales, el profesor debe hacer frente a escenarios que serán inciertos, tomar decisiones, tener la capacidad de generar redes

y trabajar en colaboración con otros. “Desde esta perspectiva, el trabajo docente supone una actitud indagatoria, de experimentación e innovación y compromiso con el aprendizaje profesional continuo y colectivo” (Montecinos, 2003, pág. 107).

Las buenas prácticas de monitoreo se implementan a partir de un plan estudiado y consensuado, puesto que antes, se traducen en acciones aisladas que no tienen objetivos claros, y tienen a generar incertidumbre, en definitiva entorpecen el clima laboral.

La familia y la Comunidad son entidades que deben integrarse a las escuelas, la necesidad de contar con ellos ha estado delimitada en la revisión de logros o dificultades de los estudiantes. Para lograr el clima necesario para los procesos educativos, debe haber apoyo desde los hogares y confianza con los docentes, UTP y directores.

Para los apoderados el establecimiento debe ser el lugar de cuidado y acogida de sus hijos, se destaca que en las escuelas que cumplen este precepto los alumnos se mantienen más horas de las necesarias en el colegio, y los exalumnos vuelven constantemente incluso formando centros de apoyo.

2 Marco Teórico

2.1 Formación basada en competencias

El concepto de competencia profesional fue utilizado por primera vez por David McClelland en el año 1973 en sus investigaciones dirigidas a identificar las variables que explicasen la excelencia en el ejercicio profesional, y la definió como una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada con criterios referenciados con el desarrollo efectivo o superior en un trabajo o situación, (McClelland, 1973).

Capacidad: Conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que permiten lograr un resultado relacionado con una actividad laboral.

Acción: Las capacidades se deben poner en práctica en situaciones reales para lograr con éxito el desempeño profesional deseado.

Contexto: Las capacidades se deben movilizar en función de situaciones de trabajo cambiantes según las circunstancias.

Es el enfoque por competencias un modelo educativo centrado en habilidades para el trabajo que está ampliamente difundido en la formación técnica y profesional y que muchas universidades han empezado a integrar en sus diseños curriculares. La Unesco define a este enfoque como *“la adquisición de conocimiento a través de la acción”*. El concepto de competencia se enfoca en los saberes de ejecución: saber pensar, saber interpretar, saber desempeñarse y saber actuar en diferentes escenarios. La elección de la competencia como principio organizador del currículo es una forma de trasladar la vida real al aula, (Jonnaert, 2006).

Se trata, por tanto, de dejar atrás la idea de que el currículo se lleva a cabo cuando los estudiantes reproducen el conocimiento teórico y memorizan hechos, siendo el enfoque convencional que se basa en el conocimiento. Sus principales características se centran en los estudiantes y se enfoca en el propósito de la

enseñanza de los múltiples y se fomenta el autoconocimiento, automotivación y el mantenimiento de la autoestima. La riqueza de este enfoque va más allá de los programas de estudio al pasar de una perspectiva centrada en la enseñanza y contenidos disciplinarios a una centrada en la actividad del alumno en contexto : su desempeño competente.

2.2 Liderazgo Pedagógico

El liderazgo pedagógico, desempeña un rol significativo en el desarrollo de los cambios en las nuevas prácticas docentes. El objetivo de la gestión de los aprendizajes y la mejora de las prácticas docentes, es el líder pedagógico, quien centra su quehacer educativo en: formular y hacer seguimiento evaluando las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio junto con las estrategias para su implementación. Al mismo tiempo organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento, (Trespacios, 2012).

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, (Chiavenato, 2009).

El liderazgo también debiera ser considerado como un proceso grupal, de esta forma permite la interrelación entre los miembros de la organización y aspectos socioculturales, de esta forme el líder proyecta las acciones, crea y administra supervisando a las personas que tiene a su cargo, es un motivador constante que resalta el desempeño eficaz.

Por lo tanto se deben establecer las habilidades que permitan que el docente, sea un ente que influencie y con una capacidad tanto de inspirar como de producir un efecto cooperador.

2.3 Gestión Curricular

La definición de gestión curricular tradicional es la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución educativa. Los intereses políticos, económicos y administrativos, por ejemplo, tienen una función primordial a la hora de legitimar, desde los discursos y prescripciones oficiales, determinadas formas de pensar y actuar en la enseñanza. Es entonces si consideramos el currículo como la construcción cultural, es que todo un modo de organizar una serie de prácticas educativas, se concluirá que es una inter-disciplina y el sujeto de debate de interpretación sería ya un campo de conocimiento

Otro importante aspecto a considerar a la hora de generar aprendizajes de calidad e involucrar activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, es una adecuada planificación y organización de la clase. Proveer a la clase de una estructura adecuada, que permita la participación de todos los estudiantes, es clave para que la enseñanza sea efectiva. Es por ello que los procesos de planificación y diseño de la clase son altamente relevantes, debido a que permiten llevar al ámbito didáctico la opción que se ha tomado en relación a las opciones teóricas del aprendizaje. Un buen diseño pedagógico- curricular de la clase evita que la opción teórica escogida por un docente se quede en el ámbito meramente discursivo, mientras se sigue trabajando de una manera tradicional. (MINEDUC, 2008)

2.4 Gestión de Recursos

Las condiciones de trabajo de los docentes suelen ser bastante precarias y desde hace un tiempo ya, se han venido constatando su impacto en la salud física y mental de quienes ejercen esta profesión. Un estudio de las condiciones de trabajo de profesores de enseñanza media en Santiago, reveló que un 26, 6% de ellos presenta niveles altos de agotamiento emocional (Cornejo, 2009).

Respecto a las condiciones materiales de trabajo que estos profesores reportan, la mayoría de los empleos tiende a la precariedad, con una baja remuneración, bajos índices de sindicalización y alta rotación, con sólo 3 años de trabajo en un mismo establecimiento educacional como promedio.

En cuanto a la jornada laboral, los docentes señalan trabajar una cantidad aproximada de 10 horas extras no remuneradas a la semana, lo que representa una cantidad muy alta si se considera que corresponde aproximadamente a un tercio de su jornada de trabajo semanal, dedicando al trabajo en aula casi un 10% más del porcentaje legalmente permitido para ello. A estos se suma el reporte de falta de instancias de descanso y desconexión dentro de su jornada de trabajo.

En relación con los materiales pedagógicos con los que cuentan para el apoyo a la docencia, ellos son percibidos como insuficientes y poco pertinentes por la mayoría de los profesores.

Las condiciones de exigencia física fueron percibidas por la mayoría de los profesores como excesivas. Un 86% manifiesta tener que estar de pie durante la jornada laboral, el 76% señala tener que forzar la voz y una 49% reporta exponerse constantemente a cambios bruscos de temperatura.

Estas condiciones son coherentes con las condiciones de infraestructura observadas en los establecimientos educacionales, algunos de los cuales no contaban con sala de profesores y casi la mitad de los colegios no cuenta con mobiliario adecuado para sus salas de profesores, considerando la naturaleza de las actividades que en ese espacio debieran realizarse.

De la misma manera, las salas de clase evidencian falta de mobiliario adecuado para el profesor y deficiencias en la iluminación. La mayoría de las salas tampoco cuenta con aislación adecuada, por lo que los docentes deben forzar su voz para realizar sus clases.

En relación a la organización de las áreas de proceso de diagnóstico institucional según la información desarrollada en la Guía del Mineduc se destaca;

Tabla 1 Áreas y Dimensiones a Evaluar

Áreas	Dimensiones
Gestión del Currículo	Gestión Pedagógica
	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula
	Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes
Liderazgo Pedagógico	Establecer Direcciones
	Rediseñar la organización
	Desarrollar de Personas
	Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje en la escuela)
Gestión de Recursos	Gestión de Recurso Humano
	Gestión de Recurso Financiero y Administrativo
	Gestión de Recursos Educativos
Formación basada en Competencias	Saber Conocer
	Saber Ser
	Saber Hacer

Fuente: Elaboración Propia en Base a docto (Ministerio de Educacion, 2017)

3 Marco Contextual

3.1 Características del Establecimiento

Alto Hospicio se ubica próxima en distancia directa a Iquique, a 10 km de distancia, sin embargo, ambas ciudades se encuentran separadas por un farellón de 600 metros, que las hace más distantes que lo que la distancia en kms indica.

Si bien ya existía como un sector de la comuna de Iquique, la comuna de Alto Hospicio fue fundada oficialmente el año 2004. Cuenta con una población de 94.254 habitantes y una superficie de 572 km², (Instituto Nacional de Estadísticas, 2016).

Con respecto a la composición socioeconómica de sus residentes, Alto Hospicio se caracteriza por concentrar preferentemente personas de grupos sociales de menor ingreso (principalmente, del grupo D) Ambas ciudades forman parte del “Gran Iquique” o “Conurbación Iquique - Alto Hospicio”. Esta área metropolitana es el séptimo centro urbano más poblado de Chile según (Ibídem).

3.2 Aspectos Demográficos

En términos de las características sociodemográficas, mientras en la región y en la comuna de Iquique se evidencia una tendencia al enriquecimiento, en la comuna de Alto Hospicio la tendencia es al empobrecimiento.

Con respecto a la información de CASEN 2009 Y 2011, en relación a los jefes de hogar, tanto en Iquique como en Alto Hospicio la gran mayoría de los hogares de menores ingresos cuentan con jefatura femenina, situación que ha experimentado un crecimiento en Alto Hospicio.

Así mismo, Alto Hospicio destaca por tener una mayor proporción de jefes de hogar pertenecientes a una etnia (18,5% vs 9,5% en Chile), y también por tener un alto porcentaje de jefes de hogar convivientes (29%) y solteros (25%). En relación al

empleo, si bien la comuna posee una mayor proporción de jefes de hogar con empleo, los jefes de hogar pertenecientes a los quintiles I y II tienen una drástica menor tasa de formalidad del mismo (menor al 15% vs. 77,3% en Chile y 85,1% en Iquique).

3.3 Historia del Establecimiento

Con fecha 6 de junio de 1996 se otorgó, en forma oficial el Decreto Cooperador del Estado al Colegio Metodista William Taylor. Fue iniciativa de hermanos y hermanas metodistas que miraron Alto Hospicio, como una comuna creciente, donde en aquellos años ya existía un Colegio Metodista llamado Robert Johnson. Primero, el Colegio William Taylor, fue un anexo del Iquique English College.

Partió con enseñanza básica y fue creciendo hasta llegar a ser un colegio que atiende desde pre kínder hasta cuarto medio de formación técnico profesional.

Sus cuatro carreras son: Atención de párvulo. Administración, telecomunicaciones y electrónica. El año 2004 postuló a Jornada escolar completa, llegando a atender una matrícula de 2000 alumnos. El colegio atiende una población de escasos recursos, con un índice de vulnerabilidad de 95% el año 2019. Ha recibido la certificación como un Colegio de Excelencia Académica en dos oportunidades, desde el Sistema Nacional de evaluación de desempeño (SNED), la primera fue a un 60% de logro en el periodo 2016 – 2017 y en la segunda oportunidad fue a un 100% de logro para el periodo 2018-2019.

El año 2018 participa en el llamado a concurso para Liceos Bicentenarios, siendo el único colegio de la región que gana, incorporándose a los 40 nuevos liceos bicentenarios a nivel nacional. Su proyecto educativo se orienta hacia la formación de un Centro de innovación, desarrollo e investigación, con sus bases sustentadas en metodologías activas en el aula, con articulación del curriculum a través de STEAM y siempre ateniendo el aula inclusiva.

El año 2019 es nombrado como Liceo Bicentenario Colegio Metodista William Taylor, se inicia la construcción de una nueva imagen corporativa y un nuevo edificio que alberga las oficinas corporativas.

4 Diseño y Aplicación del Instrumento

4.1 Elaboración de instrumento

El instrumento de evaluación incluye las áreas y dimensiones que se muestran en la tabla 1, en base a ese documento y con la información obtenida del Mineduc y de Educar Chile en relación a los modelos de formación por competencias y su información sobre la educación Técnico Profesional, se ha confeccionado el instrumento, separando áreas y dimensiones.

4.2 Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

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

Tabla 2 Nivel de Calidad

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.

Fuente: Elaboración propia en base a (Ministerio de Educación, 2017)

4.3 Área de gestión del currículum

4.3.1 Dimensión: Gestión pedagógica

Tabla 3 Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.				

Fuente: Elaboración propia en base a (Ministerio de Educación, 2017)

4.3.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Tabla 4 : Enseñanza y Aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
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.				

Fuente: Elaboración propia en base a (Ministerio de Educación, 2017)

4.3.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Tabla 5 Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				

Fuente: Elaboración propia en base a (Ministerio de Educación, 2017)

4.4 Área Liderazgo Pedagógico

4.4.1 Dimensión: Establecer direcciones

Tabla 6 Establecer Direcciones

Proceso general a evaluar: Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Visión (construcción de una visión compartida)				
2. Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales).				
3. Altas expectativas				

Fuente: Elaboración propia en base a (Ministerio de Educacion, 2017)

4.4.2 Dimensión Rediseñar la Organización

Tabla 7 Rediseñar la organización

Proceso general a evaluar: Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Construir una cultura colaborativa				
2. Estructurar una organización que facilite el trabajo				
3. Crear una relación productiva con la familia y comunidad				
4. Conectar a la escuela con su entorno (y sus oportunidades)				

Fuente: Elaboración propia en base a (Ministerio de Educacion, 2017)

4.4.3 Dimensión: Desarrollar personas

Tabla 8 Desarrollar Personas

Proceso general a evaluar: Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Atención y apoyo individual a los docentes				
2. Atención y apoyo intelectual				
3. Modelamiento o modelización (interacción permanente y visibilidad con alumnos y estudiantes)				

Fuente: Elaboración propia en base a (Ministerio de Educacion, 2017)

4.4.4 Dimensión: Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje)

Tabla 9 Gestionar la instrucción

Proceso general a evaluar: Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Dotación de personal				
2. Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación)				
3. Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)				
4. Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo				

Fuente: Elaboración propia en base a (Ministerio de Educacion, 2017)

4.5 Área Gestión de Recursos

4.5.1 Dimensión: Gestión del recurso humano

Tabla 10 Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: 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.				

Fuente: Elaboración propia en base a (Ministerio de Educacion, 2017)

4.5.2 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Tabla 11 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.				

Fuente: Elaboración propia en base a (Ministerio de Educación, 2017)

4.5.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos

Tabla 12 Gestión de Recursos Educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.				

Fuente: Elaboración propia en base a (Ministerio de Educación, 2017)

4.6 Área Gestión de Formación Basada en Competencias

4.6.1 Dimensión: Saber Conocer

Tabla 13 Dimensión: Saber Conocer

Planear un proyecto productivo para satisfacer una necesidad de la comunidad y obtener ingresos económicos por ello, con base en unas determinadas normas de redacción, siguiendo los criterios establecidos en el área respecto a sus componentes y haciendo énfasis en su viabilidad.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes o directivos cuentan con conocimientos técnicos				
2. Se potencian los conocimientos de los estudiantes en habilidades generales de matemáticas				
3. Se potencian los conocimientos de los estudiantes en habilidades generales de letras				
4. El docente conoce bien contenido de sus lecciones				
5. El docente conoce coordina y dirige las intervenciones y preguntas de los estudiantes				

Fuente: Elaboración propia en base a (Ministerio de Educacion, 2017)

4.6.2 Dimensión: Saber Hacer

Tabla 14 Dimensión: Saber Hacer

Planear un proyecto productivo para satisfacer una necesidad de la comunidad y obtener ingresos económicos por ello, con base en unas determinadas normas de redacción, siguiendo los criterios establecidos en el área respecto a sus componentes y haciendo énfasis en su viabilidad.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El docente enseña con la experimentación				
2. El docente genera aprendizaje significativo				
3. Los directivos establecen vínculos y o convenios con empresas que reciban a los alumnos				
4. Los directivos establecen vínculos y o convenios con universidades que reciban a los alumnos				
5. El docente respeta los tiempos de cada alumno				
6. El docente transmite valores y virtudes al alumnado				

Fuente: Elaboración propia en base a (Ministerio de Educacion, 2017)

4.6.3 Dimensión: Saber Ser

Tabla 15 Dimensión: Saber Ser

Planear un proyecto productivo para satisfacer una necesidad de la comunidad y obtener ingresos económicos por ello, con base en unas determinadas normas de redacción, siguiendo los criterios establecidos en el área respecto a sus componentes y haciendo énfasis en su viabilidad.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes o directivos cuentan con un campo actitudinal vinculado a saberes de su especialidad				
2. Los docentes desarrollan habilidades comunicativas				
3. Los docentes desarrollan habilidades científicas				
4. Los docentes desarrollan habilidades ciudadanas				
5. Los docentes desarrollan habilidades creativas				
6. Los docentes son proactivos en relación a las actividades sociales de la comunidad escolar				
7. Los docentes o directivos, conocen las estrategias corporativas y declaración de principios				

4.7 Ponderación de Resultados

Para concebir un resultado por cada una de las dimensiones, se ha realizado una tabla que abarca los resultados ponderando el puntaje mayor de cada uno de las dimensiones

Tabla 16 Elaboración Propia en base a Tabla 1

Áreas	Dimensiones	Cantidad de Preguntas	Puntaje Min-Max	Promedio
Gestión del Currículo	Gestión Pedagógica	13	52	36
	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	8	32	
	Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	6	24	
Liderazgo Pedagógico	Establecer Dirección	8	32	27
	Rediseñar La organización	7	28	
	Desarrollar Personas	5	20	
	Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela			
Gestión de Recursos	Gestión de Recurso Humano	8	32	27
	Gestión de Recurso Financiero y Administrativo	7	28	
	Gestión de Recursos Educativos	5	20	
Formación basada en Competencias	Saber Conocer	3	12	16
	Saber Ser	4	16	
	Saber Hacer	5	20	

Fuente: Elaboración propia en base a (Ministerio de Educacion, 2017)

5 Análisis de los resultados por Área

Cada grafica destaca el total de preguntas que se realizaron dentro de cada área y dimensión, estas han sido ponderadas según la tabla anterior, cada pregunta tiene un límite máximo de conformidad y uno mínimo en base a la cantidad de respuestas, justamente en la diferencia de los resultados y sus valores limites se considera encontrar deltas que permiten elaborar un plan de mejora.

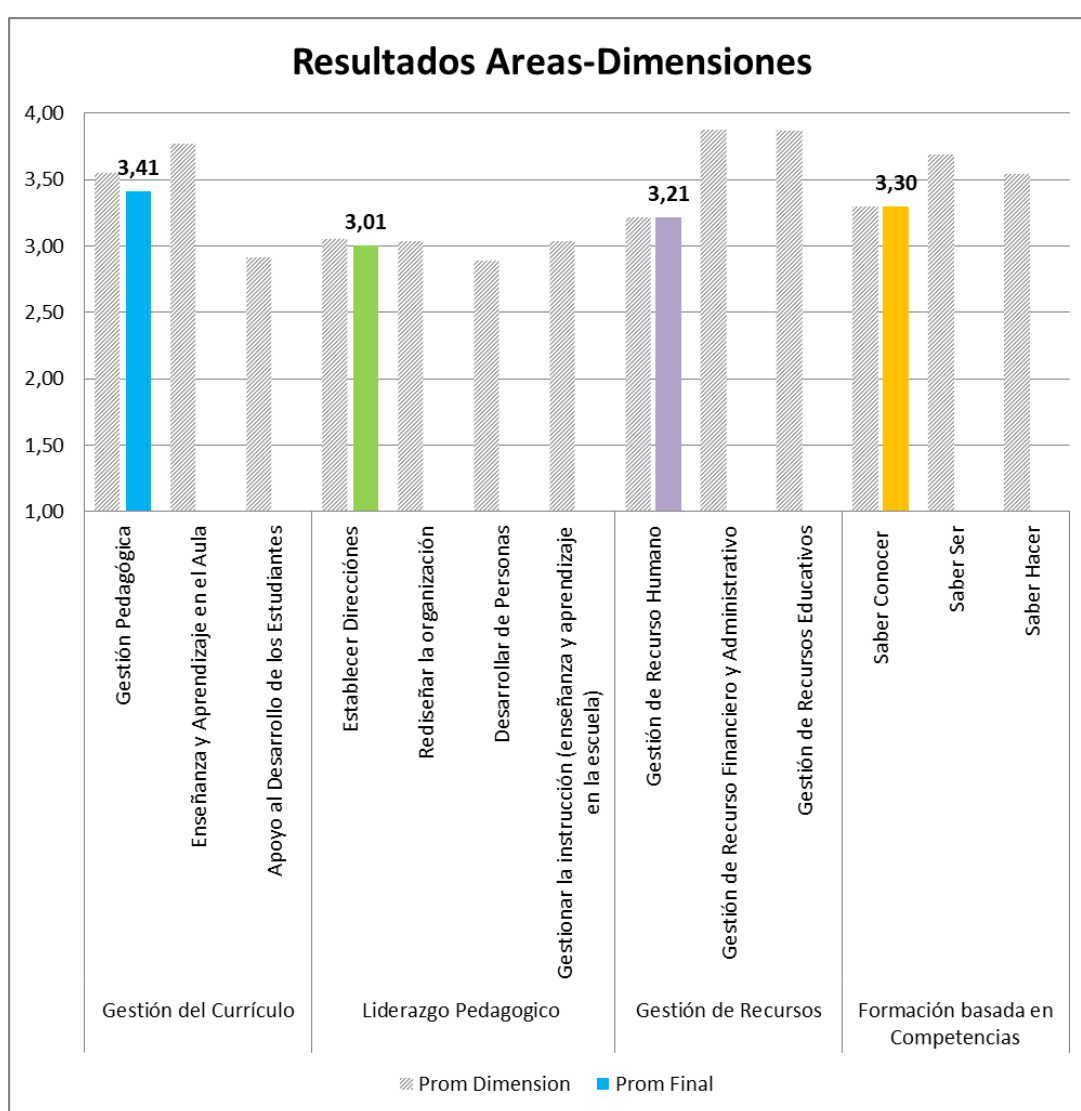


Gráfico 1 Resultados por Áreas

Fuente: Elaboración propia en base a resultados

5.1 Gestión del Currículo

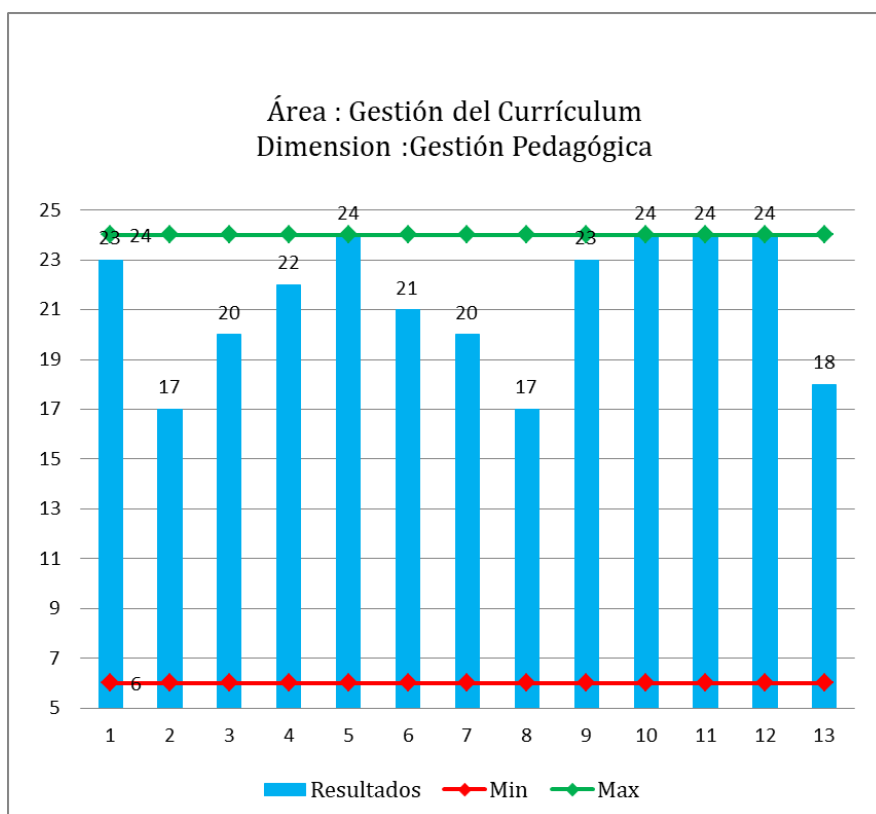


Gráfico 2: Gestión Pedagógica

Fuente: Elaboración propia en base a resultados

En relación a las Políticas, procedimientos y prácticas que se utilizan en el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de Gestión Pedagógica, las evaluaciones son muy buenas otorgando un promedio de 3.55 sobre un máximo de 4, se considera entonces que existe una oportunidad de mejora en aquellas evaluaciones más bajas corresponden a fallas en asignación de horarios y elaboración de planificaciones, ya que en dichas tareas se indica que no alcanzan un valor de calidad mínimamente aceptable donde el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, pero esta práctica no se está llevando a cabo como corresponde y se espera. Así mismo podría mejorar la puntuación en referencia a la reutilización de

planificaciones y otros instrumentos que fueron evaluados con un 17 de 24 o con un promedio de 3, con la posibilidad de haber puntuado en 4, existe una brecha por mejorar. Ejemplo grafico 1, pregunta 8.

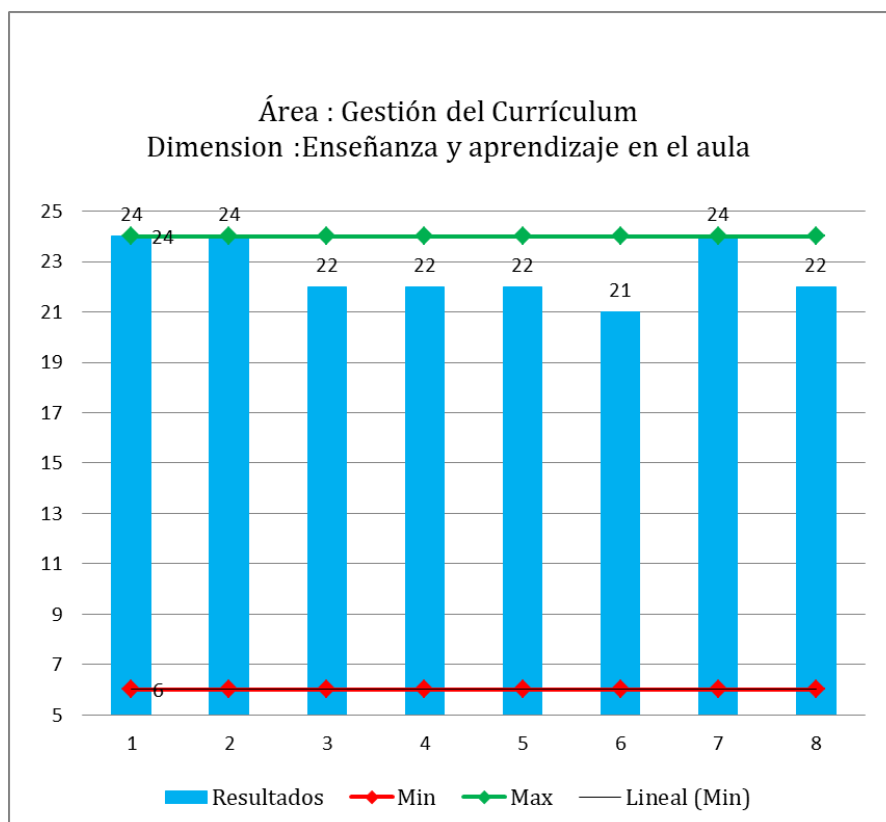


Gráfico 3 Enseñanza y Aprendizaje en el aula

Fuente: Elaboración propia en base a resultados

Sobre la dimensión de enseñanza y aprendizaje en el aula, la evaluación es bastante alta dejando una pequeña brecha de 0.3 puntos para mejorar, sin duda la pregunta que indica menos resultado es la relevante a el efecto que logran los profesores en los alumnos en relación a la atención en clase, situación que es altamente crítica, pues no solo depende del docente y sus técnicas, sino también sobre la conformación del curso y sus integrantes, además se destacan con excelente resultados las practicas concernientes a las actividades, claridad de contenido y el clima de respecto que se propicia en clases , situación de facilita el aprendizaje.

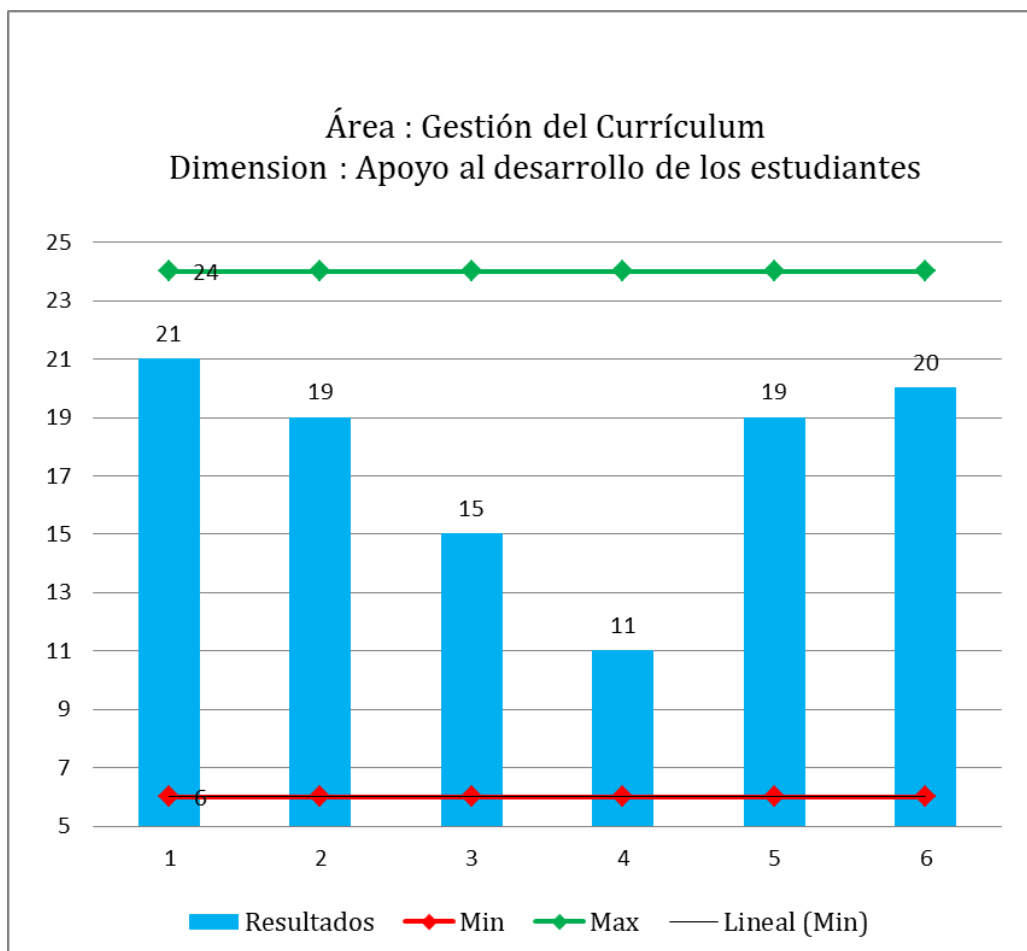


Gráfico 4 Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Fuente: Elaboración propia en base a resultados

En relación al apoyo del desarrollo de los estudiantes, y específicamente sobre el plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados. En este punto para evaluar será importante considerar factores externos como los apoyos que existen o faltan en el ámbito de las necesidades educativas especiales este resultado es calificado con un 1.8. Además se agrega que el apoyo social y psicológico a los alumnos también se consideró deficiente evaluándolo en promedio con un 2.5, o 15 de 24.

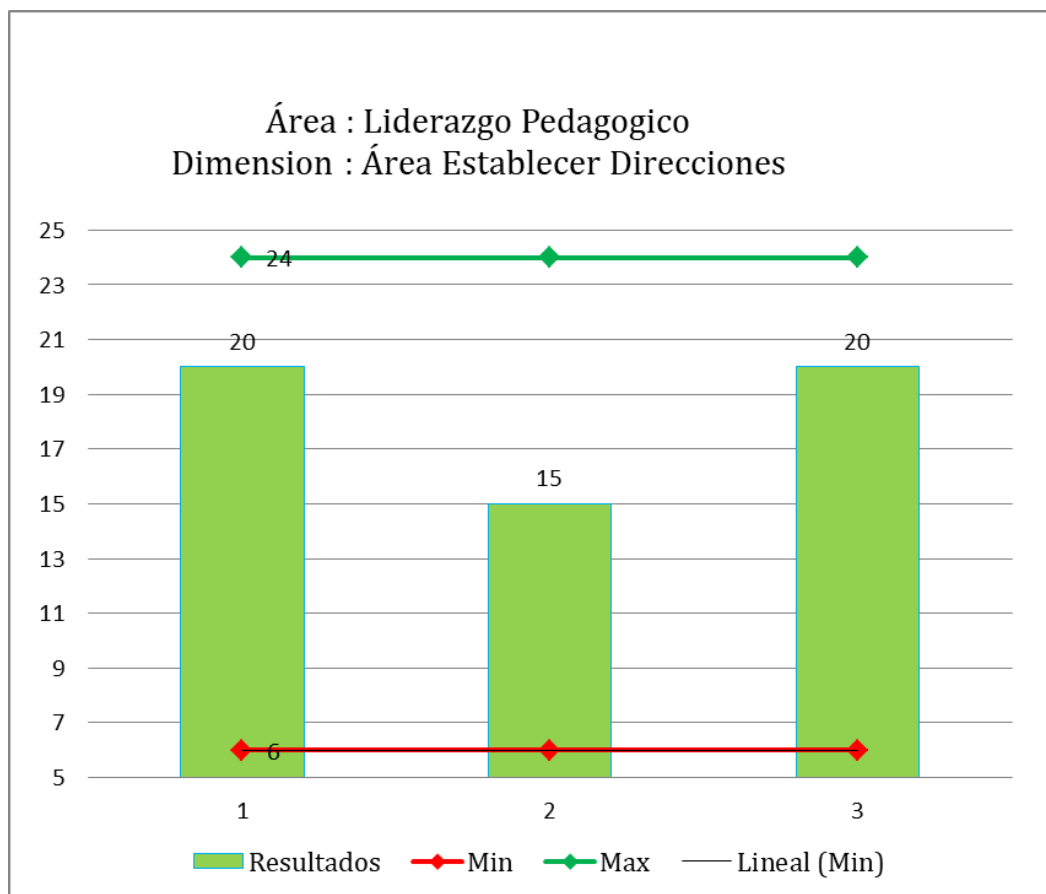


Gráfico 5 Establecer Direcciones

Fuente: Elaboración propia en base a resultados

A pesar de contar con visión y altas expectativas, al rigor de los resultados de la práctica se destaca por contar con objetivos que no han sido construidos con las personas, y bajo este prisma si en la organización, las personas no hacen suyo el objetivo se vuelve una meta institucional ajena a la labor del establecimiento, en general la dimensión obtiene una evaluación más baja promediando un total de 2.89, donde el límite superior sería un 4.0

5.2 Liderazgo Pedagógico

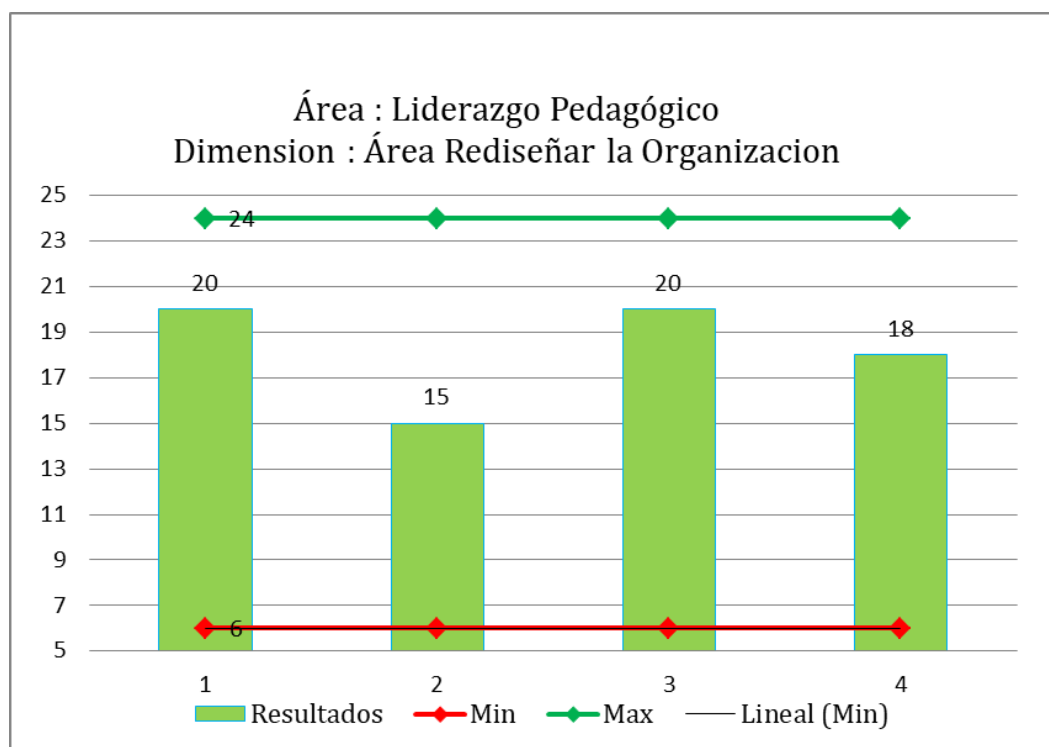


Gráfico 6 Rediseñar la Organización

Fuente: Elaboración propia en base a resultados

La dimensión tiene un puntaje total de 4.0 obteniendo un promedio de 3.04, según la escala dispuesta, la práctica incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores pero no sería posible validar o verificar la práctica, esta área tiene estrecha relación con la anterior, ya que la definiciones estratégica de objetivos correctos, consideraría rediseñar la organización con base en lo solicitado por la normativa educacional y bajo la mirada del equipo directivo, pero si el diseño de metas y objetivos no se involucra con la labora educacional, puede generar estas brechas de conformidad que se visualizan en el área de Rediseño y Dirección Estratégica, donde unidas las áreas suman respuestas por 128, siendo su límite 168.

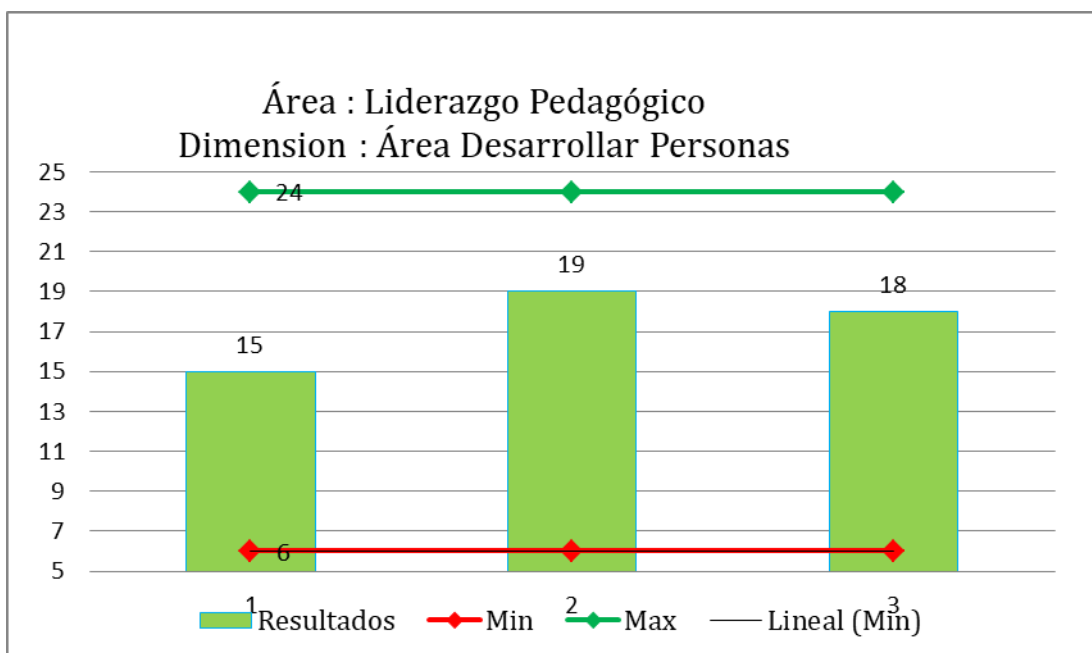


Gráfico 7 Desarrollar Personas

Fuente: Elaboración propia en base a resultados

Nuevamente el sector con mayor opción para mejora se encuentra en el trato docente, donde se alcanza un promedio de 2.5 en referencia a la atención ya apoyo individual docente que podría alcanzar valores de 4.0. Se considera más bajo este índice que el apoyo intelectual y la modernización.

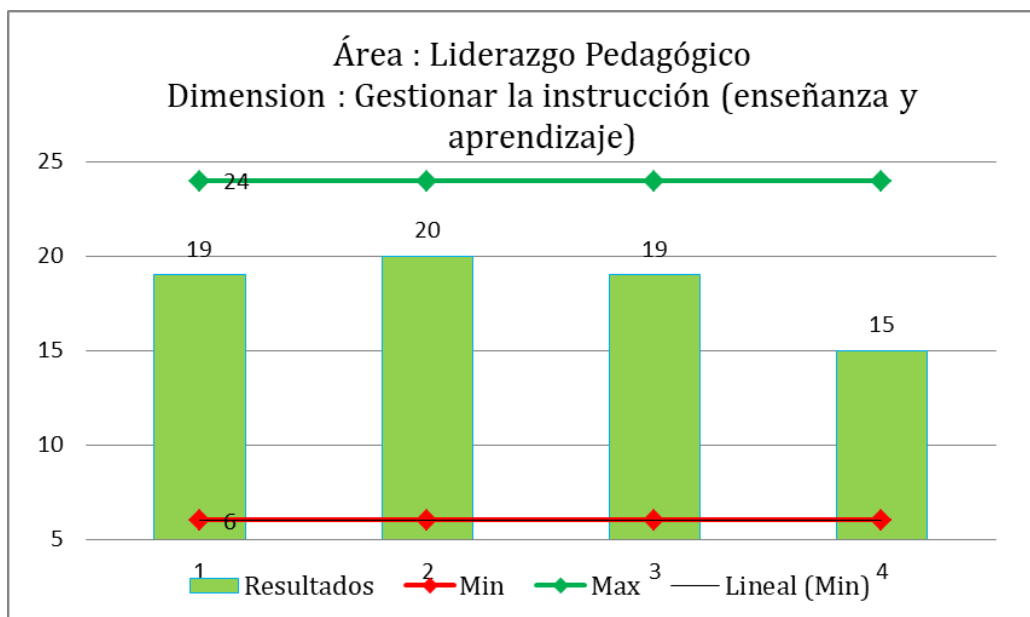


Gráfico 8 Gestionar la Institución

Fuente: Elaboración propia en base a resultados

5.3 Gestión de Recursos

Una de las cargas laborales que afecta a los docentes son las administrativas, a pesar que el trabajo actualmente requiere de una planificación y objetivos pedagógicos, la labor administrativa no debiera ser superior al desempeño en aula que es el objeto principal de todo el sistema educativo, asimismo la supervisión de lo que ocurre en la sala es una labor que distrae del foco del trabajo.

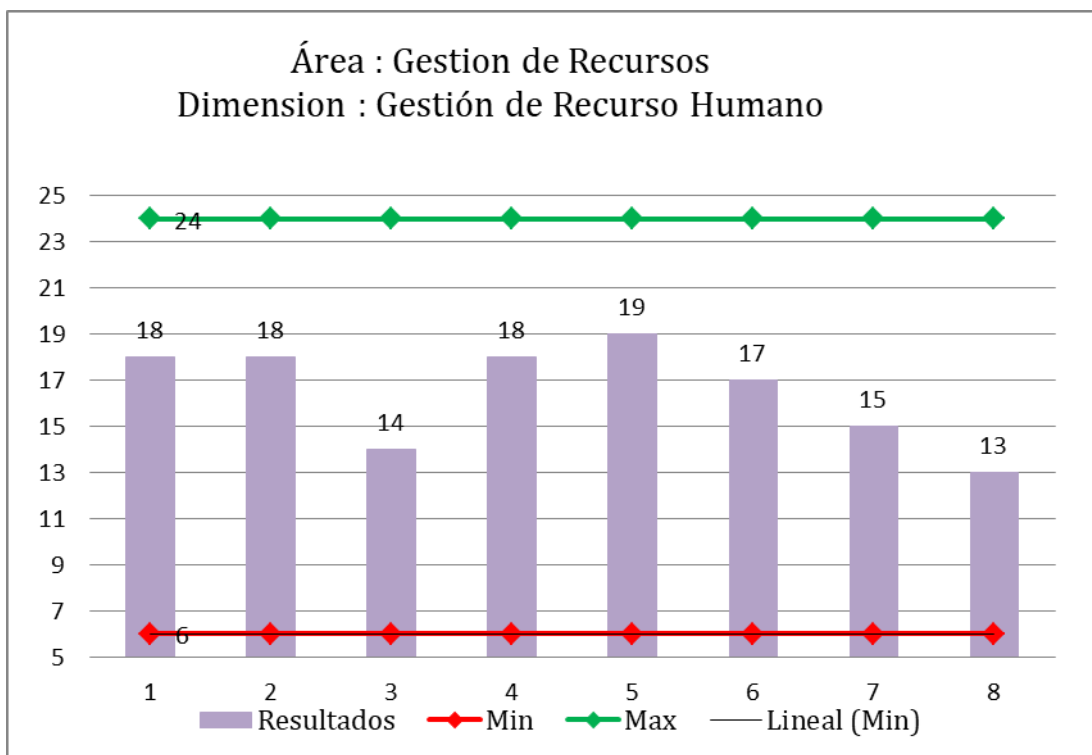


Gráfico 9 Gestión de Recurso Humano

Fuente: Elaboración propia en base a resultados

Los más bajos puntajes corresponden al clima laboral y las estrategias para atraer y retener a los docentes en la organización, el establecimiento no implementa con éxito sistemas de reconocimiento que logren hacer del colegio una plaza laboral que se destaque en la oferta, pudiendo existir estrategias para aumentar la percepción de permanencia en el establecimiento, esta no existe. Otro ámbito que puede generar problemas fue el exceso de carga laboral que sufrieron todos los docentes. La pandemia causada por el COVID-19 afectó el equilibrio psicológico de los profesores la sobrecarga de actividades administrativas, y la imperiosa necesidad de crear salones en línea que además incorporan alumnos presenciales y en línea incorporó una presión adicional al sistema educativo.

El contexto de la pandemia hizo que muchos docentes tengan que innovar y ser tolerantes, sobre todo en la disponibilidad horaria, y esto pudo afectar la evaluación ya

que el éxito de la labor educacional se basó en la capacidad de innovación, resiliencia y adaptación por parte de los profesores necesidades de los docentes.

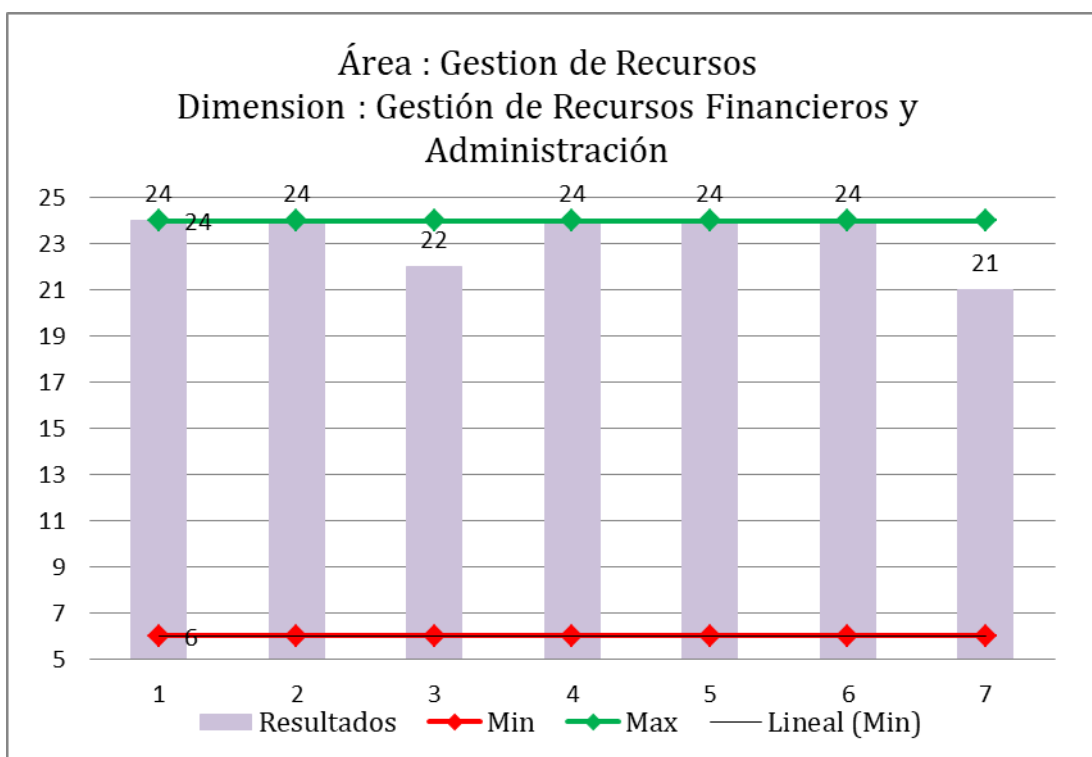


Gráfico 10 Gestión de Recursos Financieros

Fuente: Elaboración propia en base a resultados

En general en relación a los recursos financieros y administrativos no hay críticas de parte docente, el establecimiento cumple con los requisitos normativos del Estado, Ministerio, Servicios y Superintendencia, en general es una de las áreas más altas evaluadas contemplando un 3.88 de 4.0, la oportunidad de mejora podría incorporar beneficios externos al establecimiento que tal vez no se comunican con la fluidez esperada.

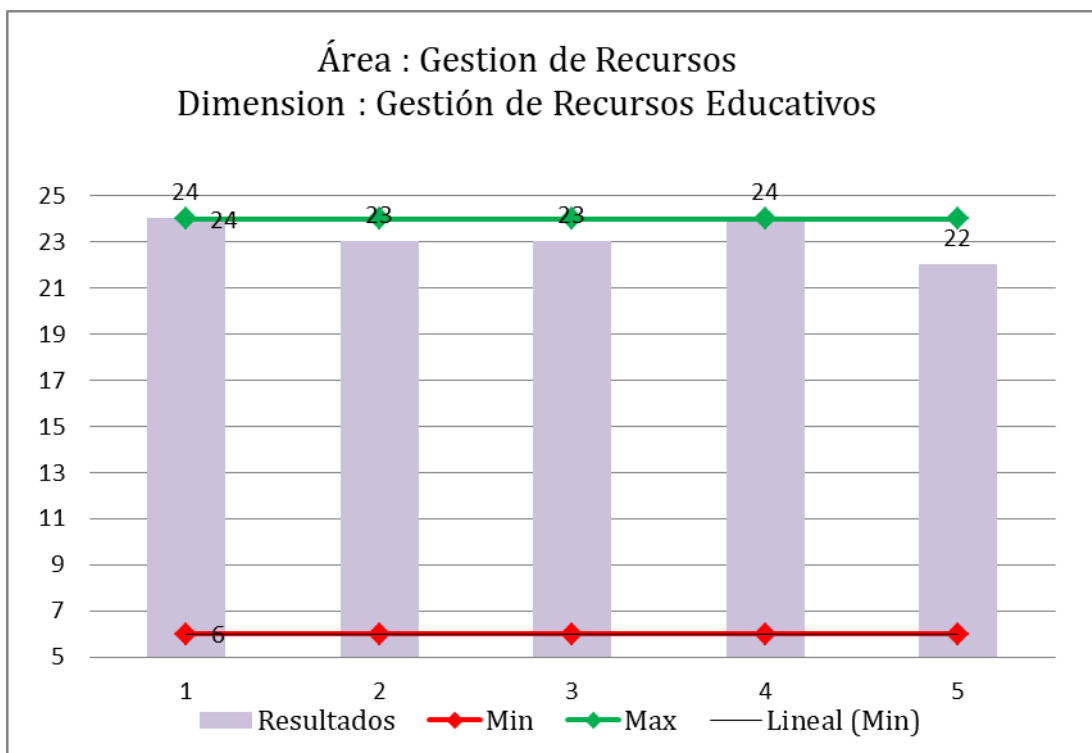


Gráfico 11 Gestión de Recursos Educativos

Fuente: Elaboración propia en base a resultados

El establecimiento demuestra tener una buena organización de recursos, sin duda los recursos educativos como equipamiento, juegos didácticos, CRA, recursos de Tecnología se encuentran funcionamiento y dispuestos para apoyar el aprendizaje.

Se evalúa con un 3.87 con un máximo de 4, por lo tanto esta dimensión se encuentra en valores óptimos.

5.4 Formación basada en Competencias

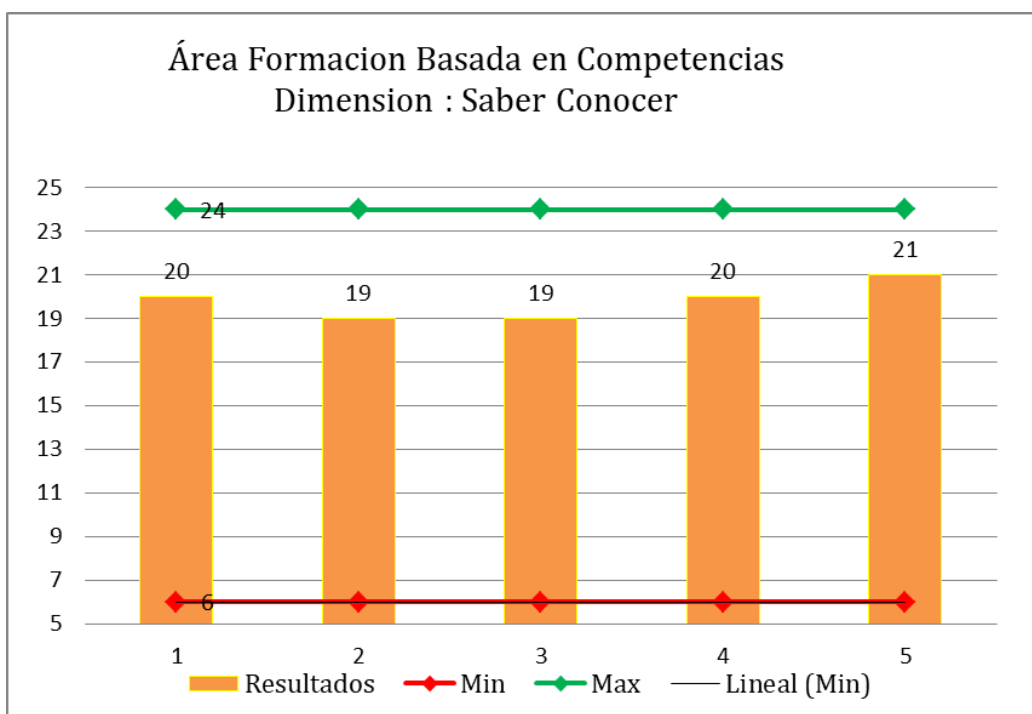


Gráfico 12 Saber Conocer

Fuente: Elaboración propia en base a resultados

La dimensión corresponde al conjunto de herramientas necesarias para procesar información de manera significativa, de acuerdo con los requerimientos de la situación problemática en particular, incluso podría incluir conocimientos específicos, teorías, memorizaciones, modelos, algoritmos, pero con el agregado del procesamiento adecuado de conocimiento según lo demande una tarea, con criterios de planeación, organización y optimización.

Se considera una dimensión bien evaluada pues responde por sobre 19 de 24 en todas sus preguntas.

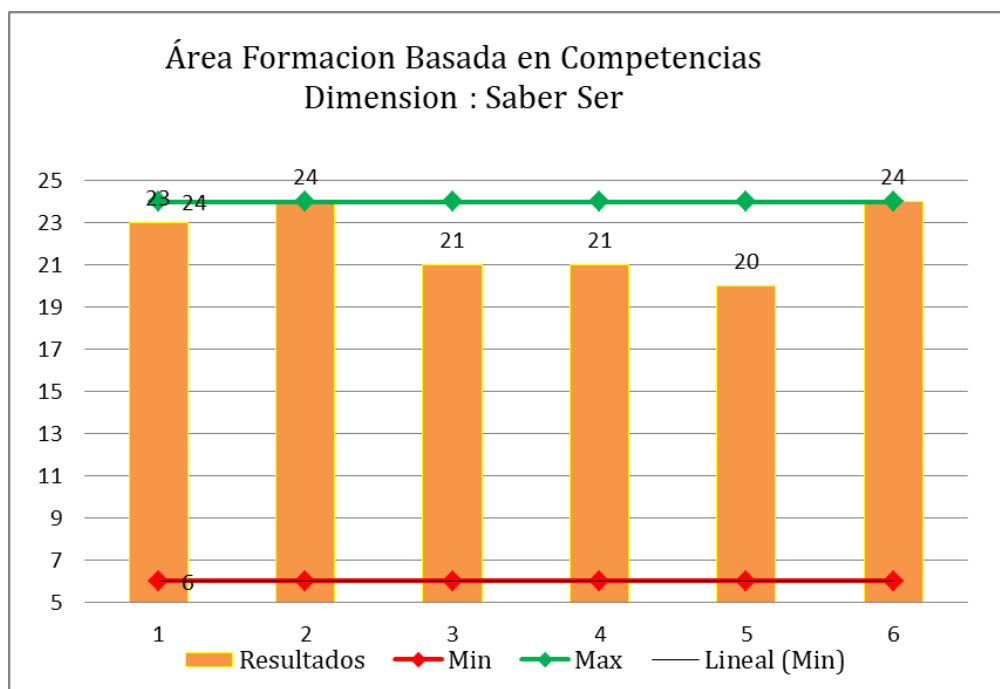


Gráfico 13 Saber Ser

Fuente: Elaboración propia en base a resultados

Se hace referencia en la dimensión saber ser, a la actuación en el contexto de las competencias que según su realidad, de forma reflexiva y sistemática, se lleva a cabo en la búsqueda de consecución de metas de acuerdo con los criterios establecidos.

Es el saber actuar en la dirección de un problema para su solución, e incluye habilidades destrezas y acciones, por lo tanto se asume con optimismo el buen resultado de la dimensión, donde ningún resultado baja de los 20 de 24 puntos.

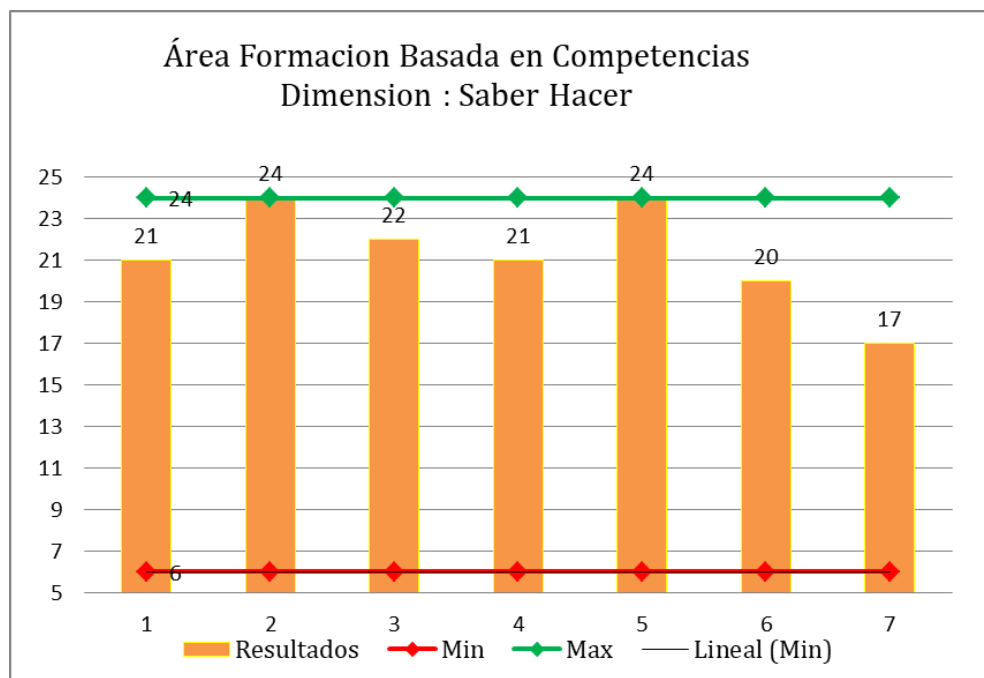


Gráfico 14 Saber Hacer

Fuente: Elaboración propia en base a resultados

La Dimensión Saber Hacer se puede considerar como un activo intangible del establecimiento, es un término que puede aplicarse tanto a la parte estratégica como a la parte operativa y técnica de la organización, y en definitiva agrupa los conocimientos que se extienden a toda la organización que la han llevado al éxito.

6 Propuestas de mejora

Tabla 17 Propuesta de mejora

Área	Objetivo Esperado	Acciones	Responsables	Recursos	Medios de Verificación
Gestión del Currículo	Establecer una revisión conjunta de los horarios docentes	UTP elabora los horarios de cada curso/docente	UTP	Computador Lineamientos Ministerio	Acta de Reunión - Horarios Finales
		Docentes envían críticas y solicitudes de cambio de los horarios a UTP	Docentes	Computador, mail	Mail Enviados
		UTP revisa posibles correcciones	UTP	Computador, mail	Documentos Revisados
		Se realiza una reunión final de con la entrega de horarios finales	Docentes UTP	Sala de Reuniones	Acta de Reunión - Horarios Finales
	Encuentros Pedagógicos - Reutilización de programaciones	Establecer instancia de reflexión pedagógica	UTP	Sala de Reuniones	Acta de Reunión - Fechas de Próximas Reuniones
		Analizar y mejorar las practicas docentes de Aula	Director	Computador , Sala de Reuniones	Documentos Revisados
		Establecer la reutilización de programaciones y otros materiales, indicándolas como validada	Docentes UTP	Instrumentos	Listado de materiales validado

		Listas y disponer en CRA el listado de material valido	Encargado CRA	CRA, Instrumentos	Listado de materiales validado
	Medir y Evaluar Aprendizajes Claves	Establecer instancia de reflexión pedagógica en relación a los resultados instituciones PISA SIMCE	UTP	Sala de Reuniones - Resultados SIMCE PISA	Acta de Reunión
		Establecer medidas para impulsar mejora en los resultados	UTP	Sala de Reuniones - Resultados SIMCE PISA	Acta de Reunión
		Evaluar Resultados luego de 1 año	UTP	Sala de Reuniones - Resultados SIMCE PISA	Resultados periodo anterior y Actual
Liderazgo Pedagógico	Articular un Proyecto Educativo que integra lineamientos estratégicos compartidas por el equipo docente	Revisión del PEI proceso Individual	Todos	Documento PEI	PEI Validado
		Reunión Convivencia a través de la que el equipo directivo informa los pilares estratégicos y recibe la retroalimentación de la comunidad educativa	Todos liderado por Director	Sala de Reuniones - Documento PEI	PEI Validado
		El director y su equipo directivo realiza una validación de la estrategia institucional	Director	Documento PEI Validado	PEI Validado

	El establecimiento elabora metas del PEI alineado con los Objetivos Estratégicos	Se definen metas concretas, prioridades, plazos y presupuestos	Equipo Directivo	Documento PEI Validado	PEI Validado
Gestión de Recursos	La dirección y el equipo directivo buscan formas de reconocer y valorar el trabajo docente	El equipo Directivo define criterios para elegir docentes destacados en las distintas áreas y entrega un premio o compensación horaria	Equipo Directivo	Dinero o Compensación Horaria	Acta de Docentes Premiados
	El equipo directivo busca fomentar la sana convivencia con un buen clima laboral	Se fomentan actividades que generen un buen clima laboral	Equipo Directivo	Apoyo Psicosocial	Listado de Actividades
		Se evalúa el clima laboral Semestralmente	Apoyo Psicosocial	Instrumentos de Medición	Medición de Clima Laboral
		Se interviene en caso de existir problemas laborales	Equipo Directivo	Apoyo Psicosocial	Listado de Actividades
Formación basada en Competencias	Los docentes planifican actividades de aprendizaje de los alumnos que requieren salidas	El equipo directivo busca elaborar nexos con empresas o universidades para lograr financiar Salidas Pedagógicas	Equipo directivo	Cartas o Mail de apoyo - solicitud docente	Planificación Docente

	pedagógicas	Docente utiliza diversas metodologías para impulsar el aprendizaje de los estudiantes con financiamiento extraordinario	Docente	Equipo Directivo	Planificación Docente
	Los docentes planifican actividades de aprendizaje de los alumnos que requieren material adicional	Docente utiliza diversas metodologías para impulsar el aprendizaje de los estudiantes con material extraordinario	Docente	Equipo Directivo	Planificación Docente
	Mejorar significativamente la comunicación tanto como entre docentes como con el equipo directivo	Aplicar actividades dinámicas como lluvia de ideas, donde los docentes describen el establecimiento que esperan	Equipo Directivo	Acta de Reunión	Acta de Reunión

7 Conclusiones

Las evaluaciones del área son muy buenas otorgando un promedio general de 3.31 sobre un máximo de 04, por lo tanto si existe una oportunidad de mejora. Se podría mejorar la puntuación en referencia a la reutilización de planificaciones y otros instrumentos. Además, en relación al apoyo del desarrollo de los estudiantes, y específicamente sobre el plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales, el apoyo social y psicológico a los alumnos también se consideró deficiente evaluándolo en promedio con un 2.5, o 15 de 24.

Se destaca que objetivos al parecer no han sido construidos con los docentes, y bajo este prisma en la organización, las personas no hacen suyo el objetivo se vuelve una meta institucional ajena, el diseño de metas y objetivos no se involucra con la labor educativa. Los puntos más bajos se encuentran en Rediseño y Dirección Estratégica, donde unidas las áreas suman respuestas por 128, siendo su límite 168, y eso afecta el resultado final que otorga solo un resultado de 3.01, donde podría haber llegado a 4, consolidándose como el resultado más bajo de las áreas., considerado como un punto crítico junto con el clima laboral.

Los más bajos puntajes corresponden al clima laboral y las estrategias para atraer y retener a los docentes en la organización son deficientes, es muy probable que sea necesario crear algún sistema de compensación que valore al docente como trabajador.

Se considera que el establecimiento se ve como una entidad organizada y en términos financieros y de recursos no se evidencia ninguna falta que afecte la labor de enseñanza, tales como juegos didácticos, CRA, recursos de Tecnología se encuentran funcionando y dispuestos para apoyar el aprendizaje.

El saber ser, el saber hacer y el saber conocer, determinan la estructura válida para el desarrollo curricular dentro de la institución educativa, pero con réplicas para el

contexto laboral. De hecho, en los programas de capacitación en las empresas este enfoque tiene una vigencia que orienta procesos con este fin.

Evaluar el desarrollo de competencias implica valorar de forma integrada todos sus componentes, algo que se opone a una visión analítica y aditiva donde cada uno de ellos sería evaluado por separado. Aquí la evaluación no puede ser un acto casual o parcial, sino planificado y pertinente a las competencias profesionales que se quieren alcanzar y a las demandas que plantea el desempeño profesional.

En relación al plan de mejoramiento y establecer una revisión conjunta de los horarios docentes, parece necesario, muchas veces ocurre que un docente con otro solicitan cambiar sus horarios por motivos personales, y si los docentes no se conocen o conversan podría ocurrir que un cambio podría ayudar a la vida familiar de otro, por estas razones que no son curriculares ni docentes, es necesario realizar la reevaluación con los interesados. Un cambio como este también puede ayudar en el clima laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano, tercera Edición*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Cornejo, R. (2009). Condiciones de trabajo y bienestar/malestar docente en profesores de enseñanza media de Santiago de Chile. *Educação & Sociedade*, 30(107), 409- 426. Recuperado el 7 de junio de 2017, de https://www.researchgate.net/profile/Rodrigo_Cornejo_Chavez/publication/290075915_Secondary_school_teachers'_working_conditions_and_well-beingdiscomfort_in_Santiago_Chile/links/56a786c708ae860e02556807.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2016). *Censo 2017*. Santiago: INE. Obtenido de <https://resultados.censo2017.cl/>
- Jonnaert, P. (2006). *Revisión de la competencia como organizadora de los programas de formación: hacia un desempeño competente*. Ginebra: Oficina internacional de Educación, BIE / UNESCO .
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence American Psychologist. *American Psychologist*(28), 1-14.
- MINEDUC. (2008). *Planificación y Diseño de la Enseñanza*. Santiago: Mineduc.
- Ministerio de Educación. (enero de 2017). www.mineduc.cl. Obtenido de <https://www.mineduc.cl/2017/03/01/plan-mejoramiento-educativo-2017/>
- Montecinos, C. (2003). Desarrollo Profesional Docente y Aprendizaje Colectivo. *Psicoperspectivas. Revista de la escuela de psicología, facultad de filosofía y educación. Pontificia universidad católica de Valparaíso, vol. II*, 105-128.
- Trespalcios, L. (2012). *Percepción sobre el Liderazgo Educativo en la Institución Educativa el Tres en el Distrito Especial Portuario de TurboAntioquia*. Antioquia: Facultad de Educación, Maestría en Administración y Planificación Educativa.

ANEXOS

Anexo 1: Hoja de Respuestas

		RESPUESTA 1	RESPUESTA 2	RESPUESTA 3	RESPUESTA 4	RESPUESTA 5	RESPUESTA 6						
		<i>Ingresar la respuesta de 1 a 4</i>											
		Área de gestión del currículum											
		Dimensión: Gestión pedagógica						Min	Max	Resultados	Promedio	Prom Dimension	
Área de gestión del currículum	1	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.	4	4	3	4	4	4	6	24	23	3,83	3,55
	2	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)	2	3	2	2	4	4	6	24	17	2,83	
	3	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.	3	3	3	3	4	4	6	24	20	3,33	
	4	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.	3	4	3	4	4	4	6	24	22	3,67	
	5	5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	4	4	4	4	4	4	6	24	24	4,00	

6	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.	3	3	3	4	4	4	6	24	21	3,50
7	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.	3	3	3	3	4	4	6	24	20	3,33
8	8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	3	3	2	3	3	3	6	24	17	2,83
9	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.	4	4	4	4	4	3	6	24	23	3,83
10	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.	4	4	4	4	4	4	6	24	24	4,00
11	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.	4	4	4	4	4	4	6	24	24	4,00
12	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.	4	4	4	4	4	4	6	24	24	4,00
13	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	3	3	3	3	3	3	6	24	18	3,00

	organización y uso.												
Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula													
1	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.	4	4	4	4	4	4	6	24	24	4,00	3,77	
2	2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	4	4	4	4	4	4	6	24	24	4,00		
3	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	4	4	4	3	3	6	24	22	3,67		
4	4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	4	3	4	4	3	4	6	24	22	3,67		
5	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.	4	4	4	3	3	4	6	24	22	3,67		
6	6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	4	3	3	3	4	4	6	24	21	3,50		
7	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.	4	4	4	4	4	4	6	24	24	4,00		
8	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.	4	4	4	4	3	3	6	24	22	3,67		
Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes													
1	1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	4	3	3	3	4	4	6	24	21	3,50	2,92	
2	2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas	3	3	3	3	3	4	6	24	19	3,17		

	realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.												
1	1. Atención y apoyo individual a los docentes	2	1	2	3	3	4	6	24	15	2,50	2,89	
2	2. Atención y apoyo intelectual	2	3	3	3	4	4	6	24	19	3,17		
3	3. Modelamiento o modelización (interacción permanente y visibilidad con alumnos y estudiantes)	3	3	3	3	3	3	6	24	18	3,00		
Dimensión: Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje)													
Proceso general a evaluar: Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases													
1	1. Dotación de personal	3	3	3	3	3	4	6	24	19	3,17	3,04	
2	2. Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación)	3	3	3	4	3	4	6	24	20	3,33		
3	3. Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)	3	3	3	3	3	4	6	24	19	3,17		
4	4. Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo	2	1	2	3	3	4	6	24	15	2,50		
Área Gestión de Recursos													
Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.													
Gestion de Recursos	1	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.	3	3	3	3	3	3	6	24	18	3,43	3,21
	2	2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	3	3	3	3	3	3	6	24	18	3,43	
	3	3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	2	3	3	2	2	2	6	24	14	2,86	
	4	4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	3	3	3	3	3	3	6	24	18	3,43	
	5	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.	3	3	3	4	3	3	6	24	19	3,57	
	6	6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que	3	2	2	3	3	4	6	24	17	3,29	

	promueven el compromiso profesional.												
7	7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	3	3	2	1	2	4	6	24	15		3,00	
8	8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	2	2	2	2	2	3	6	24	13		2,71	
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.													
1	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.	4	4	4	4	4	4	6	24	24		4,00	3,88
2	2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	4	4	4	4	4	4	6	24	24		4,00	
3	3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	4	4	3	3	4	4	6	24	22		3,67	
4	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.	4	4	4	4	4	4	6	24	24		4,00	
5	5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	4	4	4	4	4	4	6	24	24		4,00	
6	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.	4	4	4	4	4	4	6	24	24		4,00	
7	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	3	4	4	4	6	24	21		3,50	
Dimensión: Gestión de recursos educativos													
Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios													
1	1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	4	4	4	4	4	4	6	24	24		4,00	3,87
2	2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y	4	4	4	4	3	4	6	24	23		3,83	

		rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.											
	3	3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	4	4	4	4	4	3	6	24	23	3,83	
	4	4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	4	4	4	4	4	4	6	24	24	4,00	
	5	5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódicos.	4	4	4	4	3	3	6	24	22	3,67	
Área Gestión de Formación Basada en Competencias													
Dimensión: Saber Conocer													
Planear un proyecto productivo para satisfacer una necesidad de la comunidad y obtener ingresos económicos por ello, con base en unas determinadas normas de redacción, siguiendo los criterios establecidos en el área respecto a sus componentes y haciendo énfasis en su viabilidad.													
Gestión por Competencias	1	1. Los docentes o directivos cuentan con conocimientos técnicos	3	3	3	3	4	4	6	24	20	3,33	3,30
	2	2. Se potencian los conocimientos de los estudiantes en habilidades generales de matemáticas	3	3	3	3	3	4	6	24	19	3,17	
	3	3. Se potencian los conocimientos de los estudiantes en habilidades generales de letras	3	3	3	3	4	3	6	24	19	3,17	
	4	4. El docente conoce bien contenido de sus lecciones	4	3	3	3	4	3	6	24	20	3,33	
	5	5. El docente conoce coordina y dirige las intervenciones y preguntas de los estudiantes	3	3	3	4	4	4	6	24	21	3,50	
	Dimensión: Saber Hacer												
	Planear un proyecto productivo para satisfacer una necesidad de la comunidad y obtener ingresos económicos por ello, con base en unas determinadas normas de redacción, siguiendo los criterios establecidos en el área respecto a sus componentes y haciendo énfasis en su viabilidad.												
	1	1. El docente enseña con la experimentación	4	4	4	4	4	3	6	24	23	3,83	3,69
	2	2. El docente genera aprendizaje significativo	4	4	4	4	4	4	6	24	24	4,00	
	3	3. Los directivos establecen vínculos y o convenios con empresas que reciban a los alumnos	4	4	4	3	3	3	6	24	21	3,50	
4	4. Los directivos establecen vínculos y o convenios con universidades que reciban a los alumnos	4	4	4	3	3	3	6	24	21	3,50		
5	5. El docente respeta los tiempos de cada alumno	3	3	3	3	4	4	6	24	20	3,33		
6	6. El docente transmite valores y virtudes al alumnado	4	4	4	4	4	4	6	24	24	4,00		
Dimensión: Saber Hacer													
Planear un proyecto productivo para satisfacer una necesidad de la comunidad y obtener ingresos económicos por ello, con base en unas determinadas normas de redacción, siguiendo los criterios establecidos en el área respecto a sus componentes y haciendo énfasis en su viabilidad.													

establecidos en el área respecto a sus componentes y haciendo énfasis en su viabilidad.												
1	1. Los docentes o directivos cuentan con un campo actitudinal vinculado a saberes de su especialidad	4	3	3	3	4	4	6	24	21	3,50	3,55
2	2. Los docentes desarrollan habilidades comunicativas	4	4	4	4	4	4	6	24	24	4,00	
3	3. Los docentes desarrollan habilidades científicas	4	4	4	4	3	3	6	24	22	3,67	
4	4. Los docentes desarrollan habilidades ciudadanas	4	3	3	3	4	4	6	24	21	3,50	
5	5. Los docentes desarrollan habilidades creativas	4	4	4	4	4	4	6	24	24	4,00	
6	6. Los docentes son proactivos en relación a las actividades sociales de la comunidad escolar	4	4	4	3	3	2	6	24	20	3,33	
7	7. Los docentes o directivos, conocen las estrategias corporativas y declaración de principios	3	3	3	3	2	3	6	24	17	2,83	