



**Trabajo Final Para Obtener el Grado de Magíster 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 DEL INSTITUTO MERCEDES LEMUS ZAMORA, DE LA
COMUNA DE QUILPUÉ, REGIÓN DE VALPARAÍSO**

Candidata a magíster: María José Fanny Atenas Altamirano

Tutor disciplinar: Jennifer Quiñonez Fuentes

Tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Agosto 2023

INDICE

I. Resumen.....	3
II. Introducción.....	4
III. Marco Teórico.....	5
IV. Marco Contextual.....	10
V. Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación.....	13
VI. Análisis de los resultados.....	25
VII. Propuestas de mejora.....	35
VIII. Conclusión.....	38
IX. Bibliografía.....	39
X. Anexos.....	40

RESUMEN

El trabajo realizado es una investigación que busca diagnosticar la gestión del Instituto Mercedes Lemus Zamora de la comuna de Quilpué, Región de Valparaíso, en cuatro áreas y sus respectivas dimensiones. La primera área Gestión Curricular con sus dimensiones de gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula y apoyo al desarrollo de los estudiantes; la segunda área Liderazgo Pedagógico con sus dimensiones de establecer dirección, rediseñar la organización, desarrollar personas y gestionar la instrucción en la escuela; la tercera área Formación Basada en Competencias con las dimensiones del saber conocer, saber ser y saber hacer; y por último, la cuarta área Gestión de Recursos con sus dimensiones de gestión del recurso humano, gestión de recursos financieros y administración y la gestión de recursos educativos. Antes de llevar a terreno la herramienta de diagnóstico, el trabajo contempla una justificación teórica de las áreas mencionadas anteriormente que la respaldan, en ella se evidencia la importancia de un modelo educativo basado en competencias y la figura de líderes educativos que promuevan la mejora constante de las distintas prácticas pedagógicas. El marco contextual del establecimiento muestra un Instituto de Educación de Personas Jóvenes y Adultas (EPJA), de dos años en uno, que puede albergar una matrícula de 250 estudiantes en casa matriz y muestra sus antecedentes histórico contextuales. Luego una herramienta de diagnóstico aplicada a 10 de 13 posibles encuestados, entre ellos docentes, coordinadores, administrativos e integrantes del cuerpo directivo, quienes con su colaboración entregaron la información necesaria para llevar a cabo el diagnóstico de las áreas y sus dimensiones, mediante el análisis de los datos. Esos datos son expuestos para finalmente, generar una propuesta de mejora con acciones y objetivos concretos para el establecimiento.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado tiene como objetivo generar conocimientos de carácter formativo - investigativo, mediante la elaboración y aplicación en terreno de un instrumento que permita diagnosticar las áreas de formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y gestión de recursos a nivel mesocurricular, en el Instituto Mercedes Lemus Zamora (MLZ) de la comuna de Quilpué, Región de Valparaíso. El trabajo fue desarrollado por la docente titular de la asignatura de Ciencias Naturales y asistente del jefe de la Unidad Técnico Pedagógica del instituto MLZ, María José Atenas Altamirano. De la aplicación en terreno del instrumento de diagnóstico se busca evidenciar las prácticas que se encuentren en niveles de calidad descendidos, producto de que son acciones y procedimientos que no están instalados o que en su defecto se implementen de manera asistemática, para luego hacer una propuesta de mejora de dichas prácticas descendidas proponiendo objetivos y acciones concretas. Se desarrolla un marco teórico y otro contextual del Instituto, luego se elabora y aplica el instrumento de evaluación para dar paso al análisis de los resultados de la investigación y finalmente proponer acciones de mejora y las conclusiones del trabajo desarrollado.

MARCO TEÓRICO

Formación basada en competencias

En el contexto de la educación, el término “competencia” hace referencia a la capacidad de un individuo para aplicar conocimientos, habilidades, actitudes y valores de manera efectiva y pertinente en diversas situaciones y desafíos. Mas que solo acumular información, las competencias implican la capacidad de utilizar el conocimiento de manera practica y adaptativa para resolver problemas, tomar decisiones informadas y realizar tareas con éxito en diferentes contextos.

Según Caro (2020) que cita a Zabala y Arnau (2007) aclara de que la competencia debe ser demostrada bajo ciertas situaciones, movilizandolos recursos que se requieran según sea el problema al que se enfrenta el individuo.

Las competencias poseen tres elementos que las caracterizan:

- Articulan conocimiento conceptual, procedimental y actitudinal. El ser competente supone, de todo el acervo de conocimiento que uno posee, o al que puede acceder. Seleccionar el que resulta pertinente en aquel momento o situación para poder resolver el problema o reto que enfrentamos.
- Se desarrollan. Se puede progresar en las competencias con formación inicial, con formación permanente y con la experiencia a lo largo de la vida.
- Toman sentido en la acción. La competencia implica la capacidad de resolución de contextos (conocidos o desconocidos), dando respuesta y sentido a situaciones diferentes a las vividas (Caro 2020).

La Educación de Personas Jóvenes y Adultas (EPJA) busca brindar oportunidades de rendir exámenes y certificar estudios a toda la población que lo requiera, considerando sus propósitos y necesidades, incluyendo tanto a quienes deseen continuar sus trayectorias educativas, como a quienes por razones laborales requieran certificación. Adquirir conocimientos es fundamental para este universo de estudiantes, pero poseerlos y hacer buen uso de ellos es más enriquecedor.

En resumen, las competencias en educación buscan preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo real al desarrollar una combinación de habilidades académicas, sociales, emocionales y prácticas. El enfoque en competencias se ha vuelto cada vez más importante en los sistemas educativos modernos, ya que se reconoce que los individuos necesitan más que conocimientos teóricos para tener éxito en una variedad de situaciones y roles en la sociedad.

Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico, según Montecinos C. en *Líderes Educativos*, debe construirse basándose en la confianza y en la colaboración para alcanzar objetivos comunes y metas cuyos logros reporten beneficios a todos los integrantes de la comunidad escolar. Generar oportunidades para mejorar el aprendizaje de los estudiantes, los profesionales y la organización escolar, es una tarea clave para quienes lideran el sistema educacional. Cultivar la colaboración que promueve el aprendizaje profesional entre pares, junto con fortalecer las condiciones bajo las cuales los profesores enseñan y los estudiantes aprenden es tarea de los líderes pedagógicos y de los equipos directivos.

Las tendencias internacionales otorgan gran responsabilidad a los equipos directivos en la generación de condiciones para que los profesionales de sus comunidades escolares contribuyan al logro de metas definidas en el plan de mejoramiento educativo. Los equipos de liderazgo debieran contar con un lenguaje compartido para conversar acerca de la enseñanza y el aprendizaje de calidad; realizar acompañamiento al aula utilizando protocolos que eviten el juicio evaluativo; apoyar el aprendizaje profesional al entregar retroalimentación de calidad al analizar datos; abordar la responsabilidad compartida por los aprendizajes que logran todos los estudiantes y promover una cultura colaborativa a través de protocolos para el análisis y búsqueda de soluciones que cierren las brechas de aprendizaje.

Gestión curricular

La gestión pedagógica curricular se entiende como el conjunto de procedimientos que los docentes realizan para llevar el currículo desde la objetivación, pasando por el moldeamiento y adaptación del mismo hasta la realidad educativa

(Beltrán, 2014 citando a Zabalza, 2000). El liderazgo de la gestión pedagógica curricular tradicionalmente la asumen las Unidades Técnico Pedagógicas a través de sus “jefes”.

Según Beltrán (2014), la gestión pedagógica curricular requiere:

- tener presente que cada organización es producto de cómo sus miembros piensan e interactúan.
- liderazgos y dinámicas de trabajo colaborativo donde el aprendizaje este conducido por visiones compartidas de lo que se quiere alcanzar.
- contexto para transformar los modelos mentales omnipresentes en las practicas.
- orientarse hacia un propósito común que surge de las demandas educativas de las comunidades, de los estudiantes y de los requerimientos de la sociedad actual.
- del aprendizaje en equipo que integre a todos a partir de su diversidad y de desarrollar conciencia de la complejidad de la tarea de educar.

La gestión escolar es la consecuencia de la intencionalidad pedagógica en y con la participación activa de toda la comunidad educativa. Su objetivo es centrar – focalizar – nuclear a la escuela alrededor de los aprendizajes de los jóvenes. Su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. (Castro, 2005)

Gestión de recursos

En las últimas décadas, las transformaciones que se han dado en el sistema escolar chileno han permitido un aumento de la cobertura en los distintos niveles educacionales siendo, de los países latinoamericanos, uno de los que lideran los indicadores de desempeño educativo para los distintos grupos etarios. A pesar de esto, su bajo desempeño en evaluaciones internacionales y el nivel de segregación escolar evidencian la necesidad de contar con un proyecto transversal a nivel país, para mejorar el sistema educacional que permita el desarrollo de la educación como un derecho social (Serie EVIDENCIAS, 2017).

La dimensión de Gestión de Recursos, según el Ministerio de Educación en Chile (MINEDUC), contempla gestionar el personal, los recursos financieros y los educativos. La gestión de personal implica generar políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor; la gestión de los recursos financieros busca asegurar una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos; y la gestión de los recursos educativos implementa condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios. La eficiencia en la gestión de recursos de un establecimiento educacional dependerá de la visión del sostenedor y su compromiso con el proyecto educativo institucional.

La elaboración de una herramienta de diagnóstico institucional adquiere relevancia debido a la información que proporciona en su calidad de investigación. El diagnóstico pedagógico como objeto de estudio, contempla las situaciones educativas y el estudio de cualquier hecho educativo, de todas aquellas variables que permiten o definen el acto de educar. El objeto de estudio es el contexto en el que el proceso educativo tiene lugar, ya sea la institución escolar con su organización, metodología didáctica, personal y recursos, incluso la comunidad educativa que rodea dicha institución. El fin del diagnóstico educativo es proponer sugerencias e intervenciones perfectivas, sobre situaciones deficitarias para su corrección o recuperación, o sobre situaciones no deficitarias para su potenciación, desarrollo o prevención (Hernández, 2015).

Esto implica que su finalidad no se reduce a la resolución de problemas o a la ayuda de personas con deficiencias, una acción correctiva o reactiva, sino que incluye la función potenciadora de las capacidades y otras de tipo preventivo o proactivo. Su propósito es apoyar el desarrollo del proceso educativo, con una finalidad de mejora hacia el perfeccionamiento de su objeto de estudio (producto o proceso) contextualizándose en un proceso perfectivo y de desarrollo propio de la educación.

Para los fines prácticos de este trabajo de grado, la herramienta de diagnóstico promueve la generación de conocimientos de carácter formativo – investigativo, mediante la aplicación en terreno de un instrumento que permitirá diagnosticar las áreas de formación basadas en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y gestión de recursos a nivel mesocurricular.

MARCO CONTEXTUAL

Reseña histórica de la institución

El Instituto Mercedes Lemus Zamora, nace a la vida institucional en el mes de febrero del año 2000, por iniciativa del profesor Mario Brito Lemus. Desde sus inicios el establecimiento estuvo orientado a la inclusión de aquellos estudiantes con dificultades de aprendizaje y rezago pedagógico, rechazando toda señal de discriminación.

En marzo del año 2000 el Instituto abre sus puertas a la comunidad, impartiendo clases en las jornadas diurna, tarde y vespertina, para el III° Nivel (7° y 8° Básico), I° Nivel (1° y 2° Medio), y II° Nivel (3° y 4° Medio). En junio del mismo año, el Ministerio de Educación, le concedió el reconocimiento oficial al Instituto Mercedes Lemus Zamora como Institución Particular Subvencionada.

El año 2014, y con el objetivo de ampliar la cobertura y entregar oportunidades a los adultos que por diversos motivos no pueden asistir a regularizar sus estudios en el sistema convencional, el Instituto comienza impartir clases en la jornada vespertina, en diversas sedes vecinales y centros comunitarios en las comunas de Quilpué y Villa Alemana. De esta manera el Instituto se ha ido consolidando e identificando como una institución comprometida con los más vulnerables y necesitados, lo que ha quedado demostrado a lo largo del tiempo en el trabajo desarrollado en las dependencias de la Casa Matriz, así como también en Juntas de Vecinos y centros comunitarios.

El Instituto se ubica a menos de una cuadra de la Avenida Valparaíso, arteria central de la comuna, lugar accesible en un sector céntrico de Belloto, cerca de la locomoción y de la Feria el Belloto, lo que moviliza una gran cantidad de personas en los alrededores. La mayoría de nuestros estudiantes al momento de matricularse asevera que han llegado por recomendación de sus amigos, familiares y/o conocidos.

El IVE del establecimiento es de 77%, lo que nos indica un alto índice de vulnerabilidad. Nuestros estudiantes son de un nivel socioeconómico medio bajo a bajo, pertenecientes a grupos familiares inestables en su constitución, lo que dificulta la adaptación a un medio social complejo, que requiere un incentivo y motivación personal mas exigente para los estudiantes adultos que asisten a nuestro establecimiento.

La matrícula este año 2023 es de 200 estudiantes en la casa matriz, distribuidos en tres jornadas, diurna, tarde y vespertina. Se presentan serios índices de inasistencia y atrasos.

Las edades de nuestros estudiantes fluctúan entre los 17 y 60 años, siendo los menos, los alumnos que se encuentran en el extremo superior de este rango etario.

Logros y dificultades durante su trayectoria

Durante la pandemia el Instituto identificó la necesidad de conectarse con sus estudiantes, para lo que se desarrolló una Plataforma de Tareas Online, hoy en día ya es una aplicación con la que los estudiantes pueden trabajar desde sus teléfonos celulares; descargando guías, viendo videos explicativos y otros gravados por sus mismos profesores, desarrollar actividades e incluso evaluaciones. Esta herramienta ha sido de gran utilidad incluso en estos años postpandemia.

Algunas de las dificultades a las que se enfrenta el instituto año a año se listan a continuación:

- Alto índice de vulnerabilidad.
- Delincuencia en la comuna.
- Alcohol y droga en las poblaciones.
- Familias disfuncionales (enfermedades mentales, alcoholismo, drogadicción, etc.)
- Familias monoparentales (delegación de jefatura de hogar en el alumno).
- Exposición o vulnerabilidad a redes de narcotráfico o micro tráfico.
- Excesivo consumo de drogas en estudiantes previo al ingreso de la jornada.
- Ausencia, omisión u ocultamiento de informes médicos en estudiantes con problemas cognitivos, emocionales y psiquiátricos.
- Uso indiscriminado y no supervisado de las redes sociales por parte de los(as) estudiantes.
- Ausencia o impuntualidad en estudiantes trabajadores.
- Embarazo adolescente.

Cada una de estas dificultades, a veces mas de una por estudiante, convierten la meta de terminar el cuarto medio en un acto revolucionario. Los estudiantes que llegan

a un dos por uno a terminar la enseñanza media son cada vez menos personas adultas y más adolescentes. Cerca del 90% de nuestros estudiantes de segundo nivel expresa sus deseos de dar continuidad a sus estudios, por lo que prepararlos para rendir la prueba de selección universitaria se vuelve una necesidad que lleva a los docentes a reconocer que el currículum de la EPJA es insuficiente y desactualizado. A pesar de las dificultades a las que se enfrenta el instituto, comparados con otros establecimientos de EPJA, año a año somos el establecimiento que mas estudiantes lleva a rendir las pruebas de selección universitaria a nivel comunal y los puntajes que obtienen nuestros estudiantes están dentro de los promedios nacionales.

Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales

El Instituto Mercedes Lemus Zamora se encuentra ubicado en Belloto Centro, un sector urbano de la comuna de Quilpué, en la región de Valparaíso, a unos 90 kilómetros de la ciudad de Santiago. Quilpué se encuentra en un valle de relieve predominantemente plano, donde los veranos son cálidos y secos y los inviernos fríos y húmedos. La comuna cuenta con una población cercana a los 160.000 habitantes, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. La diversidad socioeconómica de Belloto Centro, donde se ubica el instituto, es un sector que ha experimentado un crecimiento urbano significativo en las ultimas décadas, albergando una población con un nivel socioeconómico predominantemente medio y bajo.

La comuna de Quilpué cuenta con una vida comunitaria activa, donde se realizan actividades y eventos de carácter cultural y deportivo. Siento el futbol, su mayor representante.

ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

El instrumento adjunto a continuación tiene como objetivo diagnosticar cuatro áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y de recursos a nivel mesocurricular.

Se presentan enunciados de prácticas establecidas en las áreas ya mencionadas. El individuo encuestado debe indicar en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere se asemeje más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo a la realidad del contexto en la que se encuentra inserto/a en la actualidad.

El instrumento fue elaborado por la profesora titular de la asignatura de Ciencias Naturales y asistente de la Unidad Técnico Pedagógica del Instituto Mercedes Lemus Zamora siguiendo las instrucciones del trabajo de grado para optar al grado de Magister en Educación Mención Currículum y Evaluación Basado en Competencias. Fue validado por un colega Profesor de Historia y encargado de convivencia escolar del establecimiento, candidato al grado de Magister en Dirección y Liderazgo para la Gestión Educacional en la UNAB. Se aplicó a 10 personas, entre ellos cuatro de un total de cinco docentes del establecimiento, la psicopedagoga, los dos coordinadores de jornada, ambos profesores y a tres integrantes del equipo directivo. La aplicación del instrumento de diagnóstico se realizó durante la jornada de evaluación y planificación al final del primer semestre en el marco de una jornada reflexiva.

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

Instrucciones:

A continuación, se presentan enunciados de prácticas establecidas en las áreas: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos. Indicar en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere se asemeje más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo a la realidad del contexto en la que se encuentra inserto/a actualmente.

ESCALA EVALUATIVA

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

Valor	Nivel de calidad
1	Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y 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 en los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Área: Gestión Curricular

Dimensión: 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 presenta una calendarización anual que organiza las actividades evaluativas en función del programa de estudios, principales efemérides y calendario ministerial, para los				

distintos niveles impartidos en el establecimiento.				
2. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
3. El equipo técnico pedagógico se asegura de 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.				
4. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con los docentes para mejorar su contenido, estrategias y metodologías de evaluación.				
5. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los docentes, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizajes, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
6. 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.				
7. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas y actividades, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
8. El equipo técnico pedagógico se asegura de que los docentes entreguen las evaluaciones corregidas a los estudiantes de manera que la discusión de los resultados constituya también parte del aprendizaje.				
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 objetivo de mejorar sus prácticas y desarrollar sus capacidades.				
10. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (como pruebas, guías, planificaciones, videos y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y correcta utilización.				
11. El equipo directivo y técnico pedagógico asegura la realización 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.				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en el aula para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los/as docentes realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos.				
2. Los/as docentes comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
3. Los/as docentes introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
4. Los/as docentes aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos entre otras.				
5. Los/as docentes logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones vuelven a captar la atención y retoman el trabajo sin grandes demoras.				
6. Los/as docentes monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo.				
7. Los/as docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
8. Los/as docentes motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma gradual, variada y distribuida en el tiempo.				
9. Los/as docentes logran que los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, respondan, entre otras).				
10. Los/as docentes son mediadores y guías en el proceso de aprendizaje de los estudiantes potenciando su confianza y autonomía.				
11. Los/as docentes respetan y reconocen las diferencias que existen en los distintos grupos curso y realizan las adecuaciones curriculares pertinentes.				

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten 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 sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistema de ingresos, becas y créditos.				
5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos.				
6. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje.				
7. 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.				
8. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Establecer dirección.

Proceso general a evaluar: Establecimiento de metas, propósitos, planes y expectativas.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica

	1	2	3	4
1. El equipo directivo define o revisa, en conjunto con la comunidad educativa, el Proyecto Educativo Institucional, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizaje de los estudiantes, así como en los valores de equidad, inclusión y respeto a la diversidad.				
2. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta.				
4. El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto, mediano y largo plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.				
5. El equipo directivo comunica con frecuencia al cuerpo docente y la comunidad educativa en general las normativas disciplinarias y de reglamento para que se respeten.				
6. El equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a los actores de la comunidad educativa.				
7. El equipo directivo promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.				

Dimensión: Rediseñar la organización.

Proceso general a evaluar: Obtención y mantención de recursos de manera estratégica.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo implementa una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.				
2. El equipo directivo estructura la institución, organiza sus procesos y define roles en función del proyecto educativo institucional y del mejoramiento del establecimiento.				
3. El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza en la comunidad escolar, fomentando el diálogo y promoviendo una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los/as docentes como de estos con los estudiantes en busca de la mejora continua.				
4. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del				

establecimiento para facilitar la labor docente.				
5. El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas.				
6. El equipo directivo vincula al establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno contribuyendo al logro de objetivos y metas.				
7. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución.				

Dimensión: Desarrollar personas.

Proceso general a evaluar: Desarrollar estrategias y condiciones para mejorar el equipo humano.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.				
2. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.				
3. El equipo directivo apoya al cuerpo docente en los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes.				
4. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.				
5. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.				
6. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.				
7. El equipo directivo genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.				

Dimensión: Gestionar la instrucción.

Proceso general a evaluar: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica

	1	2	3	4
1. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación.				
2. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.				
3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los/as docentes.				
4. El equipo directivo genera instancias que promuevan y propicien el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos.				
5. El equipo directivo procura que los/as docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.				
6. El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.				
7. El equipo directivo identifica y difunde buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje y de gestión pedagógica que respondan a las necesidades de los estudiantes.				
8. El equipo directivo posee herramientas físicas y tecnológicas para abordar los procesos de cambio e innovación.				
9. El equipo directivo gestiona los procesos de cambio y mejoramiento; orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				

Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber conocer.

Proceso general a evaluar: Demostrar una amplia, profunda y crítica comprensión de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para sus estudiantes. MBE, 2021.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los/as docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permita dominar de manera experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.				

2. Los/as docentes del establecimiento saben aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizar procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas.				
3. Los/as docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseñan.				
4. Los/as docentes demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseñan.				
5. Los/as docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.				
6. Los/as docentes procuran establecer la continuidad y progresión de los contenidos respetando la estructura de la disciplina que enseñan.				
7. Los/as docentes planifican considerando cómo aprenden sus estudiantes, sus características y contexto, y los recursos disponibles.				
8. Los/as docentes identifican las características socioafectivas de sus estudiantes y las necesidades formativas del/los grupos curso.				

Dimensión: Saber ser.

Proceso general a evaluar: Promover el desarrollo personal y social de los estudiantes fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para ejercer la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los/as docentes desarrollan en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa, perseverante y con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
2. Los/as docentes desarrollan en los estudiantes la participación solidaria y responsable de las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio comunitario.				
3. Los/as docentes están dispuestos al entendimiento interpersonal, a la comunicación y cooperación con los demás integrantes de la comunidad.				
4. Los/as docentes generan instancias de trabajo colaborativo y articulación con sus pares, propiciando la génesis de redes de apoyo que permiten el aprendizaje significativo de los estudiantes.				
5. Los/as docentes motivan constantemente la participación activa de los estudiantes en su proceso de enseñanza – aprendizaje.				

Dimensión: Saber hacer.

Proceso general a evaluar: Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara, atendiendo a las diferencias individuales, promoviendo altas expectativas, participación y colaboración de los estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas a lograr aprendizajes profundos. MBE 2021				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los/as docentes son rigurosos(as) en la correcta utilización conceptual en sus asignaturas.				
2. Los/as docentes implementan en sus prácticas pedagógicas distintas estrategias didácticas para promover el pensamiento crítico en función de los objetivos de aprendizaje disciplinarios y transversales.				
3. Los/as docentes generan espacios de interacción pedagógica para la elaboración de juicios críticos, basados en la reflexión y uso del error, de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de abrirse a los cambios y de tomar decisiones razonadas.				
4. Los/as docentes implementan estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia de sus estudiantes mediante el reconocimiento explícito de los logros y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.				
5. Los/as docentes procuran la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.				
6. Los/as docentes comprueban durante la clase el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifican dificultades y errores para reorientar la enseñanza.				
7. Los/as docentes retroalimentan descriptivamente a sus estudiantes de manera oportuna, basándose en criterios e indicadores de evaluación, para que dispongan de información sobre los niveles de logro de los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en los objetivos de aprendizaje evaluados; y para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.				

Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión del recurso humano.

Proceso general a evaluar: 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 cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores docentes, ofreciéndoles condiciones atractivas de empleabilidad.				
3. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
4. El establecimiento diagnostica las necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus docentes y colaboradores(as).				
5. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
6. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias previas de incumplimiento.				
7. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración.

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas del establecimiento para asegurar 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 el Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				

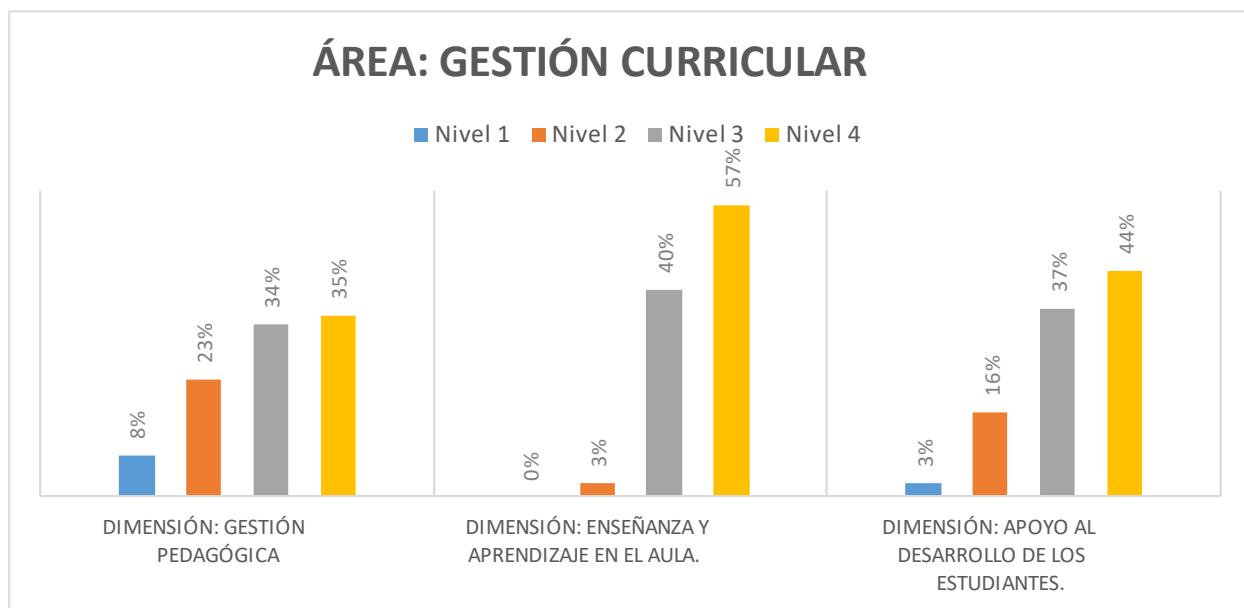
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre a favor del Proyecto Educativo Institucional.				
---	--	--	--	--

Dimensión: Gestión de recursos educativos.

Proceso general a evaluar: 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 y docentes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.				
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 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 periódico.				

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1. Gestión curricular



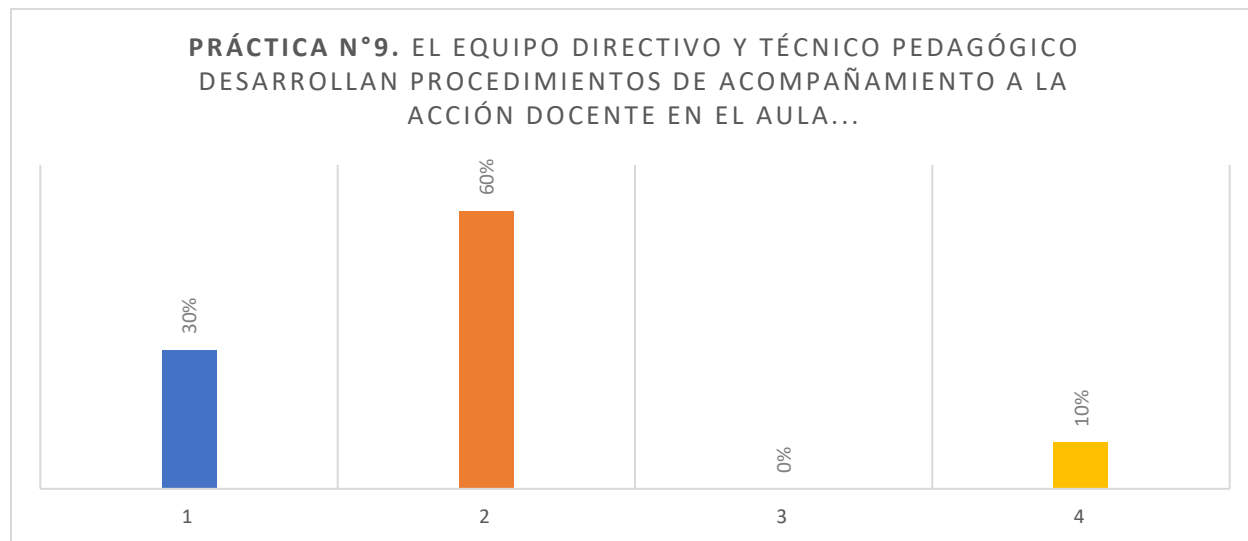
En el área de gestión curricular, la dimensión “Enseñanza y aprendizaje en el aula” evidencia que más del 97% de sus prácticas han sido diagnosticadas con un nivel de calidad igual o superior a 3, mientras que solo el 3% de ellas fueron calificadas con un nivel de calidad 2.

Esto debido a que los encuestados consideran que las estrategias utilizadas por los docentes en el aula aseguran el logro de los aprendizajes de los estudiantes, ya que realizan activación de conocimientos previos, comunican claramente los aprendizajes que se esperan de los estudiantes, introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual aplicando variadas estrategias de enseñanza, manteniendo un clima de respeto y aprendizaje en clases, al monitorear, retroalimentar y reconocer el trabajo de los estudiantes manteniendo un clima de altas expectativas que potencie su confianza y autonomía, incorporan recursos didácticos y tecnológicos que buscan aportar al aprendizaje y motivación de los estudiantes y realizan adecuaciones curriculares pertinentes al reconocer las diferencias que existen en los distintos grupos curso.

La dimensión “Apoyo al desarrollo de los estudiantes” muestra una tendencia similar a la dimensión anterior, con un 81% de sus prácticas diagnosticadas con un nivel de calidad igual o superior a 3 y solo un 19% en los niveles inferiores (2 y 1, respectivamente). Esto, debido a que el establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje, afectivas y sociales. El sistema de orientación vocacional entrega información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, ingresos y becas.

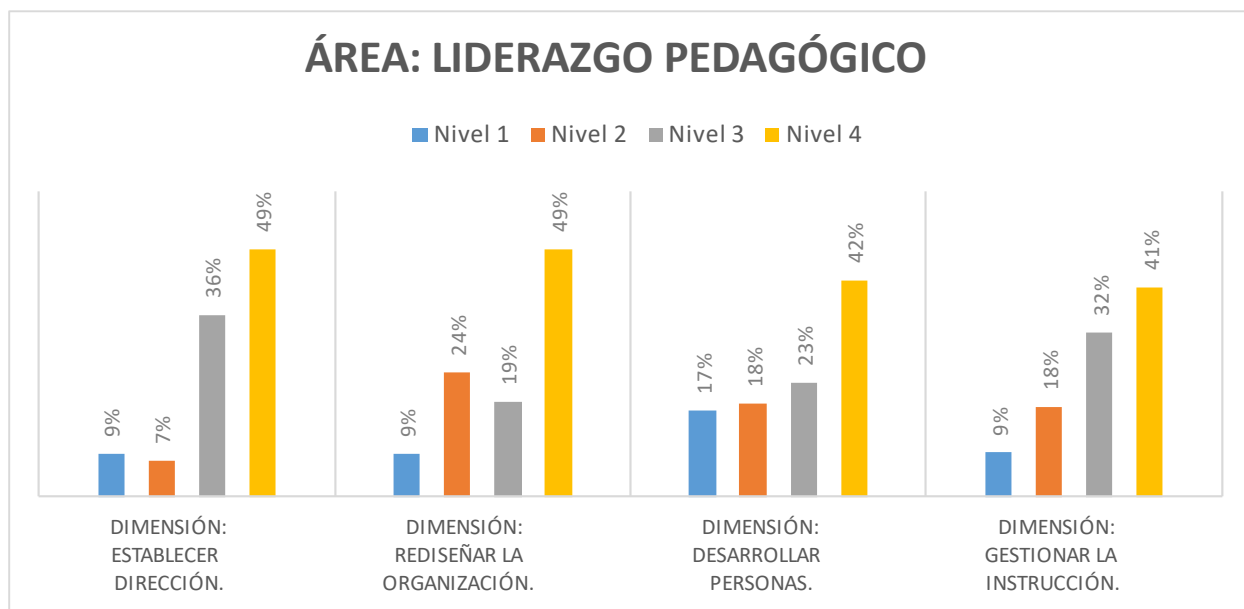
El establecimiento trabaja en identificar a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.

La dimensión “Gestión pedagógica” evidencia una tendencia similar pero esta vez menos inclinada a los niveles altos de calidad, porque el 31% de sus prácticas han sido diagnosticadas con un nivel de calidad igual o inferior a 2 y un 69% de ellas con un nivel igual o superior a 3.



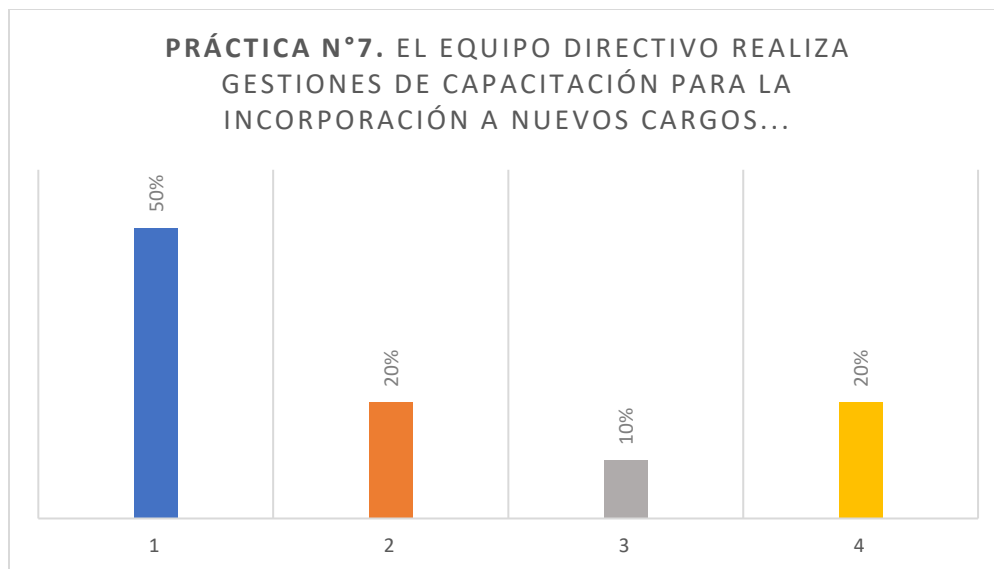
La práctica n°9 que diagnostica si el “Equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyan observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el objetivo de mejorar sus prácticas y desarrollar sus capacidades” presenta un 90% de sus votos en los niveles de calidad inferiores o igual a 2, debido a la ausencia de protocolos de acompañamiento a la acción docente en el aula. Sumado a que las planificaciones son recibidas, mas no analizadas ni mejoradas y que los momentos de reflexión pedagógica son escasos.

2. Liderazgo pedagógico



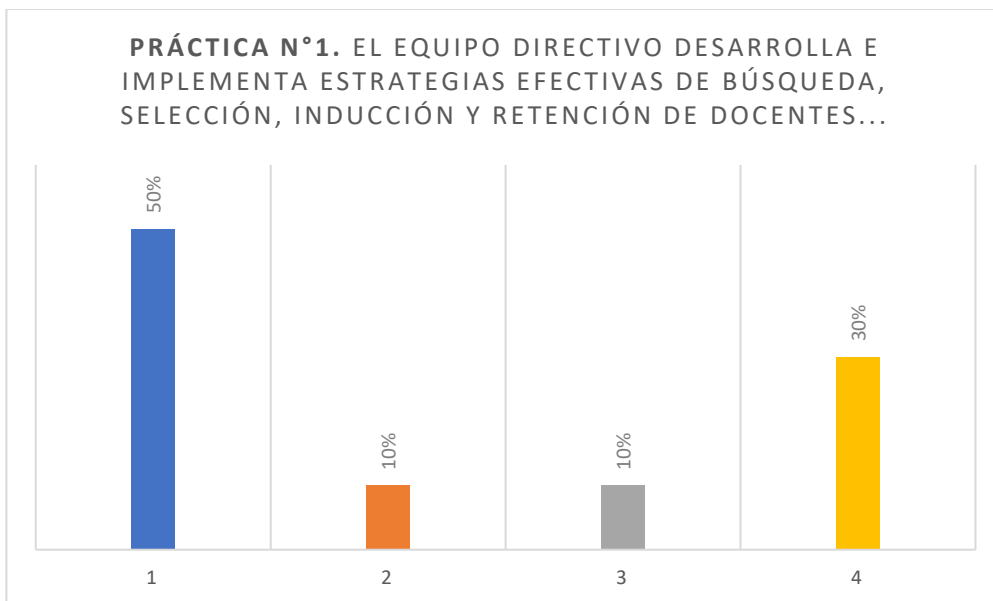
En el área de liderazgo pedagógico, la dimensión “Establecer dirección” evidencia que el 85% de sus prácticas han sido diagnosticadas con un nivel de calidad igual o superior a 3, mientras que solo el 16% de ellas fueron calificadas con un nivel de calidad igual o inferior a 2. El instituto se establece metas, propósitos, planes y expectativas, las comparte solo con una parte de la comunidad de manera superficial y carece de instrumentos de seguimiento organizados.

La dimensión “Rediseñar la organización” diagnostica el 68% de sus prácticas con un nivel de calidad igual o superior a 3 y un 33% de ellas igual o inferior al nivel de calidad 2. En el establecimiento cuesta modelar un clima de confianza, fomentar el dialogo y promover una cultura de trabajo colaborativo. Al equipo directivo le es difícil organizar sus procesos y definir roles en función del proyecto educativo institucional.

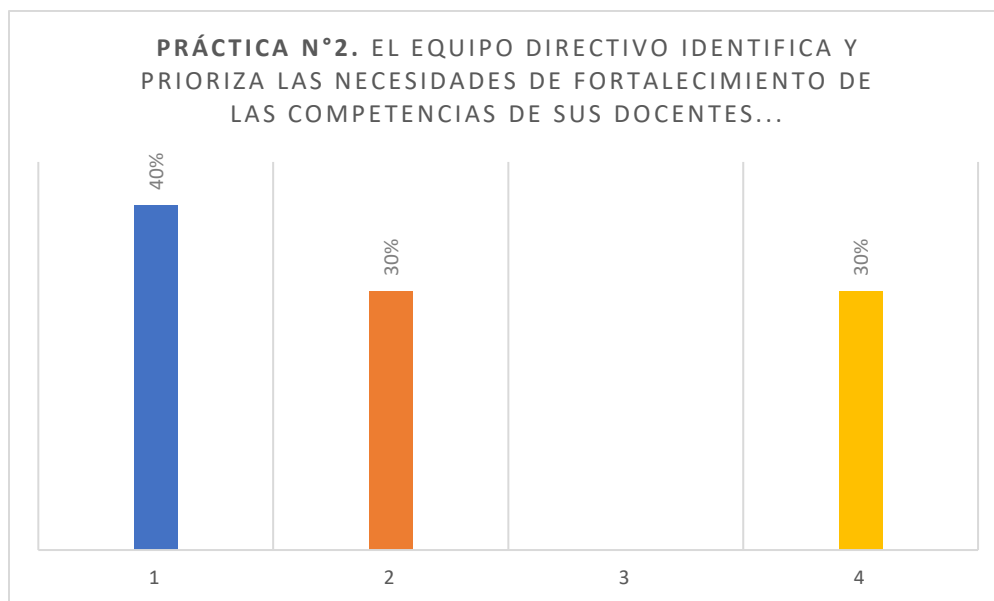


La práctica n°7 de esta dimensión que diagnostica si el “Equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución.” presenta un 70% de sus votos en los niveles de calidad inferiores o igual a 2. El 50% de los votantes consideraron que esta práctica se presenta como acciones con propósitos difusos para los actores del establecimiento educacional y que se implementan de manera asistemática, debido a que estas gestiones son escasas o nulas.

La dimensión “Desarrollar personas” diagnostica el 65% de sus prácticas con un nivel de calidad igual o superior a 3 y un 35% de ellas igual o inferior al nivel de calidad 2, debido a que la cultura institucional carece de prácticas que reconozcan y valoren los logros colectivos e individuales, tampoco ha desarrollado estrategias ni generado condiciones para mejorar el equipo humano.



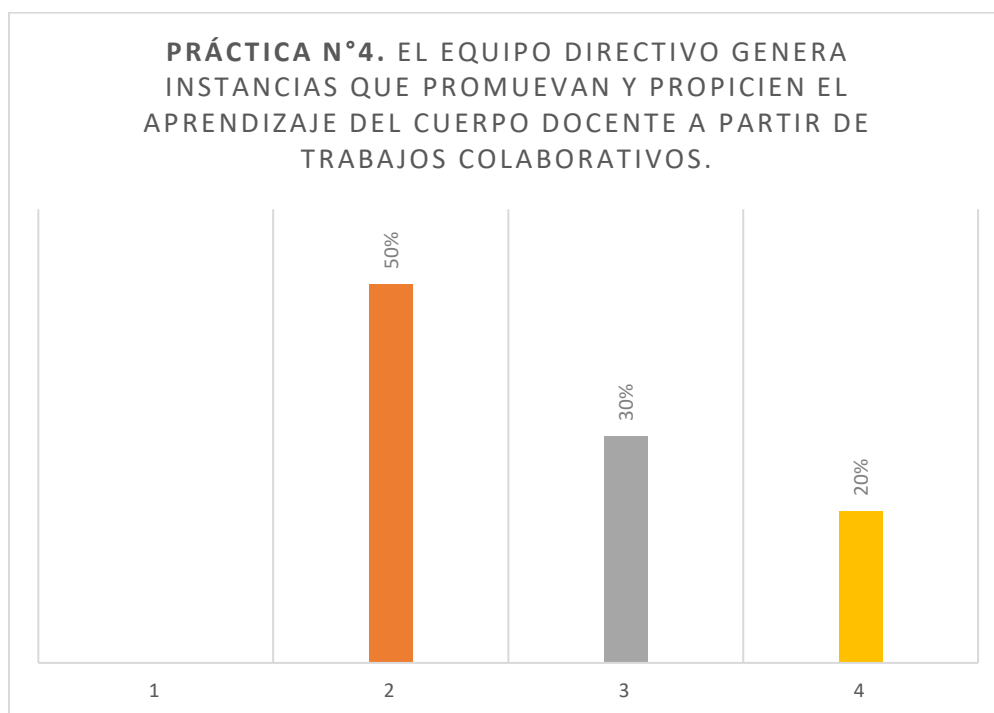
La práctica n°1 de esta dimensión que diagnostica si el “Equipo directivo desarrolla e implementa estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación” presenta un 60% de sus votos en los niveles de calidad inferiores o igual a 2. El 50% de los votantes consideraron que esta práctica se presenta como acciones con propósitos difusos para los actores del establecimiento educacional y que se implementan de manera asistemática, es decir, en el nivel más bajo de calidad, esto debido a la alta tasa de rotación de profesores que los estudiantes reciben de un año al siguiente, impidiendo así que surjan perfiles de nuevos liderazgos.



La práctica n°2 de esta dimensión que diagnostica si el “Equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus

docentes y asistentes de la educación y genera diversas modalidades de desarrollo profesional continuo” presenta un 70% de sus votos en los niveles de calidad inferiores o igual a 2. El 40% de los votantes consideraron que esta práctica se presenta como acciones con propósitos difusos para los actores del establecimiento educacional y que se implementan de manera asistemática, es decir, en el nivel más bajo de calidad, y un 30% de los votantes considera que el quehacer incorpora un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos. El desarrollo profesional en el establecimiento es tardío e informal, se otorgan mejoras, pero sin designar cargos sino solo agregando tareas nuevas y con escasas posibilidades de reconocimiento y validación.

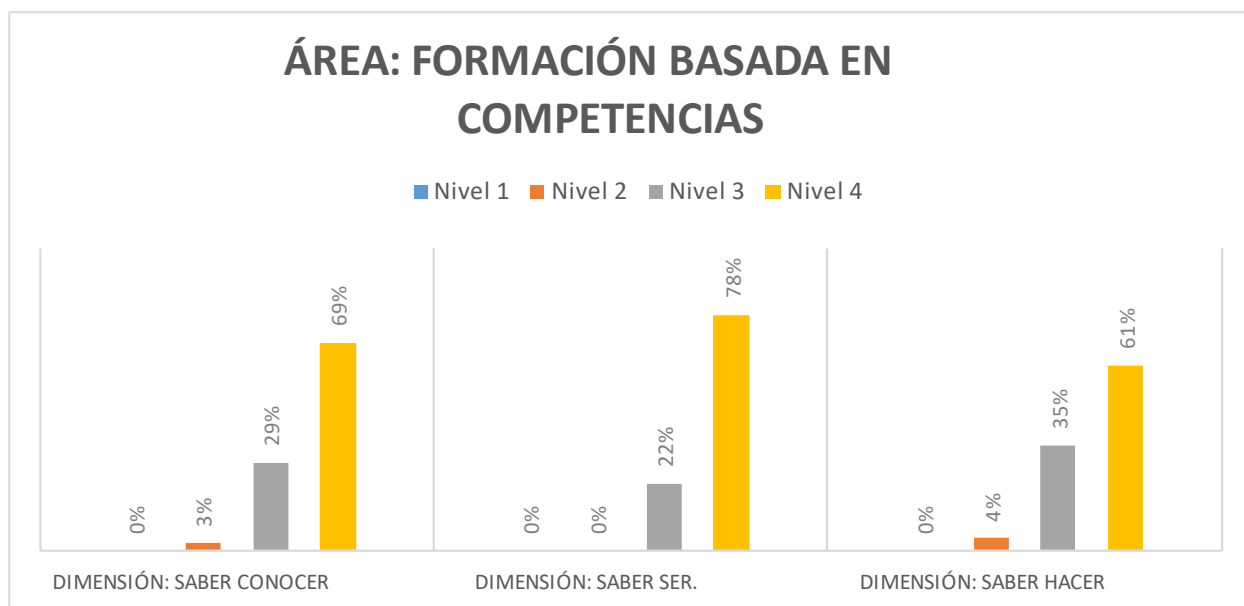
La dimensión “Gestionar la instrucción” diagnostica el 73% de sus prácticas con un nivel de calidad igual o superior a 3 y un 27% de ellas igual o inferior al nivel de calidad 2. Debido a que existe escasa retroalimentación de las prácticas de enseñanza, evaluación y del currículum.



La práctica n°4 de esta dimensión que diagnostica si el “Equipo directivo genera instancias que promueven y propician el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos” presenta un 80% de sus votos entre los niveles de calidad 2 y 3. El 50% de los votantes consideran que el quehacer incorpora un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos y un 30% de los votantes considera que el quehacer incorpora un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial en los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica. El equipo directivo no genera instancias de trabajo

colaborativo, este se da en algunas asignaturas debido a la afinidad particular de los docentes que las imparten, gracias también a que coinciden en sus horas no lectivas. La comunidad educativa tiene pocas probabilidades de enterarse de estas instancias que prevalecen a pesar de las adversidades justamente por los escasos momentos de reflexión y trabajo técnico.

3. Formación basada en competencias



En el área de formación basada en competencias, las tres dimensiones: “Saber conocer”, “Saber ser” y “Saber hacer” fueron diagnosticadas con altos niveles de calidad.

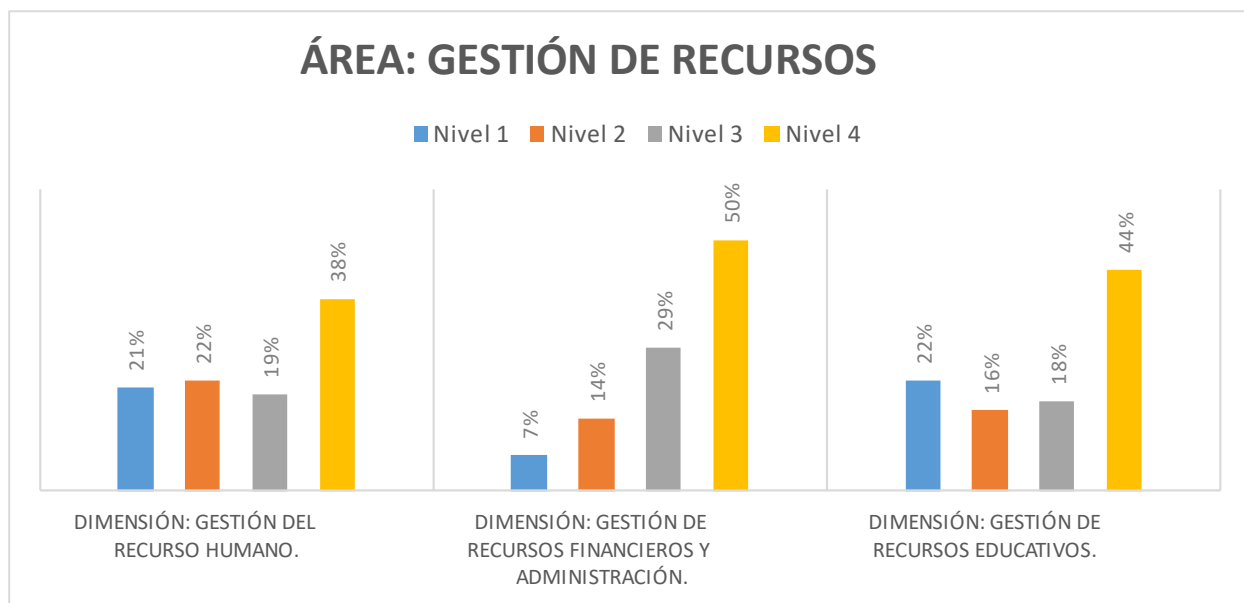
En la dimensión “Saber conocer” el 98% de sus prácticas fueron diagnosticadas con niveles de calidad igual o superiores a 3 y solo un 3% de ellas con un nivel de calidad 2.

En la dimensión “Saber ser” el 100% de sus prácticas fueron altamente diagnosticadas. El 78% de ellas tienen un nivel de calidad 4 y un 22% un nivel 3.

En la dimensión “Saber hacer” el 96% de sus prácticas fueron diagnosticadas con niveles de calidad igual o superiores a 3 y solo un 4% de ellas con un nivel de calidad 2.

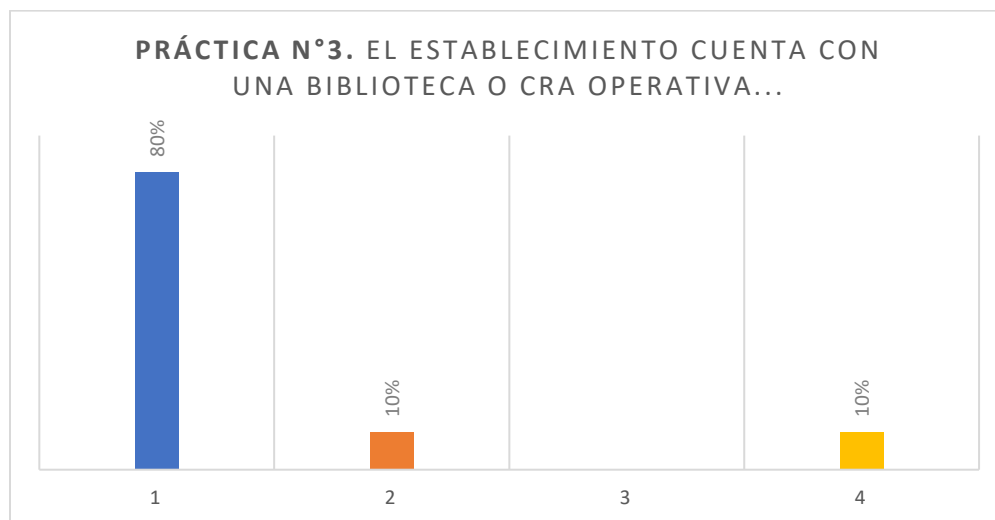
Esta área presenta dimensiones muy bien evaluadas, todas sus prácticas estables y con buenos resultados, un proceso de consolidación bastante avanzado o bien, prácticas ya consolidadas.

4. Gestión de recursos



En el área de gestión de recursos, la dimensión “Gestión de recursos financieros y administración” evidencia que el 57% de sus prácticas han sido diagnosticadas con un nivel de calidad igual o superior a 3, mientras que el 21% de ellas fueron calificadas con un nivel de calidad igual o inferior a 2. El desconocimiento del presupuesto con el que cuenta el establecimiento y la baja asistencia a clases, consecuencia de los años de educación en pandemia, diagnostican dificultades en esta dimensión.

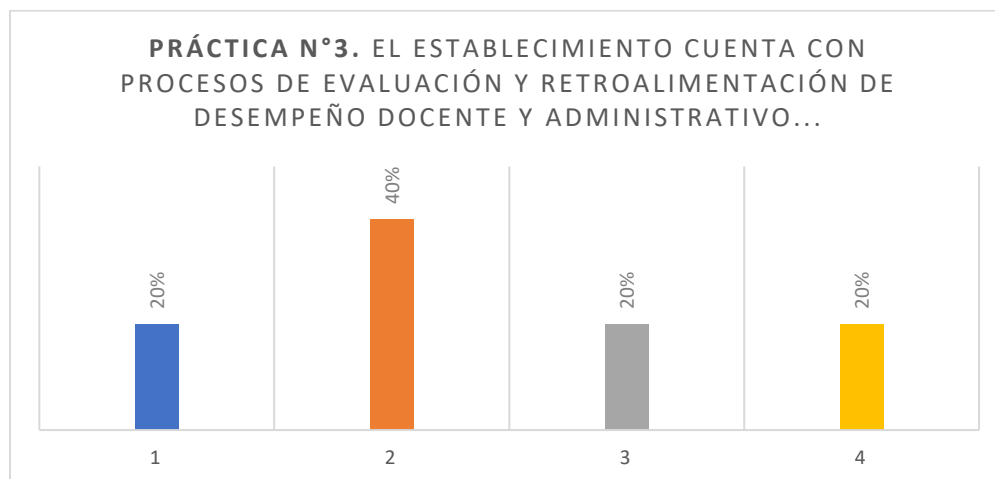
En la dimensión “Gestión de recursos educativos” el 62% de sus prácticas fueron diagnosticadas con niveles de calidad igual o superiores a 3 y un 38% de ellas con un nivel de calidad inferior o igual a 2.



El indicador n°3 de esta dimensión que diagnostica si el “Establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes” ha

sido diagnosticada con niveles de calidad iguales o menores a 2 en un 90% de los votos, donde un 80% considera que tiene un nivel de calidad 1 y un 10% lo califica con un nivel 2. La existencia de un conjunto de libros que difícilmente puede denominarse biblioteca, ubicados en una oficina donde los estudiantes no acceden es el motivo de que esta práctica no estuviera evaluada en un 100% en un nivel de calidad deficiente. Si bien el establecimiento no tiene mas de 90 alumnos por jornada la ausencia de una biblioteca o CRA se ha hecho notar este año, ya que nuestros estudiantes tienen intereses tan variados que un espacio distinto al aula podría enriquecer las prácticas pedagógicas de los docentes y el logro de aprendizajes significativos por parte de los estudiantes.

En la dimensión “Gestión del recurso humano” el 57% de sus prácticas fueron diagnosticadas con niveles de calidad igual o superiores a 3 y un 43% de ellas con un nivel de calidad inferior o igual a 2. El establecimiento por ser de educación de adultos no atrae docentes de trayectorias destacadas, la EPJA está altamente estigmatizada. No implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional para sus docentes y colaboradores. Al no contar con sistemas de reconocimiento que promuevan el compromiso profesional y valoren el trabajo del equipo docente, se desconocen las buenas prácticas y genera un ambiente que infravalora a sus docentes. La incertidumbre de la continuidad laboral que estos antecedentes puedan generar se suma a la ausencia de protocolos claros de advertencia por incumplimiento de tareas o incluso la desvinculación.



La práctica n°3 de esta dimensión que diagnostica si el “Establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas” ha sido diagnosticada con niveles de calidad iguales o menores a 2 en un 60% de los votos, donde un 20% considera que esta práctica tiene un nivel de calidad 1 y un 40% lo califica con un nivel 2. El otro 40% de los votantes consideran que el quehacer tiene un nivel de calidad igual o superior a 3. La ausencia de procesos evaluativos y de retroalimentación del desempeño docente que orienten hacia buenas prácticas, habla de un equipo directivo con liderazgos

difusos y carente de habilidades blandas para enfrentar la evaluación como un proceso enriquecedor que puede encausar y redirigir las acciones pedagógicas, más bien le otorga un papel punitivo y enjuiciador, lejano a lo que es su verdadero potencial.

PROPUESTAS DE MEJORA

Área: Gestión curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Desarrollar procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula.	Generar protocolos de observación de clases.	Unidad Pedagógica Técnico
Mejorar las prácticas pedagógicas y desarrollar capacidades en los docentes.	Calendarizar reuniones técnicas de análisis y reflexión del trabajo con los estudiantes y sobre las dificultades enfrentadas.	Unidad Pedagógica Técnico

Área: Liderazgo pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Capacitar a los docentes y asistentes de la educación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución.	Gestionar capacitaciones con entidades externas. Generar diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.	Equipo directivo
Seleccionar, inducir y retener docentes y asistentes de la educación.	Desarrollar e implementar estrategias efectivas de búsqueda y selección de docentes y/o asistentes de la educación. Calendarizar charlas y/o jornadas de inducción para docentes y/o asistentes de la educación. Evaluar el desempeño de los colaboradores de la institución para lograr retener a los docentes y/o asistentes de la educación destacados.	Equipo directivo
Fortalecer las competencias de los docentes.	Gestionar procedimientos para pesquisar necesidades de fortalecimiento de	Unidad Pedagógica Técnico

	<p>competencias en los docentes.</p> <p>Calendarizar acompañamientos pedagógicos con foco en el fortalecimiento de competencias.</p> <p>Presentar prácticas pedagógicas exitosas y sus impactos en el aula.</p>	
Promover y propiciar el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos.	Generar instancias de trabajo colaborativo entre docentes.	Equipo directivo y Unidad Técnico Pedagógica

Área: Formación basada en competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Incorporar gradualmente la integración curricular en las planificaciones.	<p>Calendarizar la planificación articulada entre asignaturas.</p> <p>Gestionar reuniones técnicas.</p>	Unidad Técnico Pedagógica
Aplicar conocimientos a situaciones cotidianas y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas.	Calendarizar reuniones técnicas por departamento para conocer metodologías novedosas e ingeniosas de otros colegas.	Unidad Técnico Pedagógica

Área: Gestión de recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Evaluar y retroalimentar el desempeño docente y administrativo, para mejorar las prácticas.	Calendarizar acompañamientos pedagógicos con foco en mejorar las practicas.	Unidad Técnico Pedagógica

Contar con una biblioteca o CRA operativa.	Gestionar los recursos para instalar una biblioteca o CRA que apoye el aprendizaje de los estudiantes.	Equipo directivo
	Gestionar recursos externos en base a concursos para obtener libros e implementos para fortalecer la biblioteca.	Unidad Pedagógica Técnico

CONCLUSIÓN

La investigación realizada favorece por una parte el análisis de las áreas diagnosticadas del Instituto Mercedes Lemus Zamora de acuerdo a prácticas que persiguen estándares de calidad. Lo que permitió diagnosticar aquellas prácticas que se encontraban en niveles de calidad descendidos, producto de que son acciones y procedimientos que se desarrollan de forma intermitente, sin monitoreo constante, o bien, prácticas que no están instaladas o que en su defecto se implementan de manera asistemática. Como consecuencia de este diagnóstico, se genera una serie de propuestas por área, con objetivos, acciones y responsables a cargo de llevarlas a cabo para mejorar los procesos identificados como deficientes y así lograr un cuerpo docente fortalecido, empoderado y eficaz en el desarrollo de sus quehaceres pedagógicos que lleven a procesos de enseñanza y aprendizaje significativos y relevantes para todos los y las estudiantes.

Este trabajo de investigación permite aplicar los conocimientos adquiridos durante estos años de estudio en el programa de magister profesional, generando habilidades investigativas que permiten generar una mirada más profunda y acuciosa de las prácticas educativas de las y los docentes, y principalmente de las propias en las áreas para las que se diagnosticó y se propusieron mejoras. Las herramientas profesionales actualizadas permitirán ejercer un liderazgo más informado, participativo y diligente que lleve a la entera institución a apegarse a prácticas que demuestren altos estándares de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán, J. (2014). *Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de Unidades Técnico Pedagógicas*. RMIE [online]. 2014, vol.19, n.62, pp.939-961. ISSN 1405-6666.
- Caro, P. (2020). *Prácticas pedagógicas en el proceso de adquisición y desarrollo de competencias básicas en estudiantes de la Provincia de Concepción*. España.
- Castillo, A. (2017). *¿Cómo mejorar la distribución, uso y administración de los recursos escolares? Análisis y desafíos a partir de las recomendaciones OCDE en la Revisión de políticas para mejorar la efectividad del uso de recursos en las escuelas*. Ministerio de Educación. Chile
- Castro, F. (2005). *Gestión curricular: una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa*. Horizontes educacionales, núm. 10, pp. 13 – 25. Universidad del Bío Bío, Chillan, Chile.
- CPEIP (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Ministerio de Educación. Chile.
- CPEIP (2021). *Estándares para la profesión docente. Marco para la buena enseñanza*. Ministerio de Educación. Chile.
- Hernández, M. A. (2015). *El diagnóstico educativo, una importante herramienta para elevar la calidad de la educación en manos de los docentes*. Matanzas: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Cuba.
- Lideres Educativos (2019). *Libro Buenas Prácticas de liderazgo pedagógico: 10 herramientas para impulsar la mejora escolar*. Chile.

ANEXOS



MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

TRABAJO DE GRADO

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del Instituto Mercedes Lemus Zamora, de la comuna de Quilpué, región de Valparaíso

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

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 comprenden 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

	si	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	<i>Permite implementar mejoras a corto, mediano y largo plazo</i>
Motivos por los que se considera no adecuado	<i>no aplica</i>
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	<i>no aplica.</i>

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Mario Ciudad Gatica
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	ENCARGADO DE CONVIVENCIA ESCOLAR
e-mail	CIVADHISTORIA@GMAIL.COM
Fecha de la validación (día, mes y año):	28/06/2023

