



**Trabajo Final para Obtener el Grado de Magister Profesional en Educación,
Mención Currículum y Evaluación Basado en Competencias**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE LA FORMACIÓN
BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN
CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE RECURSOS DE LA SALA CUNA Y JARDÍN
INFANTIL SUEÑOS DE COLORES DE LA COMUNA DE VALDIVIA, REGIÓN DE LOS
RÍOS**

Nombre del alumno: Ashanti Andrea Provoste Cofré.

Nombre Tutor Guía: Rocío Riffo San Martín.

Nombre Tutor Metodológico: Rocío Riffo San Martín.

Enero, 2023

Índice.

Resumen.....	1
Introducción.....	2
Marco teórico.....	4
Marco contextual.....	9
Diseño y aplicación del instrumento.....	10
Análisis de los resultados.....	22
Propuestas de mejora.....	29
Conclusión.....	32
Bibliografía.....	33
Anexos	34

I. RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad elaborar y aplicar un instrumento de evaluación que permita diagnosticar las áreas de formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y gestión de recursos de la sala cuna y jardín infantil Sueños de Colores de la ciudad de Valdivia.

El instrumento, fue aplicado a las educadoras de párvulos del establecimiento (6 en total) y elaborado mediante indicadores que permite la reflexión crítica, efectiva y permanente sobre las prácticas institucionales y pedagógicas para mejorar la calidad de la educación. Se consideraron 4 niveles de calidad: 1: Presenta las conductas de manera difusa requeridas por la competencia, 2: Ejerce la competencia en tiempo y con la calidad requerida, 3: Destaca frente al equipo por la calidad y oportunidad con que demuestra la competencia, y 4: Demuestra la competencia de manera impecable, siendo capaz de transmitir y/o enseñar a otros.

En relación a las prácticas pedagógicas observadas está enfocada al liderazgo ejercido por las educadoras de párvulos, pero además a las técnicas de párvulos en un trabajo colaborativo y cohesionado con la educadora.

Otro factor importante en el instrumento es la observación de las prácticas de gestión educativa que realiza la directora del establecimiento, favoreciendo y propiciando una educación de calidad.

Por último, se realizó el análisis de los resultados del instrumento aplicado, y con ellos considerar las propuestas de mejoras que busque orientar el desempeño profesional de la directora y educadoras de párvulos, fortalecer el ejercicio ético profesional y generar mejores oportunidades de aprendizaje en todos los niños y niñas del establecimiento.

II. INTRODUCCIÓN

La evaluación de las prácticas pedagógicas se enmarca dentro de la trayectoria laboral de las personas y equipos que trabajan en el jardín infantil en que resulta fundamental visualizar el quehacer educativo. En este sentido, es importante observar la práctica pedagógica porque permite establecer un proceso que rescate evidencias, y detectar potencialidades y oportunidades, con el objetivo de generar cambios para la mejora continua de los equipos educativos.

El análisis de las prácticas, asociado a la observación de las prácticas pedagógicas desarrolladas, es un proceso que permite reflexionar en conjunto sobre las acciones que ocurren en el aula. Esta instancia en que se vuelve a mirar con otro, lleva a los integrantes del equipo educativo a darse cuenta de aspectos que pudieran pasar desapercibidos en el quehacer diario, por tanto, esta instancia tiene un rol dinamizador dentro del quehacer pedagógico. En este sentido, el análisis de las prácticas lleva a los integrantes de los equipos a convertirse en líderes protagonistas en el espacio educativo que ocupan (Integra, 2013) y los responsabiliza por su desarrollo profesional.

Así mismo, la labor y la capacidad de liderazgo de la directora es clave para la mejora continua del aula como espacio efectivo de aprendizajes, pues es ahí donde se producen las interacciones de calidad entre pares y entre niños y adultos.

Por ello, se trata de un compromiso ético de los equipos directivos, quienes, a su vez, requieren de un conjunto claro de definiciones y fundamentos que orienten sus prácticas y sus necesidades de desarrollo profesional.

La educación parvularia a nivel mundial tiene como desafío generar propuestas educativas que respondan, de forma pertinente y desafiante, a las características, necesidades y potencialidades de las niñas y niños de hoy, en un mundo que cambia a paso acelerado y que, en consecuencia, ofrece continuamente nuevas situaciones y posibilidades de aprendizaje. Para construir estas propuestas se debe considerar

diferentes factores, como las visiones e intereses de los grupos de decisión (autoridades de gobierno central y local, sostenedores, empleadores, familias y niños y niñas); el contexto histórico y temporal en que se desarrollan, las condiciones socioeconómicas y culturales de las familias de los niños y niñas; las condiciones laborales y personales de los educadores y trabajadores, que son soporte para la gestión educativa; los currículos y orientaciones técnicas; las características físicas y recursos de los espacios de aprendizaje; el tipo de interacciones que se establecen en salas cuna y jardines infantiles; las teorías y creencias implícitas acerca de la educación, de los niños, niñas y de la sociedad; las redes con que se cuenta; entre otros (Integra, 2013a p.8).

Por lo anterior, es que el instrumento tiene un propósito formativo, que busca ser una herramienta flexible y pertinente que contribuya a la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje, que comprende cuatro áreas o dimensiones: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos aplicado a las educadoras de párvulo del establecimiento. Cada uno de ellos contienen indicadores que lleva a los integrantes del equipo educativo a darse cuenta de los aspectos que pudieran pasar desapercibidos en el quehacer diario, por tanto, esta instancia tiene un rol dinamizador dentro del quehacer pedagógico.

III. MARCO TEÓRICO

1. Formación basada en competencias.

La competencia es un concepto complejo, pero en el mundo profesional ha llegado a ser sinónimo de: idoneidad, suficiencia, capacidad, habilidad, maestría o excelencia. En nuestro país se ha señalado que "la competencia profesional no es la simple suma inorgánica de saberes, habilidades y valores, sino la maestría con que el profesional articula, compone, dosifica y pondera constantemente estos recursos y es el resultado de su integración" (Comisión Nacional para la Modernización de la Educación, 1999).

Guy Le Boterf ha construido una conceptualización de competencia que enfatiza el "saber actuar en un contexto de trabajo, combinando y movilizándolo los recursos necesarios para el logro de un resultado excelente y que es validado en una situación de trabajo" (Le Boterf, 2001). Esto significa que el despliegue de la competencia no sólo depende del individuo que la demuestra sino también del medio y de los recursos disponibles para una ejecución valiosa, dentro del marco de expectativas generadas por un ambiente sociocultural determinado.

El análisis de esta definición de Guy Le Boterf nos lleva a determinar que en el conjunto de recursos que moviliza el individuo se cuentan: a) sus recursos internos (conocimientos, saber, saber-hacer, saber-ser, recursos emocionales, culturales, valores); b) los externos (bases de datos, redes de expertos, estructura, materiales); c) un contexto profesional dado (organización del trabajo, margen de iniciativas, valorización), y d) con el fin de responder a las expectativas de la función en la cual se desempeña (resultados esperados, necesidades a satisfacer, criterios de desempeño y logros predeterminados).

2. Liderazgo pedagógico.

El liderazgo pedagógico ha venido a ser expresión, durante décadas, de un modelo añorado en una buena dirección escolar, llegando a constituirse en un eslogan que expresa las demandas de una dirección que, no limitada a la gestión, se centra en cómo mejorar la educación ofrecida por la escuela. El modo como se ejerce la dirección influye en todo lo que pasa en la escuela, especialmente en lo que su misión esencial: los modos cómo los enseñantes organizan y llevan a cabo la enseñanza y los alumnos aprenden. Como dice Elmore, "podemos hablar ampliamente del liderazgo escolar, incluso basándonos en conceptualizaciones filosóficas, pero la condición necesaria para el éxito de los líderes escolares en el futuro será su capacidad para mejorar la calidad de la práctica instruccional.

En una excelente investigación, Leithwood, Day et al.5. han descrito cuatro tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos:

- a) **Establecer direcciones:** (visión, metas), que contribuyen a que la gente desarrolle una comprensión compartida sobre la organización, sobre actividades y objetivos acerca de una misión común, focalizada en el progreso de los alumnos.
- b) **Desarrollar al personal:** mediante el desarrollo profesional, incentivos o apoyo se amplía la capacidad de los miembros para responder mejor a las situaciones.
- c) **Rediseñar la organización:** con prácticas que construyen una cultura colaborativa, estructuran la organización para facilitar el trabajo, cambio en la cultura escolar o gestionar el entorno.
- d) **Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje:** mediante un conjunto de tareas como supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum y seguir el progreso de los alumnos.

3. Gestión curricular.

La noción de gestión curricular se sintetiza como el conjunto de decisiones y prácticas que tienen por objetivo asegurar la consistencia entre los planes y programas de estudio, la implementación de los mismos en la sala de clases y la adquisición de los aprendizajes por parte de los estudiantes. Esto implica la necesidad de espacios de discusión sobre el fondo y la forma del currículum prescrito, el intercambio de decisiones de planificación y de experiencias de enseñanza, como también la supervisión y acompañamiento del trabajo de profesores y estudiantes (Glattorn, Boschee, Whitehead & Boschee, 2013).

En Chile, el Ministerio de Educación (MINEDUC, 2005) define gestión curricular como aquellas prácticas en los establecimientos educacionales que buscan asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de la propuesta curricular. De esta forma, el área de gestión curricular agrupa el conjunto de acciones y procesos que lleva a cabo el equipo directivo y los docentes para sustentar su propuesta curricular y pedagógica.

- **Gestión pedagógica:** Nano de Mello (1998) destaca el objetivo de la gestión educativa en función de la escuela y en el aprendizaje de los alumnos. Define la gestión pedagógica como el eje central del proceso educativo.
- **Enseñanza y aprendizaje en el aula:** El proceso de enseñanza – aprendizaje se concibe como un sistema de comunicación deliberado que involucra la implementación de estrategias pedagógicas con el fin de propiciar aprendizajes. Al respecto, Abreu, Barrera, Breijo y Bonilla (2018) argumentan que, el proceso de enseñanza-aprendizaje es comunicativo, porque el docente organiza, expresa, socializa y proporciona los contenidos científico-históricos-sociales a los estudiantes y estos, además de construir su propio aprendizaje, interactúan con el docente, entre sí, con sus familiares y con la comunidad que les rodea: aplicando, debatiendo, verificando o contrastando dichos contenidos.

4. Gestión de recursos.

A partir del MBD (2005), es posible entender la Gestión de Recursos como “los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo” (MINEDUC, 2005a, p.11).

- **Gestión del recurso humano:** Ivancevich, (2006) expone que la administración de recursos humanos es la administración eficaz de la gente en el trabajo. La administración de recursos humanos examina qué puede o debe hacerse para que los trabajadores sean más productivos y estén más satisfechos. Además, se ocupa específicamente de los programas que atañen a las personas: los empleados. La administración de recursos humanos es la función de las organizaciones que facilita el mejor aprovechamiento de las personas (empleados) para alcanzar las metas de compañías e individuos.
- **Gestión de recursos educativos:** describe los procedimientos y prácticas que implementan el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos; estas son: las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el uso educativo del material, el bienestar de los estudiantes y su formación integral.

Según Morales (2012), se entiende por recurso didáctico al conjunto de medios materiales que intervienen y facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje. Estos materiales pueden ser tanto físicos como virtuales, asumen como condición, despertar el interés de los estudiantes, adecuarse a las características físicas y psíquicas de los mismos, además que facilitan la actividad docente al servir de guía; asimismo, tienen la gran virtud de adecuarse a cualquier tipo de contenido.

5. Elaboración, validación y aplicación de Instrumentos de evaluación.

Respecto al instrumento de evaluación para Herrera (1998), citado por Soriano Rodríguez, (2014) "un instrumento de medida es una técnica o conjunto de técnicas que permitirán una asignación numérica que cuantifique las manifestaciones de un constructo que es medible solo de manera indirecta".

Para, Soriano Rodríguez (2014) "en la elaboración de instrumentos se debe tener claridad de los conceptos sobre constructo teórico, medición, confiabilidad y validez".

Según Chávez (2001) la validez "es la eficacia con que un instrumento mide lo que se pretende". Por su parte, Hernández y otros (2003), define la validez como el grado en que un instrumento realmente pretende medir la validez. Lo cual permite concluir que la validez de un instrumento se encuentra relacionada directamente con el objetivo del instrumento.

IV. MARCO CONTEXTUAL

El jardín infantil y sala cuna “Sueños de Colores”, está ubicado en la región de Los Ríos, en la ciudad de Valdivia, sector Bernardo O`Higgins, calle Rubén Darío 201. Nuestro entorno se encuentra compuesto por una diversidad de redes, las cuales son de apoyo para nuestras experiencias educativas, tales como: supermercados, locales comerciales, ferias libres, servicentros, plazas, farmacias, entre otros. Esto nos permite mantener una relación constante de intercambio pedagógico y social, generando alianzas que se irán fortaleciendo en base a valores que aportan al desarrollo de un trabajo colaborativo.

Reseña histórica:

Este jardín nace desde la necesidad de los vecinos del sector Bernardo O`Higgins de contar con un jardín infantil, ya que se trata de una comunidad con niños y niñas que no asistían al jardín porque en el sector no lo había, desde esta necesidad la presidenta de la junta de vecinos realiza la gestión con el alcalde de Valdivia para desarrollar la construcción en un sitio eriazado del sector. Es así que fundación integra acoge la solicitud y en su búsqueda de terrenos y bajo esta información se construye nuestro jardín en el año 2016, bajo la meta presidencial del gobierno de Sra. Michelle Bachelet Jeria durante el periodo 2014- 2018.

Este jardín cuenta con 6 niveles de atención 3 salas cunas de 20 niños y niñas cada una, 3 niveles de jardín de 28 niños y niñas cada uno, atendiendo una totalidad de 144 niños y niñas y sus familias. Dividido en dos jornadas: Jornada Habitual de 8:30 a 16:30 hrs. y Jornada Tardes de Juegos de 16:30 a 20:00 hrs. para 80 niños y niñas de jardín y salas cunas. El establecimiento cuenta con altos estándares, cumpliendo con el reconocimiento oficial y entregando educación de calidad.

El 1 de diciembre de 2016 ingresan los niños por primera vez al jardín, visualizando a las familias con muchas expectativas de los aprendizajes que recibirán sus hijos y con alegría y asombro a la vez por la hermosa infraestructura con la que se

encuentran. En el año 2017 se da inicio a un concurso donde participa toda la comunidad para seleccionar el nombre del jardín, ya que hasta al momento era llamado Rubén Darío por la calle donde está ubicado. Después de un proceso participativo y democrático de las familias y comunidad, se da a conocer el nombre elegido, en el acto de inauguración en mayo de 2017, es así como nuestro jardín toma el nombre de “Sueños de Colores”.

V. DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

La pauta de evaluación diseñada y aplicada está basada en la observación de las prácticas pedagógicas que realiza cada educadora sobre su propia práctica y la de su equipo educativo, como también la que realiza la directora en su gestión.

Los indicadores elaborados en el instrumento están relacionados con las labores que realizan las educadoras, técnicos y directora, mediante los cuales despliegan sus saberes pedagógicos y disciplinares en cuatro dimensiones: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos.

El instrumento fue elaborado por la educadora de párvulos del nivel medio menor (Ashanti Provoste) con apoyo bibliográfico de Fundación Integra (Referente Curricular, Reglamento Interno de Convivencia), Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y Proyecto Educativo Institucional (PEI) del establecimiento, Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos que imparten Educación Parvularia (EID-EP), Marco para la Buena Enseñanza de Educación Parvularia (MBEEP) y Bases Curriculares de la Educación Parvularia (BCEP) y Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia (MBDLEP). De acuerdo a los anterior, el instrumento fue revisado y validado por la tutora guía Rocío Riffo San Martín.

El instrumento fue aplicado a las 6 educadoras de párvulos del establecimiento, 5 de ellas de jornada habitual de los niveles: sala cuna menor, sala cuna mayor 1 y sala cuna mayor 2, medio menor, medios y medio mayor, y la educadora de jornada Tardes de juego en mi jardín de la sala cuna y jardín infantil Sueños de Colores de la ciudad de Valdivia.

En su aplicación, se le entregó el instrumento a cada educadora que, junto a su equipo educativo, socializó el instrumento en jornada de planificación, con la finalidad de reflexionar acerca del quehacer pedagógico (educadoras y técnicos) y directivo (directora) del establecimiento.

Cabe destacar que si bien, la educadora de párvulos es quien diseña, implementa y evalúa el proceso de enseñanza y aprendizaje, las prácticas pedagógicas se remiten al quehacer del equipo de aula, en estrecha colaboración con las técnicas en párvulos, ya que, “para que los niños y niñas se desarrollen integralmente y aprendan, en Integra se requiere de educadores/educadoras y técnicos en párvulos sensibles a sus necesidades que organicen un ambiente educativo protector y desafiante (Referente Curricular, Fundación Integra, 2019, p.40).

Instrumento de evaluación de las áreas de la Formación basada en competencias, el Liderazgo pedagógico, la Gestión curricular y la Gestión de Recursos de la Sala Cuna y Jardín Infantil Sueños de Colores de la comuna de Valdivia, Región de los Ríos.

Este instrumento que evalúa el desempeño de las educadoras y técnicos, además de la gestión de la directora, responde a la necesidad de guiar el desarrollo de las personas y los equipos de trabajo considerando las competencias necesarias para entregar una educación de calidad a los niños y niñas del establecimiento.

Criterios de Evaluación del Desempeño:

Para realizar la evaluación de las competencias, se han elaborado 4 niveles de evaluación, los cuales indican el grado de cumplimiento de la competencia de la práctica institucional y/o pedagógicas que componen las diferentes áreas.

Valor	Nivel de calidad
1	Presenta las conductas de manera difusa requeridas por la competencia.
2	Ejerce la competencia en tiempo y con la calidad requerida.
3	Destaca frente al equipo por la calidad y oportunidad con que demuestra la competencia.
4	Demuestra la competencia de manera impecable, siendo capaz de transmitir y/o enseñar a otros.

1. Formación basada en competencias

1.1. Saber conocer:

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La educadora del establecimiento conoce los enfoques y fundamentos de la educación parvularia, comprendiendo como incorporarlos en sus prácticas pedagógicas.				
2. La educadora conoce las necesidades, intereses y ritmos de aprendizaje, el contexto familiar y sociocultural de cada niño y niña del nivel para la toma de decisiones.				
3. La educadora establece objetivos desafiantes y realistas, emprendiendo acciones sostenidas en el tiempo.				
4. La educadora recurre a fuentes de información relevantes cuando no tiene un dominio técnico de una materia,				

obteniendo la información necesaria para analizar un tema o entregar soluciones.				
5. La educadora permite desarrollar habilidades, actitudes y conocimientos sólidos sobre el desarrollo y el aprendizaje de los niños y niñas.				
6. La educadora comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.				

1.2. Saber Hacer:

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La educadora considera experiencias previas para anticiparse y responder con mayor efectividad a ciertos eventos, realiza control y seguimiento de sus labores, utilizando las herramientas disponibles.				
2. La educadora planifica estrategias de enseñanza y aprendizaje a largo, mediano y corto plazo, coherentes con el currículum vigente en el PEI.				
3. La educadora utiliza procesos de evaluación coherentes a las características de los niños y los objetivos de aprendizaje.				
4. La educadora utiliza correctamente herramientas e instrumentos de planificación para organizar el trabajo y hacer seguimiento.				

1.3. Saber Ser:

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La educadora recibe y acepta retroalimentación de pares y jefaturas, modificando su comportamiento para la mejora de su desempeño.				
2. La educadora ejerce y promueve una estrecha alianza con las familias, en su rol de primeros educadores para favorecer el proceso de aprendizaje de los niños y niñas.				
3. La educadora expresa sus vivencias e ideas a sus pares y jefaturas, poniendo sus habilidades y características al servicio del desarrollo pleno y aprendizaje de los niños y niñas.				
4. La educadora modela y promueve la comunicación efectiva y la colaboración entre y con los distintos actores de la comunidad educativa.				
5. La educadora establece vínculos con los compañeros basados en el respeto mutuo y la confianza.				

2. Liderazgo Pedagógico

2.1. Establecer una dirección:

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La directora promueve en los distintos actores educativos, estrategias y desarrollo de competencias referentes a la convivencia y el buen trato, fortaleciendo su rol y funciones en la comunidad educativa, para el logro de aprendizajes				

oportunos y pertinentes, desarrollo pleno y bienestar integral de los niños, niñas y equipo del establecimiento.				
2. La directora lidera el Proyecto Educativo Institucional en el establecimiento educacional, acorde a sus responsabilidades, velando por la mejora de la calidad de este.				
3. La directora articula y coordina sistemáticamente el cumplimiento de metas establecidas en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).				
4. La directora lidera un proceso sistemático y participativo de evaluación de los procesos, resultados y el logro de las metas del establecimiento, que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.				
5. La directora toma decisiones para la mejora continua en base a los resultados obtenidos y a las características de la comunidad educativa.				

2.2. Rediseñar la organización:

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La directora fomenta las prácticas efectivas, la innovación pedagógica y el desarrollo de una comunidad de aprendizaje en la que los párvulos son actores protagónicos.				
2. La directora busca oportunidades de formación continua y desarrollan actividades de autoformación para la mejora de las prácticas, que los mantengan informados y actualizados en temas normativos, curriculares, pedagógicos y de gestión.				
3. La directora identifica y potencia las capacidades de liderazgo al interior de sus equipos, distribuyendo				

responsabilidades a distintas personas del establecimiento de acuerdo con sus habilidades e intereses.				
4. La directora promueve una comunicación empática, asertiva y de escucha atenta con las familias, reconociéndolas y valorándolas como primeros educadores de los niños y niñas para fortalecer el desarrollo del Proyecto Institucional del Establecimiento.				
5. La directora gestiona actividades y experiencias pedagógicas con instituciones de la comunidad y el establecimiento para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.				

2.3. Desarrollar personas:

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La directora se relaciona con todos los miembros del establecimiento mediante una comunicación efectiva y afectiva basada en el buen trato.				
2. La directora cuida el bienestar psicológico y emocional propio y de las educadoras, técnicos, administrativos y auxiliares de servicio, resguardando y cuidando las condiciones adecuadas para el trabajo y generando espacios de confianza para abordar necesidades o dificultades personales emergentes que interfieran con lo laboral.				
3. La directora reconoce y valora las prácticas innovadoras, acciones destacadas o los logros individuales y colectivos de las y los educadores, técnicos, administrativos y auxiliares de servicio, de manera de mantener una alta motivación y un buen clima laboral.				

4. La directora promueve el trabajo colaborativo, en el que los diferentes miembros del establecimiento pongan en común lo mejor de cada uno.				
5. La directora anticipa, media y resuelve los conflictos internos de manera oportuna y adecuada, para mantener un clima laboral positivo y de confianza para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.				

2.4. Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela:

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La directora promueve y orienta al equipo pedagógico acerca de estrategias para planificar el proceso educativo a largo, mediano y corto plazo, considerando las orientaciones del currículo vigente, el proyecto educativo de la institución, las características de los párvulos, las evidencias de aprendizaje y los aportes de las familias y la comunidad.				
2. La directora realiza reuniones de coordinación de reflexión técnica y análisis de resultados con educadoras, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a niños con posibles necesidades educativas que requieran apoyo de profesional de inclusión y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
3. La directora resguarda la implementación de experiencias de aprendizaje variadas, que consideran a los niños y las niñas como seres singulares y diversos, integrales, activos, que aprenden a través del juego y en la interacción con otros.				
4. La directora monitorea la implementación de las experiencias de aprendizajes planificadas, resguardando las condiciones				

necesarias para asegurar el bienestar y el aprendizaje de niños y niñas.				
5. La directora resguarda que la planificación, implementación y evaluación de experiencias de aprendizaje considere los distintos ritmos y formas de aprender y las necesidades educativas especiales de los párvulos, bajo el modelo del Diseño Universal para el Aprendizaje.				

3. Gestión Curricular

3.1. Gestión Pedagógica:

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La educadora realiza y lidera a su equipo técnico el proceso de planificación educativa, enmarcado en los marcos referenciales del nivel: Bases Curriculares de la Educación Parvularia, el Marco para la Buena Enseñanza, el Referente Curricular de Integra y el Proyecto Educativo Institucional, basado en interacciones reflexivas y colaborativas.				
2. La educadora, junto a su equipo educativo, planifica de manera pertinente y diversificada a las características de los niños y niñas del grupo considerando la voz de éstos e intenciona los ambientes educativos para su protagonismo y juego.				
3. La educadora, junto a su equipo educativo, realiza los procesos de evaluación para el aprendizaje de manera sistemática, de manera coherente a los OA seleccionados,				

teniendo como propósito potenciar los aprendizajes de los niños y niñas.				
4. La educadora, junto a su equipo educativo, realiza los procesos de evaluación para el aprendizaje de manera pertinente y diversificada a las características individuales y colectivas de los niños y niñas, intencionando distintas formas y momentos para demostrar que están aprendiendo.				
5. La educadora, junto a su equipo educativo, realiza una reflexión continua y crítica de las prácticas pedagógicas para intencionar la mejora continua en Jornadas de Planificación.				

3.2. Enseñanza y aprendizaje en el aula:

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo educativo promueve un ambiente de desafío y gozo por aprender, valorando el error como una oportunidad y fuente de aprendizaje.				
2. El equipo educativo utiliza preguntas desafiantes, movilizadoras y abiertas que invitan a los niños y niñas a cuestionarse y descubrir.				
3. El equipo educativo se comunica con los niños y niñas de manera enriquecida con un lenguaje claro y comprensible para todos, para potenciar su aprendizaje.				
4. El equipo educativo implementa un rol mediador con los niños y niñas para desarrollar todas sus potencialidades, considerando los criterios universales de intencionalidad y reciprocidad, significado y transcendencia de acuerdo a los OA que se quieren alcanzar.				

5. El equipo educativo implementa actividades de aprendizaje diversificadas, considerando distintas formas de agrupación y distinto tipo de actividades de acuerdo a las necesidades de aprendizaje, ritmos y formas de aprender de cada uno de los niños y niñas.				
6. El equipo educativo utiliza el juego y lo lúdico como estrategias centrales para promover aprendizajes, involucrándose en las actividades y juegos auto iniciados por los niños y niñas, dándoles tiempo para desarrollarlos, participando de manera respetuosa y apoyándolos cuando es necesario.				

4. Gestión de Recursos

4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano:

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño a los equipos educativos, pedagógicos y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
2. 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. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

4. La directora coordina entrevistas y asesorías de Equipo de Personas de la Fundación en situaciones que afecten a la convivencia bientratante dentro del equipo del establecimiento.				
--	--	--	--	--

4.3. Gestión de recursos educativos:

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 materiales didácticos diversos y suficientes, que motiven a los niños y niñas a participar de actividades lúdicas o jugar de manera espontánea y potencien sus aprendizajes.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca que apoya el aprendizaje de los niños y niñas.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC para apoyar el aprendizaje de los niños y niñas y facilitar la operación administrativa.				

VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La siguiente tabla muestra el resultado de las 6 pautas aplicadas, indicadas en el nivel de evaluación (1, 2, 3, 4) de cada indicador.

Valor	Nivel de calidad
1	Presenta las conductas de manera difusa requeridas por la competencia.
2	Ejerce la competencia en tiempo y con la calidad requerida.
3	Destaca frente al equipo por la calidad y oportunidad con que demuestra la competencia.
4	Demuestra la competencia de manera impecable, siendo capaz de transmitir y/o enseñar a otros.

Área: Formación Basada en Competencias					
Criterio	Indicador	Nivel de evaluación			
		1	2	3	4
Saber conocer	1. La educadora del establecimiento conoce los enfoques y fundamentos de la educación parvularia, comprendiendo como incorporarlos en sus prácticas pedagógicas.	0	0	0	6
	2. La educadora conoce las necesidades, intereses y ritmos de aprendizaje, el contexto familiar y sociocultural de cada niño y niña del nivel para la toma de decisiones.	0	0	0	6
	3. La educadora establece objetivos desafiantes y realistas, emprendiendo acciones sostenidas en el tiempo.	0	0	0	6
	4. La educadora recurre a fuentes de información relevantes cuando no tiene un dominio técnico de una materia, obteniendo la información necesaria para analizar un tema o entregar soluciones.	0	0	0	6
	5. La educadora permite desarrollar habilidades, actitudes y conocimientos sólidos sobre el desarrollo y el aprendizaje de los niños y niñas.	0	0	0	6
	6. La educadora comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	0	0	0	6

Saber hacer	1. La educadora considera experiencias previas para anticiparse y responder con mayor efectividad a ciertos eventos, realiza control y seguimiento de sus labores, utilizando las herramientas disponibles.	0	0	0	6
	2. La educadora planifica estrategias de enseñanza y aprendizaje a largo, mediano y corto plazo, coherentes con el currículum vigente en el PEI.	0	4	0	2
	3. La educadora utiliza procesos de evaluación coherentes a las características de los niños y los objetivos de aprendizaje.	0	0	0	6
	4. La educadora utiliza correctamente herramientas e instrumentos de planificación para organizar el trabajo y hacer seguimiento.	0	0	0	6
Saber ser	1. La educadora recibe y acepta retroalimentación de pares y jefaturas, modificando su comportamiento para la mejora de su desempeño.	0	0	0	6
	2. La educadora ejerce y promueve una estrecha alianza con las familias, en su rol de primeros educadores para favorecer el proceso de aprendizaje de los niños y niñas.	0	0	0	6
	3. La educadora expresa sus vivencias e ideas a sus pares y jefaturas, poniendo sus habilidades y características al servicio del desarrollo pleno y aprendizaje de los niños y niñas.	0	0	0	6
	4. La educadora modela y promueve la comunicación efectiva y la colaboración entre y con los distintos actores de la comunidad educativa.	0	0	0	6
	5. La educadora establece vínculos con los compañeros basados en el respeto mutuo y la confianza.	0	0	0	6

Área: Liderazgo Pedagógico					
Criterio	Indicador	Nivel de evaluación			
		1	2	3	4
Establecer una dirección	1. La directora promueve en los distintos actores educativos, estrategias y desarrollo de competencias referentes a la convivencia y el buen trato, fortaleciendo su rol y funciones en la comunidad educativa, para el logro de aprendizajes oportunos y pertinentes, desarrollo pleno y bienestar integral de los niños, niñas y equipo del establecimiento.	0	0	0	6
	2. La directora lidera el Proyecto Educativo Institucional en el establecimiento educacional, acorde a sus responsabilidades, velando por la mejora de la calidad de este.	0	0	0	6
	3. La directora articula y coordina sistemáticamente el cumplimiento de metas establecidas en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).	0	0	0	6
	4. La directora lidera un proceso sistemático y participativo de evaluación de los procesos, resultados y el logro de las metas del establecimiento, que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.	0	0	0	6
	5. La directora toma decisiones para la mejora continua en base a los resultados obtenidos y a las características de la comunidad educativa.	0	0	0	6
Rediseñar la organización	1. La directora fomenta las prácticas efectivas, la innovación pedagógica y el desarrollo de una comunidad de aprendizaje en la que los párvulos son actores protagónicos.	0	0	4	2
	2. La directora busca oportunidades de formación continua y desarrollan actividades de autoformación para la mejora de las prácticas, que los mantengan informados y actualizados en temas normativos, curriculares, pedagógicos y de gestión.	0	0	0	6
	3. La directora identifica y potencia las capacidades de liderazgo al interior de sus equipos, distribuyendo responsabilidades a distintas personas del establecimiento de acuerdo con sus habilidades e intereses.	0	0	0	6
	4. La directora promueve una comunicación empática, asertiva y de escucha atenta con las familias,	0	0	0	6

	reconociéndolas y valorándolas como primeros educadores de los niños y niñas para fortalecer el desarrollo del Proyecto Institucional del Establecimiento.				
	5. La directora gestiona actividades y experiencias pedagógicas con instituciones de la comunidad y el establecimiento para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.	0	0	5	1
Desarrollar personas	1. La directora se relaciona con todos los miembros del establecimiento mediante una comunicación efectiva y afectiva basada en el buen trato.	0	0	0	6
	2. La directora cuida el bienestar psicológico y emocional propio y de las educadoras, técnicos, administrativos y auxiliares de servicio, resguardando y cuidando las condiciones adecuadas para el trabajo y generando espacios de confianza para abordar necesidades o dificultades personales emergentes que interfieran con lo laboral.	0	0	0	6
	3. La directora reconoce y valora las prácticas innovadoras, acciones destacadas o los logros individuales y colectivos de las y los educadores, técnicos, administrativos y auxiliares de servicio, de manera de mantener una alta motivación y un buen clima laboral.	0	0	0	6
	4. La directora promueve el trabajo colaborativo, en el que los diferentes miembros del establecimiento pongan en común lo mejor de cada uno.	0	0	0	6
	5. La directora anticipa, media y resuelve los conflictos internos de manera oportuna y adecuada, para mantener un clima laboral positivo y de confianza para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.	0	0	6	0
Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela	1. La directora promueve y orienta al equipo pedagógico acerca de estrategias para planificar el proceso educativo a largo, mediano y corto plazo, considerando las orientaciones del currículo vigente, el proyecto educativo de la institución, las características de los párvulos, las evidencias de aprendizaje y los aportes de las familias y la comunidad.	0	0	6	0
	2. La directora realiza reuniones de coordinación de reflexión técnica y análisis de resultados con educadoras, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de	0	3	3	0

	aprendizaje, identificar a niños con posibles necesidades educativas que requieran apoyo de profesional de inclusión y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
	3. La directora resguarda la implementación de experiencias de aprendizaje variadas, que consideran a los niños y las niñas como seres singulares y diversos, integrales, activos, que aprenden a través del juego y en la interacción con otros.	0	0	0	6
	4. La directora monitorea la implementación de las experiencias de aprendizajes planificadas, resguardando las condiciones necesarias para asegurar el bienestar y el aprendizaje de niños y niñas.	6	0	0	0
	5. La directora resguarda que la planificación, implementación y evaluación de experiencias de aprendizaje considere los distintos ritmos y formas de aprender y las necesidades educativas especiales de los párvulos, bajo el modelo del Diseño Universal para el Aprendizaje.	6	0	0	0

Área: Gestión Curricular					
Criterio	Indicador	Nivel de evaluación			
		1	2	3	4
Gestión pedagógica	1. La educadora realiza y lidera a su equipo técnico el proceso de planificación educativa, enmarcado en los marcos referenciales del nivel: Bases Curriculares de la Educación Parvularia, el Marco para la Buena Enseñanza, el Referente Curricular de Integra y el Proyecto Educativo Institucional, basado en interacciones reflexivas y colaborativas.	0	0	1	5
	2. La educadora, junto a su equipo educativo, planifica de manera pertinente y diversificada a las características de los niños y niñas del grupo considerando la voz de éstos e intenciona los ambientes educativos para su protagonismo y juego.	0	0	0	6
	3. La educadora, junto a su equipo educativo, realiza los procesos de evaluación para el aprendizaje de manera sistemática, de manera coherente a los OA seleccionados,	0	0	0	6

	teniendo como propósito potenciar los aprendizajes de los niños y niñas.				
	4. La educadora, junto a su equipo educativo, realiza los procesos de evaluación para el aprendizaje de manera pertinente y diversificada a las características individuales y colectivas de los niños y niñas, intencionando distintas formas y momentos para demostrar que están aprendiendo.	0	0	0	6
	5. La educadora, junto a su equipo educativo, realiza una reflexión continua y crítica de las prácticas pedagógicas para intencionar la mejora continua en Jornadas de Planificación.	0	0	0	6
Enseñanza y aprendizaje en el aula	1. El equipo educativo promueve un ambiente de desafío y gozo por aprender, valorando el error como una oportunidad y fuente de aprendizaje.	0	0	0	6
	2. El equipo educativo utiliza preguntas desafiantes, movilizadoras y abiertas que invitan a los niños y niñas a cuestionarse y descubrir.	0	0	0	6
	3. El equipo educativo se comunica con los niños y niñas de manera enriquecida con un lenguaje claro y comprensible para todos, para potenciar su aprendizaje.	0	0	0	6
	4. El equipo educativo implementa un rol mediador con los niños y niñas para desarrollar todas sus potencialidades, considerando los criterios universales de intencionalidad y reciprocidad, significado y transcendencia de acuerdo a los OA que se quieren alcanzar.	0	0	0	6
	5. El equipo educativo implementa actividades de aprendizaje diversificadas, considerando distintas formas de agrupación y distinto tipo de actividades de acuerdo a las necesidades de aprendizaje, ritmos y formas de aprender de cada uno de los niños y niñas.	0	0	0	6
	6. El equipo educativo utiliza el juego y lo lúdico como estrategias centrales para promover aprendizajes, involucrándose en las actividades y juegos auto iniciados por los niños y niñas, dándoles tiempo para desarrollarlos, participando de manera respetuosa y apoyándolos cuando es necesario.	0	0	0	6

Área: Gestión de Recursos					
Criterio	Indicador	Nivel de evaluación			
		1	2	3	4
Gestión del recurso humano	1. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño a los equipos educativos, pedagógicos y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	0	6	0	0
	2. 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.	0	0	0	6
	3. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	0	3	3	0
	4. La directora coordina entrevistas y asesorías de Equipo de Personas de la Fundación en situaciones que afecten a la convivencia bientratante dentro del equipo del establecimiento.	0	0	0	6
Gestión de recursos educativos	1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	0	0	0	6
	2. El establecimiento cuenta con materiales didácticos diversos y suficientes, que motiven a los niños y niñas a participar de actividades lúdicas o jugar de manera espontánea y potencien sus aprendizajes.	0	0	0	6
	3. El establecimiento cuenta con una biblioteca que apoya el aprendizaje de los niños y niñas.	0	0	0	6
	4. El establecimiento cuenta con recursos TIC para apoyar el aprendizaje de los niños y niñas y facilitar la operación administrativa.	0	0	0	6

VII. PROPUESTA DE MEJORA

Área: Formación Basada en Competencias.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Analizar las estrategias metodológicas establecidas en el PEI para su implementación en las planificaciones en todos los niveles educativos.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar las estrategias metodológicas acorde a las edades de los niños y niñas según nivel educativo. - Evaluar la continuidad o cambio de estrategias metodológicas. 	Educadoras de párvulos y directora.

Área: Liderazgo Pedagógico.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Observar y monitorear sistemáticamente las prácticas en el aula focalizando en las interacciones pedagógicas que promueven la construcción activa de aprendizajes para retroalimentar y generar acuerdos con los equipos pedagógicos.	<ul style="list-style-type: none"> - Acompañar, al menos una vez al mes, el trabajo en aula de cada equipo educativo en periodos variables y constantes de la jornada. - Verificar el cumplimiento de la planificación en el periodo observado. - Retroalimentar en reunión con todo el equipo educativo. 	Directora.

<p>Resguardar la implementación del DUA en la planificación y evaluación, que considera a los niños y las niñas como seres singulares, con ritmos y características diferentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar las planificaciones a cada educadora de nivel, quincenalmente o de acuerdo a la estrategia metodológica planificada. - Monitorear en las planificaciones la implementación del DUA. 	<p>Directora.</p>
---	--	-------------------

Área: Gestión Curricular.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>Implementar los marcos referenciales de la educación parvularia (BCEP, MBE, RC, PEI) en la planificación educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y utilizar los referentes curriculares a lo largo del proceso de planificación, registrándolo en el Registro de Reunión de Planificación. - Promover la participación de todas las integrantes del equipo educativo en la planificación. 	<p>Educadora de párvulos.</p>

Área: Gestión de Recursos.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>Evaluar y retroalimentar el desempeño de las educadoras, técnicos, administrativos y auxiliares de servicio periódicamente, y establecer compromisos y estrategias de apoyo para fortalecer su desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Observar sistemáticamente las prácticas y desempeño de todos integrantes del establecimiento según su labor. - Hacer reuniones por estamento y reflexionar acerca del desarrollo de sus funciones. - Retroalimentar y establecer acuerdos para un mejor desempeño al ser necesario. 	<p>Directora.</p>
<p>Promover el desarrollo de habilidades para el buen trato y la convivencia armónica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla temáticas relacionadas con el buen trato y la educación emocional en jornadas de formación o reuniones de equipo. - Coordina actividades con monitora de Buen Trato, y resguarda el cumplimiento de éstas para favorecer un clima laboral positivo. 	<p>Directora.</p>

VIII. CONCLUSIÓN

Existe una correlación significativa entre la gestión pedagógica de la directora y el desempeño docente. La gestión pedagógica de la directora debe centrarse en la mejora de los aprendizajes significativos a través de los docentes quienes orientan y dirigen la planificación escolar, considerando estrategias para el trabajo pedagógico a desarrollarse en la institución educativa; los cuales tendrán repercusión en la mejora de los resultados académicos y por ende en la calidad educativa.

La reflexión sobre la práctica, en el contexto educativo y específicamente en el jardín infantil, permite a las educadoras, técnicos y directoras pensar en lo que hacen y por qué lo hacen y compartir saberes, conocimientos, valores y experiencias con sus colegas. Sin embargo, no basta con observar y reflexionar en torno a las fortalezas y oportunidades de mejora que existen en el quehacer educativo, sino que es preciso establecer un camino para alcanzar el objetivo de la práctica pedagógica de calidad y de la labor de un liderazgo transformacional, capaz de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de toda la comunidad educativa, así como de impulsar la transformación dentro del establecimiento.

Asimismo, es fundamental instalar un sistema de evaluación y autoevaluación de desempeño, desarrollando un compromiso de parte de las directoras y las educadoras con sus equipos educativos para generar cambios, buscar las estrategias que le ayuden de mejor forma a implementar los cambios deseados.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Fundación Integra (2019). *Referente Curricular*.

Martha Alles (2002). *Diccionario de Competencias*. (PDF).

Ministerio de Educación (2018). *Bases Curriculares Educación Parvularia*.

Ministerio de Educación (2020). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus Sostenedores*. (PDF).

Ministerio de Educación (2021). *Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia*. (PDF).

Ministerio de Educación (2019). *Marco para la Buena Enseñanza de Educación Parvularia*.

Universidad Miguel de Cervantes. *La evaluación educativa: concepto, periodos y modelos*. Asignatura: Enfoques Evaluativos. (PDF).

Universidad Miguel de Cervantes. *La evaluación como elemento de mejora y enriquecimiento del sistema educativo*. Asignatura: Enfoques Evaluativos. (PDF).

Universidad Miguel de Cervantes. *Liderazgo para una gestión educacional de calidad*. Asignatura: Liderazgo para una gestión de calidad. (PDF).

Universidad Miguel de Cervantes. *Propuesta para el diseño curricular basado en competencias en el sistema educativo chileno*. Asignatura: Enfoques Curriculares Basados en Competencias. (PDF).

X. ANEXOS

Validación del instrumento de evaluación.

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
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
<ul style="list-style-type: none"> Las afirmaciones se comprende con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado) 						x
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta son adecuadas 						x
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico 						x
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante):						
<ul style="list-style-type: none"> 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. 						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	<p>El instrumento considera las 4 áreas solicitadas en el instructivo y además incluye cada uno de los criterios asociados.</p> <p>La formulación de las prácticas a evaluar dentro de cada criterio (dimensión) son claras y precisas, sin presentar problemas para ser entendidas por quienes serán encuestados.</p>
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Rocío Riffo San Martín
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Docente investigador. Universidad Miguel de Cervantes. Doctora en educación mención gestión educativa.
e-mail	rocio.riffo@profe.umc.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	26/12/22