



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 DE LA ESCUELA EL AMANECER F-98, DE LA COMUNA DE COLLIPULLI, REGIÓN DE LA ARAUCANÍA.

Nombre del candidato a magíster:	Pamela Karen Moya Umanzor
Nombre del tutor disciplinar:	Carmen Bastidas Briceño
Nombre del tutor metodológico	Rocío Riffo San Martín

Agosto 2023

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO TEÓRICO	3
1.1.-FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS.....	3
1.2.- LIDERAZGO PEDAGÓGICO	8
1.3.- GESTIÓN CURRICULAR.....	15
1.4.- GESTIÓN DE RECURSOS.....	19
1.5.- ELABORACIÓN, VALIDACIÓN Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	24
2. MARCO CONTEXTUAL	29
2.1.- TABLA 1	31
2.2.- ORGANIGRAMA FUNCIONAL	32
3. DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	33
4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	37
4.1.- FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS.....	37
4.1.1.- <i>Dimensión Saber Conocer.</i>	37
4.1.2.- <i>Dimensión: Saber Ser</i>	38
4.1.3.- <i>Dimensión: Saber Hacer</i>	40
4.2.- ÁREA DE GESTIÓN CURRICULAR	41
4.2.1.- <i>Dimensión: Gestión Pedagógica</i>	41
4.2.2.- <i>Dimensión: Enseñanza Y Aprendizaje En El Aula</i>	43
4.2.3.- <i>Dimensión: Apoyo Al Desarrollo De Los Estudiantes.</i>	44
4.3.- ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS.	45
4.3.1.- <i>Dimensión: Gestión Del Recurso Humano</i>	45
4.3.2.- <i>Dimensión: Gestión De Recursos Financieros Y Administración</i>	46
4.3.3.- <i>Gestión De Recursos Educativos.</i>	48
4.4.- LIDERAZGO PEDAGÓGICO	49
4.4.1.- <i>Dimensión: Establecer Dirección.</i>	49
4.4.2.- <i>Dimensión: Rediseño De La Organización</i>	50
4.4.3.- <i>Dimensión: Desarrollo Del Personal.</i>	51
4.4.4.- <i>Dimensión: Gestión De La Instrucción</i>	52
5. PROPUESTAS DE MEJORA.	54

5.1.- ÁREA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS:	54
5.2.- ÁREA DE GESTIÓN CURRICULAR	55
5.3.- ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS:	57
5.4.- LIDERAZGO PEDAGÓGICO	58
CONCLUSIÓN	60
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS.....	69
INSTRUMENTO VALIDACIÓN APLICADO.....	69
INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO APLICADO	72

RESUMEN

El modelo de formación basada en competencias, es un enfoque pedagógico que surge frente al requerimiento de innovar y adecuar los procesos de enseñanza y aprendizaje en un contexto cambiante producto de las transformaciones socio-culturales originadas por la globalización de la tecnología. Esto ha generado la necesidad de formar en competencias a los ciudadanos, centradas en el *saber conocer, saber ser y saber hacer*, que convierta al estudiante en el protagonista de su aprendizaje, reemplazando la enseñanza tradicional que lo limitaba como receptor de la información para luego repetirla. Para romper estos esquemas en los establecimientos educacionales es necesario conocer su funcionamiento en las distintas áreas para realizar las modificaciones correspondientes, siendo ese el objetivo de la presente investigación: promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel mesocurricular a la Escuela El Amanecer F-98 de la comuna de Collipulli, considerando la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos. La información fue obtenida través de la aplicación de un instrumento, específicamente la encuesta, creada en conjunto a docentes y posteriormente validado través del juicio de expertos y de un estudio piloto, que permitió realizar los cambios correspondientes para disminuir el margen de error de la información recolectada. El análisis e interpretación de los datos permitió evidenciar como mayor debilidad el área de gestión curricular al interior del establecimiento, resultado que en conjunto a otros que evidenciaron estar menos desarrollados, orientaron el plan de acción que consideró mejoras en acciones ya existentes y proponiendo nuevas, acorde a los recursos con los que cuenta el establecimiento educacional; definiendo objetivos, acciones y responsables según corresponda.

Palabras claves: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular, gestión de recursos, elaboración, validación y aplicación de instrumentos.

INTRODUCCIÓN

Las transformaciones en educación en búsqueda de mejorar los procesos de enseñanza y con ello la calidad de aprendizaje de los estudiantes está en relación a las necesidades que experimenta la sociedad en un determinado contexto histórico con tendencias culturales, económicas y sociales determinadas. Las bases curriculares, los planes y programas de estudios orientan los procesos formativos de los estudiantes, pero éstos deben a su vez adecuarse a las distintas realidades de los establecimientos educacionales, acorde a su Proyecto Educativo Institucional, que de su análisis y reflexión surge un Plan de Mejoramiento Educativo que busca contribuir a la mejora de los aprendizajes, a través de un análisis estratégico, autoevaluación institucional, estableciendo objetivos y metas para cada una de sus dimensiones: gestión pedagógica, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos. Y es que la institución educativa es el resultado de un todo, no se puede enfocar en una sola de sus partes para poder alcanzar el éxito, por ello la necesidad de estar consciente de las fortalezas y debilidades de cada una de sus dimensiones y subdimensiones que permitan tomar decisiones efectivas, con capacidad de diálogo y abiertos a la innovación, que permita enfrentar las necesidades con enfoques más adecuados al actual contexto local, nacional e incluso internacional. Donde los estudiantes, que son el foco de la educación, requieren de un desarrollo integral, requiriendo de nuevas competencias que le permitan saber conocer, saber ser y saber hacer, que les permita ser capaces de aplicar sus conocimientos a su vida cotidiana, a su realidad, con capacidad de adaptación frente a los constantes cambios.

El objetivo de la presente investigación es promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel mesocurricular a la Escuela El Amanecer F-98 de la Comuna de Collipulli, considerando la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos.

La Investigación tuvo su desarrollado en los primeros meses del año académico en curso, con la colaboración de docentes e integrantes del equipo directivo. Colaboración prestada desde la construcción del instrumento de medición, en su revisión

a través del juicio de expertos, respondiendo en su primera aplicación en el estudio piloto a través del cual se realizaron las sugerencias pertinentes, desarrollando la encuesta en su aplicación final y luego a través de propuestas para la realización del plan de mejora.

El trabajo de investigación que se presenta a continuación, en su primer apartado presenta el marco teórico con los conceptos claves que sustentan la indagación: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular, gestión de recursos, elaboración, validación y aplicación de instrumentos en base a los antecedentes otorgados por diversos autores. Continúa con la presentación del marco contextual de la Escuela El Amanecer F-98 de la comuna de Collipulli, donde se expone las características del contexto del establecimiento educacional, con información del entorno y de su propia realidad, incluyendo una reseña histórica, sus logros y dificultades, información obtenida principalmente de su Proyecto Educativo Institucional. Posteriormente se da a conocer el diseño y aplicación del instrumento de investigación, considerando su proceso de elaboración y validación; para continuar con el análisis e interpretación de datos.

Finalizando con una propuesta de mejora que fue diseñada en base a la realidad reflejada en los datos obtenidos durante la investigación en sus distintas áreas, con enfoque al fortalecimiento de la formación basada en competencias de los estudiantes, fase desarrollada en conjunto a docentes en horario de trabajo de reunión de ciclo.

Es fundamental realizar cambios que sobrepasen las modificaciones de las prácticas pedagógicas y de la formación profesional docente, la implementación de la formación basada en competencias requiere de cambios de la organización en general, como indica Guzmán (2017): “requiere necesariamente de una práctica educativa abierta al desarrollo competitivo del individuo y contextualizada al ámbito de la vida en que participa, es decir, precisa de un entorno escolar por completo distinto al heredado por la tradición educativa moderna” (p.118).

1. MARCO TEÓRICO

1.1.-FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS.

La sociedad es un sistema dinámico y complejo con constantes transformaciones en sus distintos ámbitos que lo componen. Cambios que generan constantes desafíos y con ello problemáticas que se deben ir solucionando. El desarrollo tecnológico y digital de las últimas décadas del siglo XX han permitido avances importantes en el acceso a la información, traspasando barreras de tiempo y espacio, democratizando el acceso a ella.

Sin embargo, esto conllevó a nuevos desafíos sobre ¿cómo utilizar esta información?, porque el desarrollo y evolución de una cultura no se puede limitar a la acumulación y transmisión de información, es necesario desarrollar y potenciar nuevas habilidades que permitan diferenciar la información real de aquella que no lo es, analizar a través del pensamiento crítico y generar nuevos conocimientos, no sólo de forma individual sino también a través del trabajo colaborativo, que permitan dar respuestas a los nuevos retos y desafíos emergentes; como señalan al respecto Martínez, Cegarra y Rubio (2012) “para que la información se convierta en conocimiento se precisa la intervención de una serie de experiencias, creencias y competencias. Por consiguiente, conocimiento es un concepto más amplio que información: el conocimiento es información en acción.” (p.329)

Estos nuevos requerimientos obligan a los establecimientos educacionales transformar la mirada de formación educacional que poseen, hacia uno en donde los estudiantes sean los protagonistas y no limitándose a simples receptores y repetidores de los conocimientos traspassados por los docentes. Ofrecer oportunidades donde puedan experimentar y hacer uso de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores desarrollados durante su formación, ante situaciones que simulen experiencias de la vida cotidiana, que le sirvan de base para los desafíos que deberán enfrentar en cada una de sus realidades, donde deben ser capaces de responder y generar impacto en sus entornos en determinados momentos socio-históricos-culturales específicos.

En este contexto, es donde adquiere importancia la “formación basada en competencias” que demanda un desarrollo integral de los estudiantes, que favorezca sus capacidades que les permita desempeñarse exitosamente ante la resolución de diversos problemas propios y de su comunidad, como señalan Villa y Villa (2007):

“El enfoque de competencias pretende un desarrollo integral de los estudiantes basado en la adquisición y desarrollo de sus habilidades, actitudes y valores, como también un conocimiento que pueda ser transferible a las diversas situaciones laborales, profesionales y sociales en las que puede verse inmerso” (p. 17).

Este tipo de formación permite a los estudiantes aplicar sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores desarrollados durante su proceso formativo a distintas situaciones, que serán validadas a través de evaluaciones orientadas por criterios que permitan medir el nivel de logro alcanzado en diversas tareas vinculadas a las competencias a desarrollar; al respecto Obaya, Vargas y Delgadillo (2010) se refieren a la educación basada en competencias como: “una experiencia práctica, que se enlaza a los conocimientos para lograr un fin. La teoría y la experiencia práctica se vinculan, utilizando la primera para aplicar el conocimiento a la construcción o desempeño de algo.” (p.64). Es importante que sea capaz de aplicar las competencias desarrolladas conscientes de que la realidad es compleja y cambiante, contando con la capacidad de adaptarse y readaptarse, de aplicar sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores frente a cualquier situación real que deba enfrentar, con la capacidad de reaprender cuando sea necesario, como señala Martínez et al. (2012): “ciertamente lo que pretende la formación por competencias es que las personas desarrollen capacidades amplias, que les permitan aprender y desaprender a lo largo de su vida, sabiendo adaptarse a situaciones cambiantes” (p.329)

Para alcanzar este reto se antepone el desafío de renovar y/o fortalecer las metodologías de enseñanza aprendizajes existentes por parte de los docentes, sustituyendo aquellas prácticas con un rol de transmisor hacia uno orientador y facilitador del proceso de aprendizaje de los estudiantes, como destaca el sitio web del Instituto Profesional y Centro de Formación Técnica DUOC UC (s.f.), haciendo referencia al *Modelo de Formación por competencias*:

“Uno de los desafíos centrales es la profunda renovación de las metodologías de enseñanza y logro de aprendizaje. De un docente transmisor de conocimientos,

pasa a uno que es tutor, guía, que supervisa y facilita; de un estudiante que es mero receptor de conocimientos con una actitud pasiva, memorística, pasamos a un estudiante que es más activo, demuestra lo que sabe, es participativo e investigativo.”

Un docente que lidere el proceso formativo basado en competencias, debe ser flexible, capaz de adaptarse y dar respuestas a las distintas necesidades de los estudiantes, cercano a ellos, con capacidad de diálogo, ofrecer herramientas pedagógicas que permitan al estudiante la autonomía frente al aprendizaje, ofreciendo experiencias de aprendizaje diversas y desafiantes, pero a la vez realizables para no provocar frustración en el estudiante. Experto en su disciplina y en las metodologías correspondientes, preocupados del proceso y de la evaluación formativa; como mencionan al respecto Asún, Zúñiga y Ayala (2013):

“...para el modelo de formación por competencias un profesor ideal es aquel que asume como su responsabilidad la facilitación de los aprendizajes de los estudiantes y posee los conocimientos disciplinarios y las competencias pedagógicas para planificar y ejecutar una serie flexible de actividades didácticas diversas, adaptadas y centradas en sus estudiantes, con los cuales mantiene interacciones motivadoras, abiertas y cercanas, conducentes al desarrollo de capacidades de autoaprendizaje y habilidades específicas y generales, las que son evaluadas formativamente utilizando diversos dispositivos que le permiten certificar el dominio de competencias que obtienen sus educando.” (p.284)

Para transformar las prácticas pedagógicas tradicionales a prácticas que permitan el protagonismo de los estudiantes es necesario enfocarse en las estrategias que permitan el logro de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores vinculados a las competencias que se ha propuesto como objetivo desarrollar, además de las experiencias que se ofrecerán para que logren demostrar a través de evaluaciones los

logros alcanzados. En relación a qué se debe tomar en cuenta, Obaya et al. (2010) indican:

“el diseño de la enseñanza-aprendizaje en la que se empleen estrategias como el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP), el análisis de casos, etc.; las competencias que se van a construir; las disciplinas como marco de referencia de aprendizaje; las habilidades a desarrollar; la promoción de actitudes relacionadas con los valores y con las disciplinas; los procesos; los programas de estudio orientados a los resultados; el diagnóstico; la evaluación inserta en el aprendizaje en múltiples escenarios y en diversas situaciones, basada en el desempeño, y como una experiencia acumulativa, la retroalimentación, la autoevaluación; los criterios que se utilicen para evaluar los desempeños o resultados; el seguimiento, y la interacción social.” (p.64)

Además, de un segundo desafío, correspondiente a enfrentar la división del conocimiento en diferentes áreas, que nos obliga a trabajar en diferentes asignaturas de forma paralela, sin considerar que los conocimientos se encuentran interconectados, como indica García (2011), haciendo referencia al reto de la división de las ciencias:

“el criterio heredado por la sociedad “occidental” caracterizada por el pensamiento generado en la Grecia clásica, que planteó una división de las “ciencias” en términos de disciplinas, con límites fijos, separando las ciencias “duras” -desde una perspectiva lógico-matemática-, de las ciencias “blandas” -la música, el arte, el deporte, etc.-, ignorándose, de esta manera, el carácter integral del individuo, en el que coexisten otras inteligencias, que incluyen la cinestésica, la espacial, introspectiva, emocional, etc., inteligencias que contribuyen al desarrollo de determinadas competencias.” (p.3)

Un tercer desafío a enfrentar es ofrecer evaluaciones que permita medir el nivel de logro alcanzado por cada estudiante, con actividades donde aplicar de manera integral las competencias desarrolladas. Es importante no olvidar que el foco de evaluación debe centrarse en las evaluaciones formativas, que permite conocer a tiempo las debilidades individuales en el proceso formativo de los estudiantes, para tomar decisiones oportunas a favor de su aprendizaje.

Bajo un enfoque de formación basado en competencias no es posible mantener las evaluaciones tradicionales, que cumplen con el objetivo de medir sólo los conocimientos adquiridos; al contrario, es necesario que las evaluaciones permitan una experiencia lo más similar a las situaciones que podrían enfrentar en la vida cotidiana, Ríos y Araya (2016) al respecto señalan:

“la mejor forma de evaluar competencias es poner al sujeto ante una tarea compleja, para ver cómo consigue comprenderla y conseguir resolverla movilizando conocimientos. Los instrumentos de evaluación empleados no pueden limitarse a pruebas para ver el grado de dominio de contenidos u objetivos, sino proponer unas situaciones complejas, pertenecientes a la familia de situaciones definida por la competencia, que necesitará por parte del alumno, asimismo, una producción compleja para resolver la situación, puesto que necesita conocimiento, actitudes, pensamiento cognitivo y estratégico” (p.1080).

La evaluación basada en competencias cambia su carácter punitivo por uno que busca conocer los progresos alcanzados en un momento determinado, el nivel de logro de determinados objetivos propuestos, a través de la acción. Su objetivo es obtener evidencias que reflejen los avances del estudiante considerando el nivel inicial en el que se encontraba, ofreciendo una base para una retroalimentación en conjunto entre estudiante-docente, donde se cuente con la reflexión del estudiante. Para luego realizar las adecuaciones pertinentes acorde a las debilidades identificadas en los niveles de logro alcanzados por el estudiante.

Además, al tratarse de una evaluación en donde los estudiantes conocen con anticipación y con claridad los indicadores que se considerarán en la medición, favorece su aprendizaje al permitirle identificar su propio progreso y con ello los aspectos que deberá fortalecer y aquellos que pueda potenciar, manteniendo una participación activa de la misma, resaltando la importancia de que “la evaluación no sea vista desvinculada al proceso de enseñanza y aprendizaje” (Navarrete, 2004) , pues el proceso de aprendizaje es cíclico, no se llega a un fin. La evaluación no es la etapa final sino que un nuevo punto de inicio que permite mejorar o profundizar lo hasta entonces alcanzado.

1.2.- LIDERAZGO PEDAGÓGICO.

La educación actual en nuestro país enfrenta diversos desafíos vinculados a las transformaciones económica, social, tecnológica y política, como efecto de una evolución de décadas o de cambios drásticos que han requerido de respuestas rápidas y eficientes; como fue el caso de la pandemia de COVID 19 que requirió transformar la dinámica tradicional de enseñanza aprendizaje, de manera presencial a virtual. Los distintos tipos de respuestas ofrecidas por los establecimientos educacionales, dependieron en primera instancia del tipo de liderazgo con el que contaban, de la capacidad de iniciar un plan innovador, con acciones que optimizaran los recursos que poseían, para alcanzar exitosamente el objetivo principal del sistema educacional: “una educación de calidad e inclusiva”, como plantea en su misión el Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC): *“asegurar un sistema educativo inclusivo y de calidad que contribuya a la formación integral y permanente de las personas y al desarrollo del país.”*

Reconocida la importancia del liderazgo a través de estudios e investigaciones y su impacto en la calidad de aprendizajes, el MINEDUC ha desarrollado políticas para fortalecer el liderazgo educativo y potenciar con ello mejoras educativas en los establecimientos educacionales subvencionados y en los aprendizajes de los estudiantes. Entre ellas la “Política de Fortalecimiento del Liderazgo Directivo Escolar” (2014-2017) y la “Política de Fortalecimiento del Liderazgo para la Mejora Escolar” (2021), apoyadas en su ejecución por “Centros de liderazgo educativo” “cuyo propósito es que los líderes educativos de establecimientos educacionales que reciben subvención

del Estado incrementen sus capacidades”, como indica el sitio web liderazgo educativo del MINEDUC.

¿Pero qué se entiende por liderazgo pedagógico? El liderazgo implica la capacidad de motivar, inspirar a otros y movilizarlos para alcanzar con éxito metas educativas, a través de acciones estratégicamente planificadas y consensuadas. Con un equipo de trabajo consolidado, activamente participativos, conscientes de la realidad y del entorno dinámico en el que se desarrollan y comprometidos con la consecución exitosa de objetivos.

En los establecimientos educacionales el liderazgo formal lo asume el director/a, quien deben contar con recursos personales (principios, habilidades, conocimientos) que deben reflejarse en sus decisiones y acciones para ser legitimados por sus colaboradores. Al respecto Contreras (2016) citando a Hubert (2013) señala que:

“los buenos directores se comprometen con valores pedagógicos, son buenos pedagogos, creen y confían en su equipo y, como expertos e impulsores del trabajo en equipo, son ejemplo del accionar cooperativo, no solo en lo que concierne al trato de alumnos y profesores entre sí, sino como máxima pedagógica de la dirección escolar y del día a día en la escuela” (p. 241).

Es que un líder reconoce que por sí solo no puede alcanzar las metas y que necesita de un equipo que colabore, compartiendo el liderazgo y distribuyendo las responsabilidades; lo que resulta positivo en la medida que distintos líderes intermedios orientan en paralelo distintos procesos, con mayor compromiso al estar bajo su responsabilidad y con posibilidad de participar en la toma de decisiones. Considerar las distintas opiniones, favorece la innovación debido a la diversidad de ideas que se proporcionan, al mismo tiempo que serán de mayor calidad, aceptadas y respaldadas por el equipo, a diferencia de que fueran simplemente impuestas desde dirección. En relación a la distribución del liderazgo y la innovación Longo (2008) en su artículo:

“Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación” señala que “la capacidad de los directivos para transferir, desarrollar y compartir el liderazgo será cruciales; por una parte, para maximizar el impacto de sus

iniciativas y decisiones, y, por otra, para estimular los entornos colaborativos sin los cuales no se produce la innovación” (p. 84)

Se entiende entonces los beneficios de un liderazgo compartido, que ha resultado más eficiente en la planificación y ejecución de acciones para el cumplimiento de metas como señala Contreras (2016) “tanto en la investigación sobre liderazgo en general como en la que concierne específicamente al liderazgo educativo se ha probado la eficacia de estilos participativos, basados en principios sistémicos y de interacción dinámica” (p. 236). En el mismo artículo Contreras (2016), citando a Horn y Marfán, destaca las características principales de un liderazgo pedagógico compartido, como “la responsabilidad compartida, el compromiso personal de los involucrados para con las metas conjuntas y los cambios anhelados y el rol directivo en el fomento de tales actitudes” (p. 242).

El MINEDUC (2015) comparte una definición similar de liderazgo pedagógico, reflejado en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE) donde señala “que el liderazgo es una función más amplia que la labor ejercida por el director del establecimiento y es compartida con otras personas de la institución” (p. 7), demostrando confianza en las capacidades y entrega de cada uno de los integrantes de la comunidad de profesionales cuyo rol se vincule al proceso de enseñanza/ aprendizaje de los estudiantes, como señala Bolívar (2010) “si queremos que los profesores asuman un papel más profesional, con funciones de liderazgo en sus respectivas áreas y ámbitos, deben asumir dirección y autoridad en sus respectivos ámbitos.” (p. 29)

Un liderazgo compartido, permite que las decisiones sean descentralizadas, favoreciendo la participación de todos los miembros; permitiendo fortalecer el deseo de participación y vinculación con los objetivos que se han propuesto en conjunto y con ello el cumplimiento exitoso de las metas, como indica Bolívar (2010)

“los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerán mucho tanto de las prácticas desarrolladas, como de que el liderazgo esté distribuido o compartido, así como de sus decisiones sobre en qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención.” (p. 20)

El liderazgo pedagógico debe centrarse en el aprendizaje de los estudiantes sin ser relegado por las funciones administrativas, aunque actualmente el incremento de la burocracia ha convertido el liderazgo administrativo en un potencial obstáculo para el liderazgo pedagógico, como menciona Bolívar (2010) “la sobrecarga de actividades burocráticas-administrativas impide el ejercicio de un liderazgo pedagógico” (p. 13) provocando un desentendimiento y desarticulación entre lo que se realiza desde dirección con lo que sucede en las salas de clases y con ello, con docentes apartados de funciones de liderazgo y equipos directivos del quehacer pedagógico; apartándose del objetivo principal que es mejorar la calidad de aprendizajes de los estudiantes.

La prioridad de todo establecimiento educativo debe ser lo pedagógico, no se debe perder el norte, como menciona Contreras (2016):

“el rol de los directivos se redefine en torno a estos nuevos marcos, dejando funciones meramente administrativas en segundo plano, para darle protagonismo a un agente visionario, de cambio e incentivo, que sabe aprovechar y desarrollar el potencial de su gente, sirviendo a metas comunes” (p. 244),

centradas en el aprendizaje de calidad y desarrollo integral de los estudiantes, mediante distintas prácticas que permitan fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, como por ejemplo: potenciar las capacidades de los profesionales de la educación, incentivar el desarrollo profesional y personal, motivar el cumplimiento de metas de equipo e individuales, tener altas expectativas en los profesionales y estudiantes, monitorear prácticas docentes, seguir los progresos de aprendizajes, ofrecer los recursos materiales y humanos necesarios, además de las condiciones de trabajo adecuadas evitando la sobrecarga laboral y distracciones innecesarias, entre otras.

Las investigaciones sobre el impacto del liderazgo en la mejora de los resultados de los aprendizajes de los estudiantes, han demostrado que su influencia no sólo es directa sino también indirecta; pues no son los directores quienes van al aula, pero si favorece la existencia de condiciones que permitan el logro de aprendizajes. MINEDUC (2015) destaca que “la investigación tanto internacional como nacional es convergente en mostrar el liderazgo escolar como un factor crítico en el mejoramiento de los establecimientos escolares y en definitiva de los logros de los estudiantes, especialmente

significativa en aquellos establecimientos más vulnerables.” (p. 8). Así también, compartiendo la idea del impacto positivo del liderazgo en los logros de los estudiantes de forma directa e indirecta, encontramos a Bolívar (2010):

“la literatura actual, derivada de los estudios sobre eficacia y mejora en la escuela, ha destacado el papel desempeñado por el liderazgo pedagógico en organizar buenas prácticas educativas en los centros escolares y en contribuir al incremento de los resultados del aprendizaje. El “efecto-director” es, normalmente, un efecto indirecto: no es el quien trabaja en las aulas, pero puede contribuir a construir las condiciones para que se trabaje bien en ellas” (p. 17)

MINEDUC (2015) describe prácticas que orientan un liderazgo escolar efectivo, algunas en directa relación con el quehacer pedagógico y otras con impacto indirecto, pero de suma importancia para su desarrollo. Entre las prácticas indirectas se identifican:

a) Construyendo e implementando una visión estratégica compartida, donde “Los directivos lideran la construcción o actualización de una visión estratégica sobre el establecimiento y sus objetivos” (p. 20), que es conocida y compartida por la comunidad educativa, y realizada a partir de un análisis de la realidad del establecimiento educacional, desde sus necesidades, desafíos y oportunidades. Es la dirección hacia donde se dirigirán las acciones estratégicas efectivas y los esfuerzos de los integrantes de la comunidad educativa en dirección al mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, considerando también valores como la equidad, inclusión y respeto a la diversidad.

b) Desarrollando las capacidades profesionales: para un desarrollo eficaz del aprendizaje es necesario contar con recursos eficientes para su ejecución. Los recursos económicos en establecimientos municipales no son siempre suficientes, pero contar con docentes y profesionales con conocimientos propios de su disciplina, capacidades, motivación e interés por el perfeccionamiento, se convierte en la base para el éxito del proceso de enseñanza/ aprendizaje de calidad. Por ello la importancia de esta práctica mencionada por el MINEDUC (2015), a través de su Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar que insta a que “los equipos directivos trabajan permanentemente para

comprender, mejorar y potenciar las capacidades, las habilidades personales y la motivación” (p. 22) de docentes y asistentes de la educación. Incentivando a la formación continua, a la revisión y reflexión de sus prácticas pedagógicas, apoyándolos en la implementación de nuevas estrategias para alcanzar los objetivos. Aquí cobra importancia las instancias de trabajo colaborativo, sistemáticas, entre profesionales de la educación, donde puedan plantear inquietudes, analizar y reflexionar sobre sus prácticas pedagógicas y compartir aquellas que han resultado exitosas; permitiendo el desarrollo de aprendizajes en conjunto. El trabajo colaborativo, como plantea MINEDUC (2015) promovería “un clima de alta confianza y responsabilidad colectiva por los logros y dificultades del establecimiento, construyendo -en ese sentido- una comunidad de aprendizaje profesional” (p. 23).

c) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar: una buena convivencia escolar se vincula con el aprendizaje integral de los estudiantes, desde aprender a convivir y participar en la comunidad, entendida esta última como comunidad educativa y su entorno, mejorando además los aprendizajes. Al disminuir los niveles de estrés o ansiedad que puede provocar ambientes violentos, es posible aprovechar de forma segura y protegida los espacios e instancias de aprendizajes curriculares. Michelle Olgui, psicopedagoga del Centro de Liderazgo Educativo de Educación 2020 -citada en el sitio web educacion2020.cl (2015) señala que una *buena convivencia escolar*:

“crea expectativas, desarrolla el autoconcepto (autoestima) personal y académico, crea redes de amistad, se aprende a vivir en comunidad, a organizarse, a respetarse a sí mismo y a otro como legítimo. Es donde se fortalecen las habilidades necesarias para desarrollarse como personal integral”.

MINEDUC (2015) también destaca el impacto de una convivencia escolar positiva entre los distintos integrantes de la comunidad educativa, para fortalecer espacios para el aprendizaje; destacando no sólo la interacción entre estudiantes y estudiantes profesores, sino también entre profesores. Indica al respecto:

“en el ámbito de la convivencia, los equipos directivos desarrollan sus actividades desde una perspectiva formativa, modelando con el ejemplo, fomentando el

diálogo y la colaboración tanto entre sus estudiantes como entre los profesores, así como en las relaciones entre profesores y estudiantes, asegurando un clima propicio para el aprendizaje, en todos los espacios formativos de la escuela” (p. 26)

El involucramiento de las familias en la formación de los estudiantes en el establecimiento, es otro de los aspectos considerados relevantes por MINEDUC (2015), al respecto Pérez y Gallardo (2007), refiriéndose a la importancia de la participación de los padres en la educación de sus hijos, señala: “Diversos estudios han demostrado que cuando los padres participan en la educación escolar de sus hijos, ellos mejoran sus rendimientos académicos y tienen una actitud más positiva hacia la escuela.” (pág. 62).

d) Desarrollando y gestionando el establecimiento educacional: las prácticas de liderazgo vinculadas a este ámbito, cobra importancia para el proceso de enseñanza/ aprendizaje; en cuando asegura contar con los recursos necesarios: económicos, materiales, humanos y tiempo, distribuyéndolos y optimizando sus usos.

De esta manera, prácticas que parecieran no tener directa relación con lo pedagógico, se evidencia en su ejecución la importancia que posee para los aprendizajes de los estudiantes.

e) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje: las prácticas vinculadas a este ámbito se relacionan con claridad con el liderazgo pedagógico, enfocando su preocupación en generar las condiciones que favorezcan el proceso formativo, como monitorear la implementación curricular, las prácticas pedagógicas de los docentes, el proceso de evaluación, entre otros, principalmente a través de planificaciones y acompañamiento al aula. Además de analizar datos de fuentes internas y externas con el objetivo de tomar decisiones de manera oportuna, ajustando y mejorando las estrategias pedagógicas que permitan elevar la calidad de aprendizaje.

Existen distintas prácticas en diversos ámbitos, que impactan directa y/o indirectamente en el ámbito pedagógico, que deben ser orientadas por el equipo directivo, pero lideradas por distintos profesionales de la educación que deberán asumir responsabilidades, procurando el cumplimiento de objetivos y posterior análisis de los

resultados que permitan tomar decisiones innovadoras, con la intención de mejorar las intervenciones a favor del desarrollo de aprendizajes integrales de los estudiantes.

1.3.- GESTIÓN CURRICULAR.

Preguntas que parecen simples, pero a la vez son fundamentales para dar inicio al proceso de enseñanza/aprendizaje en los establecimientos educacionales son: qué, para qué, cómo, cuándo enseñar y evaluar. La búsqueda de respuestas se convierte en una instancia de reflexión y decisiones que dará origen a la ruta del proceso de enseñanza y aprendizaje que se implementará en el establecimiento y que buscan favorecer la mejora continua de los aprendizajes de todos los estudiantes, asegurando que sean inclusivos y de calidad.

Surge la necesidad de jerarquizar las competencias consideradas fundamentales por la comunidad escolar que permitan el desarrollo integral de los estudiantes, con competencias que puedan aplicar en la resolución de problemas personales o de su entorno, permitiéndoles aportar al desarrollo del país como integrantes de una sociedad pertenecientes a un contexto socioeconómico, político, cultural y época determinada; y a partir de estas competencias seleccionadas diseñar un plan de acción eficiente que permita alcanzar las metas proyectadas como institución educativa. Es en este proceso donde asume el protagonismo la *Gestión Curricular*.

¿Pero qué se entiende por Gestión Curricular? El sitio web enciclopedia.net define *gestión* como el:

“correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la misma medida en que debe maximizarse sus rendimientos”,

pudiéndose destacar en la definición conceptos claves como: actividades, uso eficiente de recursos, maximizar rendimientos.

La definición de *currículo* en educación, de manera general es entendida como “...un acuerdo político y social que refleja una visión común de la sociedad, teniendo en cuenta al mismo tiempo las necesidades y expectativas locales, nacionales y mundiales.” (Stabback, 2016 p.6). En otras palabras, el currículo refleja el modelo de ciudadano que se busca formar a partir de los propósitos y objetivos que se tenga en un lugar y momento sociohistórico determinado; es “el texto en contexto” como indica Gimeno (2010)

Un texto donde se especifican las competencias fundamentales que deben ser adquiridas y desarrolladas por los estudiantes, que les permita un desarrollo integral, abarcando los procesos de enseñanza/aprendizaje y evaluación necesarios para llevarlos a cabo con éxito. Stabback (2016) señala:

“el currículo representa una selección consciente y sistemática de conocimientos, capacidades y valores; una selección que incide sobre la manera en que se organizan los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación para abordar cuestiones como qué, por qué, cuándo y cómo deberían aprender los estudiantes.” (p.6)

El currículum abarca desde la reflexión del qué, para qué y cuándo se debe enseñar hasta su aplicación y evaluación, en donde se realizarán las adecuaciones necesarias que permitan la mejora de los procesos educativos y con ello la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

MINEDUC (2015) también describe el currículum como un proceso, que determina los lineamientos a seguir para el logro con éxito del proceso de enseñanza y aprendizaje, planteando: “el currículum constituye el marco de planificación y preparación de la enseñanza, condiciona la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la enseñanza, la evaluación y reflexión de la práctica docente.” (p. 34)

Aclarando los conceptos de gestión y *currículum*, es posible adentrarnos a una definición de *gestión curricular*, pudiendo ser entendida como la toma de decisiones para el cumplimiento de un objetivo, que en este caso correspondería al desarrollo de aprendizajes de calidad para todos los estudiantes, a través del uso eficiente de los recursos humanos, materiales y de tiempo que pueda poseer la institución educativa.

Estas decisiones surgen del conocimiento en profundidad y el análisis del Marco Curricular vigente, del Proyecto Educativo Institucional, un diagnóstico que permita conocer las deficiencias y fortalezas de los procesos educativos implementados en el establecimiento, los recursos con los que cuentan, los intereses y necesidades de los estudiantes.

Una buena gestión curricular debe ser capaz de contextualizar el currículum a la realidad institucional y local y que les permita poner en marcha su proyecto educativo institucional. Al respecto MINEDUC (2016) señala que:

“desarrollar una buena gestión curricular permite contextualizar el Currículum al o los sellos educativos de su establecimiento en particular, manifestados(s) en su Proyecto Educativo Institucional, considerando la realidad de su entorno local y regional, así como las características y necesidades de sus estudiantes.” (p. 6).

En ese contexto resulta necesario organizar y priorizar las competencias fundamentales para el cumplimiento de sus objetivos, determinando el qué, por qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar.

Realizado el análisis y con ello la priorización de las competencias a desarrollar, es necesario diseñar una ruta -una planificación- que permita la implementación curricular, el que debe ser monitoreado y finalmente evaluado a nivel de estudiantes para verificar el desarrollo de los aprendizajes de calidad; pero a la vez a nivel pedagógico que permita constatar que los procesos de enseñanza son coherentes a la ruta trazada, realizando las retroalimentaciones pertinentes y las adecuaciones necesarias. Las instancias de monitoreo y evaluación son momentos trascendentales en la gestión curricular, cuya responsabilidad recae en directivos y equipo técnico pedagógico, quienes además de monitorear deben facilitar apoyo técnico pedagógico a los docentes cuando se requiera, y que se encuentra establecido en el MBLDE. Al respecto Ulloa y Gajardo (2017)” señalan:

“existe una visión convergente acerca de la gestión curricular en los establecimientos educacionales. Asegurar la coherencia entre el currículum establecido y las prácticas de enseñanza y evaluación implementadas en la sala

de clases; monitorear este proceso y apoyar a los docentes; monitorear el logro de los aprendizajes de los estudiantes y relevar buenas prácticas y aprendizajes para la mejora educativa del establecimiento, constituyen los elementos centrales de la gestión que deben realizar directivos y equipo técnico pedagógico” (pp. 5-6).

MINEDUC (2014) también destacan como responsables del proceso a directivos, equipo técnico pedagógico, pero a la vez hace referencia a la participación de los docentes: “la gestión curricular, está referida a políticas, procedimientos y prácticas que desarrolla el director, su equipo técnico pedagógico y los docentes, para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza y aprendizaje.” (p. 14)

Como una de las debilidades existentes entre profesionales de la educación se encuentra el poco énfasis que se da a la etapa de evaluación -incluso de monitoreo-, principalmente debido a la falta de tiempo a causa de los múltiples requerimientos administrativos que se solicitan y que se terminan priorizando para evitar sanciones. Sin embargo, el monitoreo y la evaluación son fundamentales para no desviarse de los objetivos propuestos y conocer con certeza el impacto real de la planificación realizada. El sitio web EduQualis, organización de servicios educativos al respecto señala:

“en algunos casos, se entiende la gestión curricular en dar cumplimiento a la elaboración de recursos y planificaciones docentes que sencillamente den registro de las clases a desarrollar por las y los docentes sin mayor análisis y control técnico pedagógico de las mismas. En otros casos, tanto planificaciones docentes como otros instrumentos son solicitados a desarrollar con complejidad o faltos de articulación en su interior que terminan perdiendo el sentido de su importancia, valor y utilidad en el apoyo de la gestión curricular por parte de los docentes y del equipo técnico pedagógico. Todo lo anterior dificulta el real apoyo en el logro del aprendizaje y por tanto en la necesaria mejora continua de procesos y prácticas pedagógicas al interior del aula”.

Resulta necesario utilizar con eficiencia los recursos que posee el establecimiento, conocer las fortalezas y debilidades de los docentes, fomentar y ofrecer los espacios para las capacitaciones ya sea individuales o entre docentes; además contar con directivos y equipo técnico pedagógico involucrados con el proceso, que faciliten apoyos de manera oportuna, abiertos al diálogo y a la innovación; favoreciendo la participación activa de la comunidad escolar para que incentive al compromiso, otorgando los tiempos necesarios para la planificación del proceso de enseñanza/aprendizaje, y para la evaluación y retroalimentación de ésta, evitando la sobrecarga y más aún cuando ésta resulta innecesario. Es indispensable no perder de vista el objetivo principal: la mejora constante de las prácticas pedagógicas que permitan asegurar a todos los estudiantes un aprendizaje de calidad.

1.4.- GESTIÓN DE RECURSOS.

El desarrollo de todo proyecto requiere de recursos para su realización, no sólo financieros, sino también materiales, humanos incluso de tiempo. Es posible contar con todos tipos de recursos, pero aún así no concretar exitosamente los objetivos o al contrario, tener limitaciones de recursos y si alcanzar las metas propuestas. ¿De qué depende entonces el logro de los objetivos propuestos como institución? Es en este momento donde adquiere importancia la gestión de recursos. Para ofrecer aprendizajes de calidad a todos los estudiantes, no resulta suficiente contar con la disponibilidad de una gran variedad de recursos si estos no son analizados, programados, monitoreados y evaluados para verificar su uso de manera eficiente.

Gestión de recursos corresponde a una de las dimensiones de gestión escolar, identificados en los *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores* (MINEDUC, 2021), señalando al respecto que: “comprende las políticas, procedimientos y prácticas llevadas a cabo por el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y están dirigidas a contar con los recursos humanos, financieros y materiales” (p.97), desprendiéndose de éstas últimas las subdimensiones correspondientes a: *gestión de personal, gestión de recursos financieros y gestión de recursos educativos*. La responsabilidad de su realización y coordinación recae en los sostenedores y equipos directivos de los establecimientos

educacionales, que además de proveer deben procurar que los recursos, en base a las metas institucionales, sean analizados para ser asignados de manera eficiente y obtener de ellos el máximo beneficio. En el sitio web de Entel dirigido a la *Comunidad Empresas* (s.f.) se refiere a *gestión de recursos* como:

“una disciplina empresarial que se encarga de planificar, analizar, asignar y revisar correctamente los recursos disponibles, sean del origen que sean o para qué estén destinados. El objetivo es maximizar el rendimiento y la rentabilidad de cada uno de estos recursos, tanto a corto como a largo plazo”.

Es de gran importancia los conocimientos y habilidades en esta área, pues es uno de los pilares que se requiere para el logro exitoso de las metas institucionales, al permitir una mirada global e integrada de los recursos que se posee y los que se podrán adquirir, asignándolos de manera más adecuada y oportuna para que puedan ser utilizados: desde el presupuesto, recursos pedagógicos, infraestructura, recursos humanos, tiempo, entre otros; favoreciendo la efectividad de los procesos de enseñanza/aprendizajes y con ello mejorando la calidad de educación. Al respecto MINEDUC (2021) señala sobre las funciones de directivos y sostenedores en el área: “debe asegurar la provisión, administración y optimización de los recursos económicos, dado que estos condicionan significativamente el funcionamiento del establecimiento, afectando su viabilidad y continuidad en el tiempo” (p.97). Con ello se destaca las habilidades para gestionar los recursos físicos, pero por otra parte existe la necesidad de contar con las competencias necesarias para gestionar los recursos humanos con los que cuenta, como destaca MINEDUC (2021) respecto al tema:

“resulta esencial que el sostenedor y los equipos directivos gestione las acciones necesarias para contar con un equipo suficiente, competente y comprometido, lo que implica, entre otras cosas, ofrecer buenas condiciones laborales, retroalimentar al personal respecto de su desempeño y promover el desarrollo profesional continuo” (p.97).

Es importante contar con un equipo motivado, comprometido, pero también con la cantidad de profesionales suficientes y a la vez con las competencias necesarias para el cumplimiento de las funciones acorde a su rol. Es de destacar que los recursos humanos son el eje central para el buen funcionamiento de una institución.

MINEDUC (2021) a través de su *Estándares indicativos de Desempeño para los Establecimientos y sus Sostenedores* identifica tres tipos de recursos:

1.- Gestión de personal: la gestión realizada con recursos humanos debe estar alineada al Proyecto Educativo Institucional y a las necesidades pedagógicas del establecimiento, el que orientará el desarrollo profesional y técnico a realizarse. Debe contar también con la participación activa de los directivos a través de la evaluación y retroalimentación oportuna para que los profesionales de la educación puedan reorientar sus prácticas pedagógicas; además de asegurar la existencia del personal suficiente con competencias adecuadas a los requerimientos de la institución. Al respecto MINEDUC (2021) indica: “la subdimensión GESTIÓN DE PERSONAL describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a cargo para contar con un equipo idóneo, competente y comprometido, y con un clima laboral positivo” (p.99), que sean capaces de involucrarse y acompañar durante el proceso de aprendizajes de los estudiantes, como señala en su sitio web la escuela de formación Euroinnova (s.f) sobre la gestión de recursos humanos en las instituciones educativas: “se orienta hacia la búsqueda y reclutamiento de talentos de profesionales que se involucre, de manera integral, con el acompañamiento de los estudiantes durante todo el proceso hasta lograr las metas académicas planificadas.”

La gestión de recursos humanos es un tema que ha adquirido importancia para la investigación, pues el éxito en el logro de metas depende en gran medida de sus competencias, compromiso y entrega en el logro de los objetivos institucionales, Celis (s.f.) señala:

“la gestión de personas ha cobrado cada vez mayor relevancia, ya que es un hecho evidente que los resultados de las organizaciones dependen del desempeño de las personas que trabajan en ellas, por lo que su gestión es fundamental en el logro de las metas institucionales.” (p.1).

Sin embargo a pesar de su reconocido valor para la institución, se ha identificado que la gestión de personas en los establecimientos educacionales no es un área en donde se centren los esfuerzos para potenciar un perfil institucional según sus roles o acompañando en su desarrollo profesional; Celis (s.f.) se refiere a “puntuaciones bajas en aquellos descriptores que se refieren a si los establecimientos cuentan con perfiles de cargo, sistemas de selección, inducción, evaluación, capacitación y desvinculación asociados a dichos perfiles” (p.4) evidenciando debilidades existentes en este ámbito.

2.- Gestión de recursos financieros: el sostenedor y directivos deben utilizar responsablemente los recursos financieros que poseen y según indica la normativa vigente: desde la subvención recibida del Estado como otros ingresos provenientes de redes externas a través de proyectos o alianzas establecidas, que permitirán llevar a cabo el proyecto educativo. Mineduc (2021) en relación a la subdimensión señala lo siguiente:

“describe las políticas y procedimientos implementados por el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos del establecimiento y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes.” (p.105)

3.- Recursos educativos: la gestión de este tipo de recursos engloba las condiciones de la infraestructura, equipos y recursos pedagógicos, asegurando su provisión, un buen estado y promoviendo su buen uso. En relación a la gestión de los recursos educativos, MINEDUC (2021) señala: “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...” (p.111)

Es primordial la gestión de recursos en los establecimientos educacionales al permitir contar con las competencias y herramientas adecuadas, de forma ordenada, en el momento adecuado para poder cumplir con las tareas propuestas. Estar conscientes de los recursos con que cuenta el establecimiento educacional permite priorizarlos y distribuirlos de manera eficiente según la importancia de las actividades, favoreciendo su

buen uso, evitando el desperdicio e incluso evitando gastos innecesarios por desconocimiento, impactando finalmente en los resultados de la ejecución del proyecto, sea éxito o fracaso. Esto les permite sobresalir entre otros establecimientos educacionales cercanos o con un proyecto educativo de similares características, como señala al respecto el sitio web *Comunidad Empresas* de Entel (s.f.): “gestionar los recursos de la forma correcta supone también una ventaja competitiva frente a otras empresas del sector, ya que permite obtener unos resultados superiores con los mismos recursos.”

Los beneficios de una buena gestión de recursos son múltiples, desde obtener una mirada global de los recursos con los que se cuenta, distribuir los recursos de manera efectiva, prevenir algunos problemas a causa de carencia de recursos durante la ejecución de las acciones planificadas, disminuir los niveles de estrés entre los funcionarios, empoderamiento en el cumplimiento de sus funciones, aumento de la productividad y con mejor calidad, entre otros. En relación a las ventajas de la gestión de recursos, en el sitio web de la empresa estadounidense Wrike, desarrolladora de software de gestión de proyectos, Hansen (2020) destaca entre sus beneficios: 1) evitar dificultades imprevistas: pues al identificar los recursos existentes permite distribuirlos de manera adecuada y dar solución con anticipación en caso de que exista alguna carencia, 2) impide el desgaste al evitar que a los recursos se le asigne más funciones de las que pueda desarrollar, 3) proporciona una red de seguridad: al conocer la existencia o limitaciones de recursos, genera consciencia de que las acciones estarán sujeto a la disposición de éstos y que se tendrá que hacer lo máximo que se pueda con lo que se cuenta, 4) consigue transparencia al poder visualizar las capacidades de los equipos y planificar en función de ello y 5) mide la eficacia: el conocer qué y cuánto se necesita para ejecutar una planificación de proyecto, es posible dimensionar si el producto final retribuirá positivamente los costos. De esta manera la visualización y distribución correcta de los recursos permite la seguridad de los miembros de la institución de contar con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus responsabilidades, a la vez que las funciones laborales que les compete no derivarán en una sobrecarga laboral.

1.5.- ELABORACIÓN, VALIDACIÓN Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS.

La búsqueda y generación de conocimientos origina la necesidad de iniciar trabajos investigativos que den respuestas a diversas interrogantes y dar soluciones a problemáticas identificadas. La claridad al plantear el proyecto investigativo es importante para lograr coherencia en sus fases, pues no basta con delimitar objetivos, determinar el enfoque de la investigación, indagar en la literatura para desarrollar un marco teórico sobre los conceptos claves que sustentan la investigación, si no existe coherencia con las técnicas e instrumentos para la recolección de información o sino existe claridad respecto a las fuentes que se utilizará para obtener los datos para su posterior análisis e interpretación. La elección adecuada de las técnicas e instrumentos de investigación permitirá, como indican Suárez, Varguillas y Ronceros (2022): “dar respuesta al problema de investigación, cumplir con los objetivos del estudio, generar conocimientos e interpretar la realidad” (p. 22), es por ello que deben estar vinculados con todo el proceso, desde inicio a fin; de lo contrario la recolección de información puede resultar inútil si es que pierde el enfoque.

Se entiende por instrumento de investigación, a las herramientas o medios materiales que al ser aplicados por el investigador permite obtener y almacenar información válida, coherente y confiable, alineada a su objeto de estudio. Suárez et al.

(2022): lo considera como “...un conjunto de herramientas utilizadas por los investigadores para obtener información relevante sobre los eventos de estudio” (p.21).

Los mismos autores, Suárez et al. (2022), citando a Arias (2012) describe los instrumentos como “...los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar

la información. Ejemplo, fichas, formatos de cuestionarios guías de entrevista, lista de cotejo, grabadores, escalas de actitudes y opiniones” (p.21), quien destaca las funciones de *recoger* y *almacenar*. Al igual que las anteriores definiciones, Soriano (2014) se refiere a los instrumentos como herramientas concretas que busca conseguir una finalidad, pero además destaca la importancia de la coherencia con el proyecto investigativo en general:

“En cuanto a los instrumentos, estos se convierten en la herramienta concreta y operativa que facilitará al investigador la recolección de los datos, producto de una relación interdependiente entre paradigma, epistemología, teorías y

metodologías; sin la definición, claridad, posicionamiento e interrelación de éstas no debería diseñarse un instrumento” (p.20-21)

Para lograr coherencia entre la perspectiva de la investigación y la recolección de información, Suárez et al. (2022) indican: “El investigador antes de elegir las técnicas e instrumentos de recolección de información debe reflexionar y hacer una revisión crítica de diversos elementos que le permitirá la coherencia paradigmática acorde con su perspectiva de investigación...” (p.16- 17), ésto a través de una serie de preguntas que facilitará el camino en la toma de decisiones en su proceso.

Surge la necesidad de determinar qué aspecto del objeto en estudio será observado y medido, identificar los indicadores que se utilizarán como referencia en la medición, lo que se denomina operacionalización. Suárez et al. (2022) señalan que:

“La operacionalización permite pasar de la teoría a dimensiones e indicadores medibles. El propósito de la operacionalización es la elaboración del instrumento de investigación y constituye un recorrido desde la definición conceptual de la variable hasta la formulación de las preguntas o ítem.” (p.86)

Respecto a las características que deben poseer los instrumentos de investigación para obtener datos que permitan interpretaciones más exactas de la realidad, la literatura destaca: la confiabilidad y validez. Otros autores destacan además otras características como Soriano (2014) “Para la elaboración de instrumentos debe tenerse claridad de los conceptos sobre constructo teórico, medición, confiabilidad y validez” (p.21). Hernández y Mendoza (2018) identifican entre los requisitos de los instrumentos de investigación la confiabilidad, validez y objetividad (p.197).

Como confiabilidad en un instrumento de investigación se entiende a la confianza que genera un instrumento, que al ser aplicado en distintas ocasiones en condiciones similares tendrán los mismos resultados, como señala Suárez et al. (2022) “Es la capacidad que posee el instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones, con una misma muestra y bajo las mismas condiciones” (p.150). Hernández y Mendoza (2018), se refiere a confiabilidad como “...al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 200). Sin embargo, la

confiabilidad no es suficiente en un instrumento, como señala Soriano (2014) citando a Babbie (2000): “la confiabilidad no garantiza, ni es sinónimo de exactitud. Un instrumento puede ser confiable, pero no necesariamente válido para una población en particular...” (p.22)

La validez es entendida por Hernández y Mendoza (2018) en términos generales, como “el grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p. 200), o como indica Suárez et al. (2022) “la validez es determinar si el instrumento mide para lo que fue creado” (p. 135). Para ello es necesario que el instrumento sea validado en el contexto donde se va a aplicar y no aplicar alguno aplicado en un contexto totalmente distinto, señalando al respecto Suárez et al. (2022): “Los factores que principalmente pueden afectar la validez es la improvisación, utilizar instrumentos desarrollados en el extranjero y que no ha sido validado en nuestro contexto. Aunque no hay medición perfecta, el error de medición debe reducirse a límites tolerables” (p.135).

Es relevante considerar la importancia de validar los instrumentos de investigación que serán aplicados, pues no puede concebirse con la simplicidad de un simple cuestionario, pues los errores no detectados con anticipación afectarán directamente a los resultados obtenidos. En relación a ello, Soriano (2014) señala: “como investigadores educativos tenemos la obligación de diseñar los instrumentos con rigurosidad científica, caso contrario, no podrá plantearse los resultados de una investigación como válidos, así se haya administrado a una muestra representativa y el margen de error sea muy bajo” (p.39).

En el proceso de creación de un instrumento que permita recolectar datos que reflejen la realidad tal cual es, se encuentra la fase de *validación de juicios de expertos*, en donde un grupo de expertos, idealmente representantes de distintas disciplinas, destacados por su experiencia, evalúan el instrumento de evaluación; teniendo en conocimiento el objetivo de la investigación, a quiénes estará dirigido su aplicación (población y muestra) y los indicadores de las variables a investigar. Este grupo de expertos “evalúa los ítems: relevancia, congruencia, relación con el marco teórico, claridad, tendenciosidad en la redacción de los ítems”. (Suárez et al., 2022, p.137).

El objetivo es que el análisis realizado por los expertos dé certeza que el instrumento será comprendido por el grupo de muestra al que se le aplicará, tanto en su redacción como en su contenido, asegurando que las respuestas entregadas sean válidas. Respecto al juicio realizado por el grupo de expertos, Soriano (2014) señala: "...permitirá al investigador mejorar los instrumentos en cuanto a los aspectos de contenido (dimensión teórica del constructo, selección de ítems, etc.) y los de forma y estilo (redacción de los ítems, comprensión, por parte de la población meta, etc.)" (pp. 27-28)

Posterior a la validación de juicios de expertos y una vez modificados los instrumentos según las recomendaciones entregadas, para continuar en su proceso de validación se realiza el *estudio piloto*. Esta fase corresponde a la aplicación del instrumento, previa a la aplicación final que se realizará, a una pequeña muestra que idealmente no debería participar en la aplicación final. El objetivo de este estudio es, como menciona Díaz (2020) "probar en menor escala aspectos logísticos de la ejecución del estudio, lo que evitará cometer errores en los estudios posteriores y de mayor envergadura" (p. 100), además permite "identificar si los instrumentos de medición están bien redactados con un lenguaje entendible para los informantes, además da información sobre la magnitud del instrumento, si los ítems o preguntas son suficientes o comprensibles, ambiguas o confusas" (Suárez, Varguillas y Ronceros, 2022, p. 104).

Finalizada la aplicación a esta pequeña muestra, los autores mencionados: Suárez et al. (2022) recomiendan intercambiar ideas, sean éstas de forma oral o escritas, centrándose en los siguientes aspectos:

"a) redacción de las preguntas y sus alternativas de respuestas, b) dificultades para entender y responder a los ítems, c) lenguaje, estilo, preguntas duplicadas, repeticiones. D) omisión de preguntas que pudieran afectar la validez de contenido del instrumento, e) comodidad del informante para responder, si se sintió amenazado, perturbado, incomodo o se fastidió durante la administración del instrumento" (p.104).

Finalmente se realiza una validación psicométrica de las respuestas entregadas en el *estudio piloto*, mediante pruebas de confiabilidad como el análisis Alpha de Cronbach o el análisis de Rasch.

En la etapa de aplicación del instrumento, éste es aplicado a las personas que forman parte de la muestra, cuyas características ya se encuentran determinadas desde un inicio del planteamiento del proyecto de investigación y que influyeron en la construcción del instrumento. Se debe considerar en su aplicación si se realizará de manera oral, escrita, digital, qué recursos materiales serán necesarios utilizar, que recursos humanos se requerirán, tiempo y espacio disponible, además de asegurar la confidencialidad que les otorgue tranquilidad para responder con toda libertad.

2. MARCO CONTEXTUAL.

La Escuela El Amanecer está ubicada en Avenida Marta González N°1525, en la Población Pablo Neruda, en la Comuna de Collipulli, Región de la Araucanía. Espacialmente se encuentra cercana a la periferia urbana, distanciada del sector céntrico de la Comuna a diferencia de otros establecimientos; cercano a campamentos y tomas reconocidas por conflictos delictuales en su interior.

Posee una infraestructura relativamente nueva, con diez salas de clases que permite contar con un curso por nivel desde NT1 a Octavo Básico. Además, posee una sala de computación, biblioteca, cuatro aulas de recursos, cuatro salas adaptadas para talleres artísticos-deportivos, un gimnasio, sala de profesores y tres patios pequeños utilizados por párvulos, primer ciclo y segundo ciclo, por separado.

Los estudiantes provienen principalmente de la Población Pablo Neruda, sector con alta vulnerabilidad, focos significativos de alcoholismo, violencia intrafamiliar, drogadicción, prostitución y vulneración de derechos de los estudiantes. El índice de vulnerabilidad de los alumnos de nuestro establecimiento es del 99% (JUNAEB), mientras que el 23, 46% estudiantes es de origen mapuche.

En la actualidad, desde NT1 hasta 8° año Básico el establecimiento cuenta con 247 estudiantes. Sus apoderados, en su mayor porcentaje poseen básica incompleta, siendo una minoría quienes poseen estudios técnicos medios o superiores. El establecimiento cuenta con 23 docentes y 28 asistentes de la educación.

Los sellos educativos que caracteriza la propuesta formativa y educativa del establecimiento, identificándola a nivel comunal son: “familia en la escuela”, “habilidades y talentos” y “bienestar y salud”. En cuanto a los valores institucionales, los principios más representativos son: “respeto”, “responsabilidad” y “buen trato”.

La historia del establecimiento tiene su origen en el corazón de la Población Michigan en el año 1985, la que posterior al terremoto de 1980 recibió fondos internacionales destinados a su reconstrucción. Inicia la escuela su funcionamiento en el salón de actos de la población, donde comenzarían a construirse las salas de clases que albergarían a estudiantes pertenecientes al mismo sector.

A partir del año 2004 inicia sus labores en el nuevo y actual edificio, contando con una infraestructura sólida y un moderno diseño, con dependencias acogedoras para

desarrollar el proceso educativo. En el mismo año, la escuela es incorporada a la Jornada Escolar Completa (JEC), permitiéndole desarrollar talleres para fortalecer el ámbito pedagógico y de Libre Elección en los niveles desde primero a octavo año; permitiendo a nuestros estudiantes, destacar en distintos ámbitos a través de los talleres artísticos deportivos, en actividades de la comuna, provincia y región.

Desde el año 2008, gracias a la Subvención Escolar Preferencial, está en ejecución el Plan de Mejoramiento Educativo, estrategia que ha permitido avanzar en el logro de los aprendizajes de todos los alumnos, enfatizando el proceso de aprendizaje en aquellos categorizados como prioritarios.

En el año 2009 se incorpora un gimnasio techado en donde realizar actividades recreativas, deportivas y actos culturales.

A partir del 30 de mayo de 2013 se firmó un convenio para el funcionamiento del Programa de Integración Escolar (PIE), con el propósito de mejorar continuamente la calidad de la educación que se imparte en el establecimiento, favoreciendo la participación y el logro de los objetivos de aprendizajes de todos los estudiantes, especialmente de aquellos con Necesidades Educativas Especiales (NEE), sean de carácter permanente o transitoria, permitiendo contar con recursos humanos y materiales adicionales para proporcionar apoyos y equiparar oportunidades de aprendizaje y participación.

El Establecimiento educacional, además de contar con talleres JEC posee talleres extraescolares, que buscan fortalecer las habilidades cognitivas, socio-afectivas, y desarrollar talentos.

También cuenta con un equipo de Convivencia Escolar integrado por el Encargado de Convivencia Escolar, Inspector General, Psicólogo y Trabajadora Social, quienes realizan acciones de seguimiento, visitas domiciliarias, entrevistas con los padres y apoderados y talleres psicoeducativos, mediación escolar; acciones que han permitido avanzar en cambios positivos en las actitudes y comportamientos de los estudiantes.

Entre las redes de apoyo que posee el establecimiento, destaca la colaboración de la Oficina Protectora de Derechos de la Infancia y Adolescencia (OPD), Programa de Prevención Focalizada (PPF), Centro de Familia Acogida Especializada (FAE),

Programa de Intervención Especializada (PIE), Carabineros (Patrulla Comunitaria), Residencia de Vida Familiar Villa de niños y niñas y adolescentes, Juzgado de familia, Salud Mental de Hospital, Senda Previene, Hogar de Cristo, Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM), que realizan un trabajo complementario tanto con estudiantes, apoderados y funcionarios.

2.1.- TABLA 1

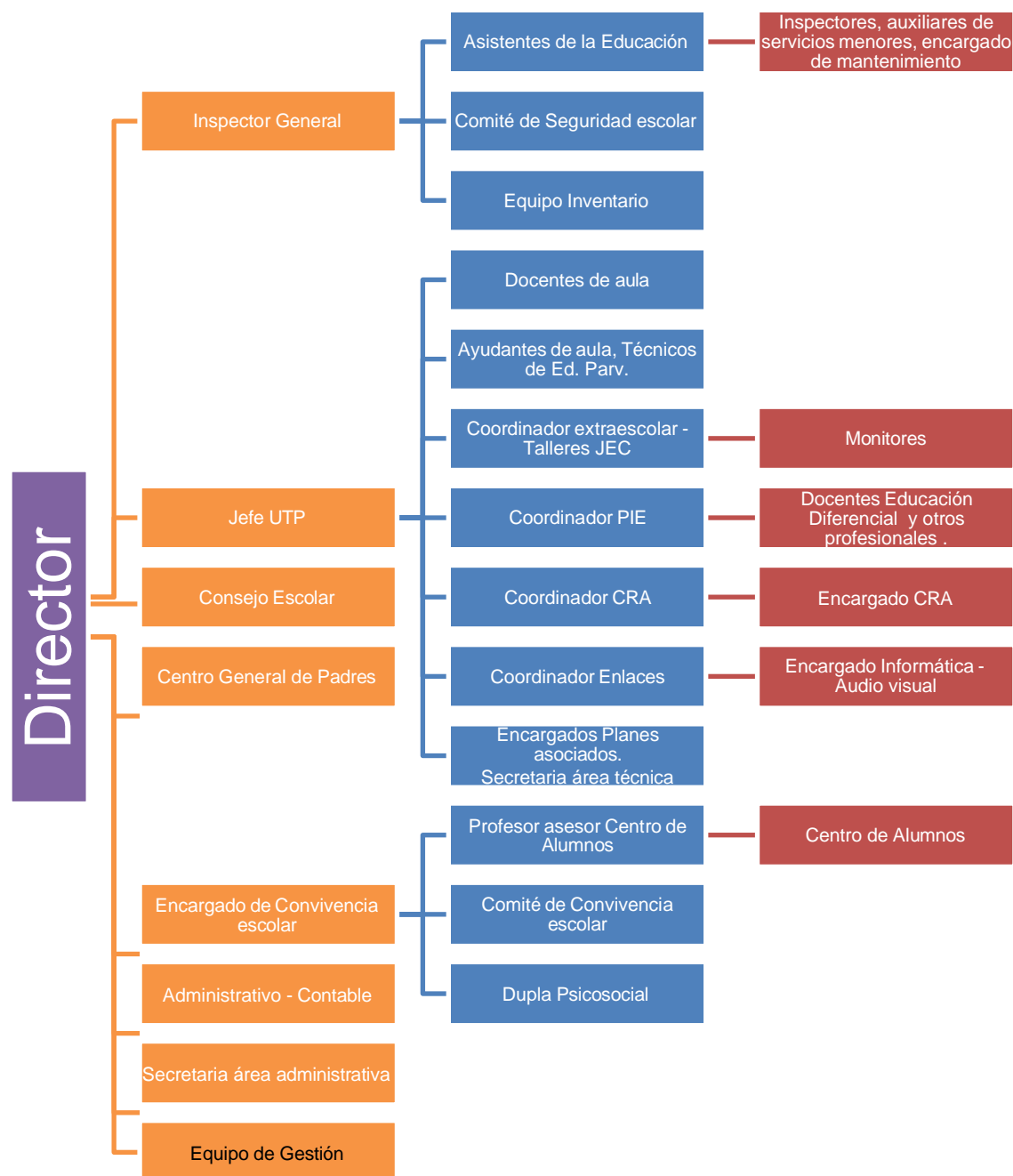
Identificación del Establecimiento Educacional

Director (a)	Andrés Antonio Salazar Orellana
Dirección del Establecimiento	Avenida Marta González 1525. Población Pablo Neruda
R.B.D.	5288-4
Comuna	Collipulli
Fono	45 2886518/ 45 2886519
E-mail	Amanecerf98@gmail.com
Fecha de creación del establecimiento educacional	Julio 1965
Decreto Cooperador de la Función Educacional del Estado	5160/ 1981
Dependencia	Municipal
Nivel y Modalidad	Pre-Básica y Básica
Planes y Programas Propios Resolución/ Fecha	NO
Horario de Funcionamiento	8:30 a 16:10
N° de Docentes Directivos	3
N° de Docentes	23
N° Asistentes de la Educación	28
N° de Estudiantes	247

Fuente: Proyecto Educativo Institucional Escuela El Amanecer F-98, Collipulli (2023)

2.2.- ORGANIGRAMA FUNCIONAL.

Escuela Municipal El Amanecer F-98, Collipulli.



Fuente: Proyecto Educativo Institucional Escuela El Amanecer F-98, Collipulli (2023)

3. DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.

El instrumento aplicado para el desarrollo de la investigación fue una encuesta con escala evaluativa para medir los niveles de calidad de cada práctica indicada. Respecto a sus características, inicia con el título del instrumento: *Diagnóstico de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos*, continuando con las instrucciones respectivas para su desarrollo.

Posteriormente se da a conocer la escala evaluativa a utilizar para medir la el nivel de calidad respecto al desarrollo de las distintas prácticas, con calores del 1 al 4, donde:
Valor 1: Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática. Y el
Valor 4: La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Las prácticas se organizaron en áreas y dimensiones, indicando para cada dimensión el proceso general que se está evaluando. Como se indica a continuación:

Área 1: Formación basada en competencias	<p>Dimensión 1.1.: Saber conocer</p> <p>Proceso general a evaluar: Demostrar una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos sus estudiantes. MBE, 2021.</p>
	<p>Dimensión 1.2.: Saber ser</p> <p>Proceso general a evaluar: Promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad. MBE, 2021.</p>
	<p>Dimensión 1.3.: Saber hacer</p> <p>Proceso general a evaluar: Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las</p>

	estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos. MBE, 2021.
Área 2: De Gestión Curricular.	<p>Dimensión 2.1.: Gestión Pedagógica</p> <p>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.</p>
	<p>Dimensión 2.2.: Enseñanza y aprendizaje en el aula</p> <p>Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.</p>
	<p>Dimensión 2.3.: Apoyo al desarrollo de los estudiantes</p> <p>Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.</p>
Área 3: Gestión de Recursos	<p>Dimensión 3.1.: Gestión del recurso humano</p> <p>Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.</p>
	<p>Dimensión 3.2.: Gestión de recursos financieros y administración</p> <p>Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.</p>
	<p>Dimensión 3.3.: Gestión de recursos educativos</p> <p>Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios.</p>
Área 4. Liderazgo pedagógico.	<p>Dimensión 4.1.: Establecer dirección</p> <p>Proceso general a evaluar: Establecimiento de metas y expectativas</p>
	<p>Dimensión 4.2: Rediseño de la organización</p> <p>Proceso general a evaluar: Obtención y mantención de recursos de manera estratégica</p>

<p>Dimensión 4.3.: Desarrollo del personal</p> <p>Proceso general a evaluar: Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente</p>
<p>Dimensión 4.4.: Gestión de la instrucción</p> <p>Proceso general a evaluar: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum</p>

El instrumento utilizado es el resultado de la contextualización de otras encuestas ya existentes, enfocadas a las temáticas abordadas en la investigación, siendo adecuada a la realidad del establecimiento institucional.

Para asegurar su validez, fue sometido a la fase de *validación de juicios de expertos*, grupo integrado por Inspector General, Encargado de Convivencia Escolar, y Coordinadora del Programa de Integración Escolar, quienes orientaron la revisión de la encuesta a través de un instrumento de validación que les fue entregado y que contenía: título y objetivo del trabajo, identificación de las áreas que debía abordar el instrumento. Y utilizando una escala del 1 al 6 para dar a conocer su nivel de acuerdo con las afirmaciones, en relación a la adecuación del instrumento acorde a las características del grupo al cual va dirigido, la pertinencia entre las preguntas y el logro del objetivo, la claridad de las instrucciones y la validez del contenido. Posteriormente, se realiza el estudio piloto, solicitándoles a dos Educadoras de Párvulos que respondieran el instrumento, para identificar posibles errores durante la aplicación que pudieran afectar los resultados finales. Ambas intervenciones, validación de juicios de expertos y estudio piloto, significaron modificaciones al instrumento principalmente en la extensión, especificación en quiénes realizaban la acción y algunas modificaciones en la redacción para facilitar la comprensión.

La aplicación final del instrumento se realizó a docentes que realizan clases desde primero a octavo año básico incluyendo a Educadoras Diferenciales, omitiéndose el grupo que colaboró en las dos fases anteriormente mencionadas, siendo un total de 18 docentes (incluyendo a Educadoras Diferenciales) que realizan clases a estudiantes desde primero a octavo año básico quienes participaron dando respuesta al instrumento. Su aplicación fue realizada en el horario de reuniones de ciclo, requiriendo de material

de oficina para imprimir los instrumentos a cada uno de los integrantes del grupo de muestra, lápices; respecto al espacio se mantuvo la sala donde cada grupo desarrolla la reunión y recursos humanos como apoyo los Coordinadores de Ciclo correspondientes G1 (primero y segundo Básico), G2 (tercero y cuarto básico) y G3 (quinto a octavo básico).

**Instrumento aplicado se encuentra en Anexos.*

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

A partir de la aplicación final del instrumento en la Escuela El Amanecer F-98 correspondiente a la Comuna de Collipulli, a un total de 18 docentes, incluyendo a las Educadoras Diferenciales, que realizan clases a estudiantes desde primero a octavo año básico, se obtuvieron los datos que se presentan a continuación a través de gráficos y tablas, acompañados de su interpretación respectiva.

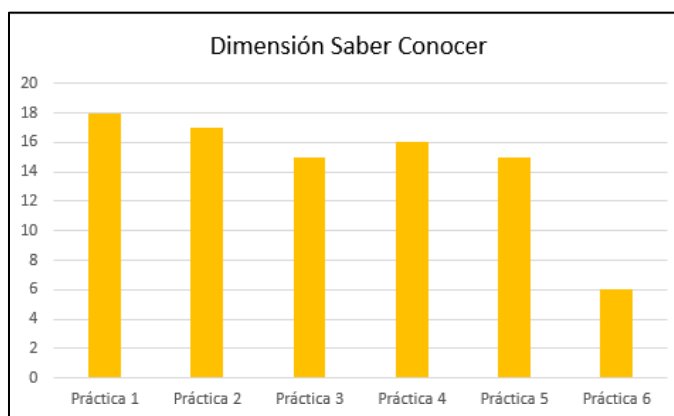
Los datos se presentarán organizados según área y dimensión según corresponda, a través de gráficos que representará la información de manera general por dimensión. Para su elaboración se consideraron la suma -en cada práctica- del número de respuestas en los niveles de calidad n° 3 y n° 4 que hace referencia al reconocimiento de una práctica institucional o pedagógica o que ésta además está sujeta a evaluación y perfeccionamiento permanente de sus procesos.

La información será complementada con tablas resumen que dan a conocer el número de respuestas indicadas en cada nivel de calidad por cada una de las prácticas indicadas. Las prácticas y su número correspondiente serán mencionados en la tabla y gráfico como Práctica(x), por lo que se recomienda para su lectura guiarse con la información presentada en el instrumento utilizado en la investigación.

4.1.- FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS.

4.1.1.- Dimensión Saber Conocer.

Gráfico 1.



Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 1.

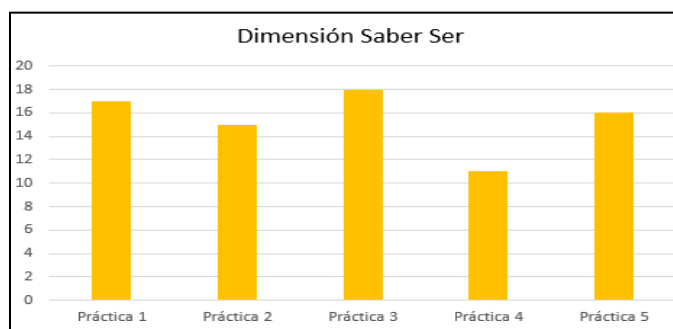
Prácticas	Nivel de Calidad de la práctica /N° Respuestas			
	1	2	3	4
Práctica 1	0	0	5	13
Práctica 2	0	1	5	12
Práctica 3	0	3	9	6
Práctica 4	0	2	11	5
Práctica 5	0	3	14	1
Práctica 6	3	9	6	0

Fuente: Elaboración propia (2023)

Los datos correspondientes a la *Dimensión Saber Conocer*, permite de manera general observar la existencia de docentes en el establecimiento educacional con comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y currículum escolar vigente, para hacerlo accesible a los estudiantes (práctica 1). Identificando así, como una característica de los docentes poseer conocimientos especializados en su área, además de contar con capacidad de aplicar estos conocimientos en distintas situaciones profesionales al interior y exterior del aula (práctica 2). Destaca como debilidad a través de un 66,67% de docentes que identificaron la práctica entre los dos niveles de calidad más bajos, el realizar conexiones interdisciplinarias que permita hacer del contenido accesible, comprensible y significativo para los estudiantes (práctica 6), dejando en evidencia que el trabajo interdisciplinario a través de metodologías pedagógicas no es una práctica institucional que caracterice al establecimiento y que permita un proceso de aprendizaje integral para los estudiantes.

4.1.2.- Dimensión: Saber Ser

Gráfico 2.



Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 2.

Prácticas	Nivel de Calidad de la práctica /N° Respuestas			
	1	2	3	4
Práctica 1	0	1	14	3
Práctica 2	0	3	9	6
Práctica 3	0	0	11	7
Práctica 4	3	4	8	3
Práctica 5	0	2	14	2

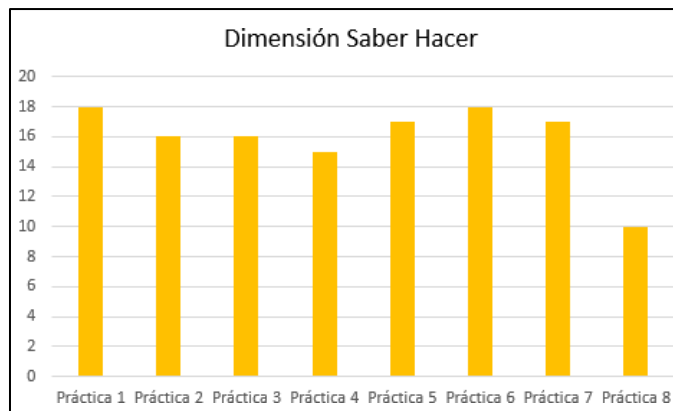
Fuente: Elaboración propia (2023)

De manera general es posible observar que existe una percepción positiva de parte de los docentes en la dimensión Saber Ser, relacionado con promover personal y social de los estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valorización de la diversidad, apreciándose un trabajo colaborativo entre docentes para fortalecer el desarrollo personal y social de los estudiantes.

Destaca la práctica 3 donde la totalidad de los docentes consideran que ésta se encuentra ya institucionalizada o en evaluación o perfeccionamiento permanente de los procesos, continuando en segundo lugar la práctica 1 correspondiente a que los docentes desarrollan el sentido del resto, responsabilidad y compromiso. La práctica 4 encuentra una mayor diversificación en sus respuestas, encontrándose entre las prácticas con menor desarrollo en la institución educativa, correspondiente al cumplimiento de las responsabilidades de los docentes que, si bien promueven el fortalecimiento de las actitudes en los estudiantes, entre pares no perciben que ésta se encuentre plenamente desarrollada.

4.1.3.- Dimensión: Saber Hacer

Gráfico 3.



Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 3.

Prácticas	Nivel de Calidad de la práctica /N° Respuestas			
	1	2	3	4
Práctica 1	0	0	13	5
Práctica 2	0	2	10	6
Práctica 3	0	2	10	6
Práctica 4	0	3	9	6
Práctica 5	0	1	12	5
Práctica 6	0	0	6	12
Práctica 7	0	1	10	7
Práctica 8	2	6	8	2

Fuente: Elaboración propia (2023)

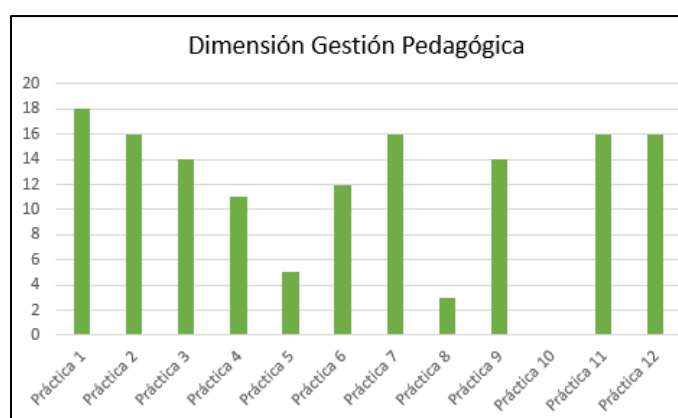
La información recolectada evidencia por parte de los docentes del establecimiento educacional, una valoración general positiva respecto al uso de estrategias para la atención de las diferencias individuales de los estudiantes, promoviendo altas expectativas, participación y colaboración en actividades inclusivas y desafiantes. Destaca el uso de estrategias para fortalecer el autoestima y eficacia mediante el reconocimiento de sus logros y de sus capacidades, además de la rigurosidad conceptual de los docentes acorde a su disciplina; promoviendo el pensamiento crítico, argumentación y contraargumentación y generando instancias donde los estudiantes puedan poner en práctica sus conocimientos adquiridos. Sin embargo, los datos identifican como práctica en un nivel menos desarrollado la

retroalimentación oportuna a través de indicadores de evaluación, afectando a que los estudiantes puedan conocer los niveles de logros que van alcanzando durante el proceso de aprendizaje, además de la posibilidad de contar con estrategias adecuadas a sus necesidades oportunamente.

4.2.- ÁREA DE GESTIÓN CURRICULAR.

4.2.1.- Dimensión: Gestión Pedagógica.

Gráfico 4.



Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 4.

Prácticas	Nivel de Calidad de la práctica /N° Respuestas			
	1	2	3	4
Práctica 1	0	0	10	8
Práctica 2	0	2	14	2
Práctica 3	0	0	4	14
Práctica 4	0	7	8	3
Práctica 5	3	5	4	1
Práctica 6	0	6	12	0
Práctica 7	0	2	6	10
Práctica 8	5	10	3	0
Práctica 9	0	4	12	2
Práctica 10	7	11	0	0
Práctica 11	0	2	13	3
Práctica 12	0	2	11	5

Fuente: Elaboración propia (2023)

En la dimensión gestión pedagógica es posible observar una mayor diversidad de prácticas según niveles de desarrollo, desde un reconocimiento total de prácticas instauradas y en proceso de perfeccionamiento permanentes, como aquellas prácticas con un nivel de desarrollo incipiente. Sus mayores fortalezas se encuentran en la organización de las horas lectivas y no lectivas utilizando criterios orientados a las metas formativas, de aprendizaje y necesidades de los estudiantes; además de considerar una distribución equilibrada y considerando los conocimientos y habilidades de los docentes, que permita desenvolverse en áreas que se ajustan a su perfil.

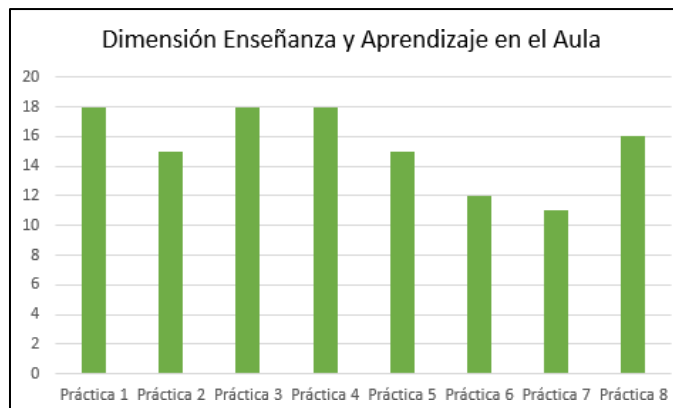
En relación a la planificación de actividades se encuentra instaurada la práctica de organizar los aprendizajes a través de una calendarización anual, como también a través de unidades; sin embargo, se identifica en un nivel de calidad bajo el monitoreo regular del logro de la cobertura curricular, así también la revisión de las planificaciones en conjunto al profesor de asignatura con el objetivo de mejorar su desarrollo.

Durante los procesos de enseñanza y aprendizaje al interior de las salas de clases, las respuestas de los profesores son diversas, no sobrepasando el 61,11% quienes consideran que el equipo técnico pedagógico se preocupa de asegurar su desarrollo sin interrupciones o suspensiones. Existe mayor consenso al evaluar el desarrollo de acompañamiento al aula por parte del equipo incentivando la reflexión hacia las prácticas pedagógicas lideradas por los docentes.

Se aprecia como debilidad, sin que algún docente seleccionara los valores 3 o 4 durante la aplicación del instrumento, que el equipo técnico pedagógico se preocupe de monitorear la revisión de evaluaciones realizadas por estudiantes, con su respectiva revisión en conjunto al docente y su respectiva retroalimentación. En el otro extremo destaca el reconocimiento de la organización por parte del equipo, de instancias que promuevan la reflexión técnica y análisis de resultados junto a docentes, como las instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas que fortalezcan una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada en la institución.

4.2.2.- Dimensión: Enseñanza Y Aprendizaje En El Aula.

Gráfico 5.



Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 5.

Prácticas	Nivel de Calidad de la práctica /N° Respuestas			
	1	2	3	4
Práctica 1	0	0	10	8
Práctica 2	0	3	7	8
Práctica 3	0	0	8	10
Práctica 4	0	0	12	6
Práctica 5	0	3	13	2
Práctica 6	0	6	7	5
Práctica 7	0	7	8	3
Práctica 8	0	2	13	3

Fuente: Elaboración propia (2023)

Es posible apreciar en las prácticas de Dimensión Enseñanza y Aprendizaje, que son percibidas de manera positiva en su desarrollo por los docentes para asegurar los logros de los aprendizajes esperados. Entre las prácticas que destacan por su mayor nivel de calidad, se encuentra una comunicación clara por parte de los profesores a los estudiantes, respecto a los aprendizajes a alcanzar en clases y su relación con las actividades pedagógicas a desarrollar; además de la aplicación de variadas estrategias de enseñanzas, con el uso de recursos didácticos y tecnológicos que permitan motivar y alcanzar el logro de los objetivos por parte de los estudiantes.

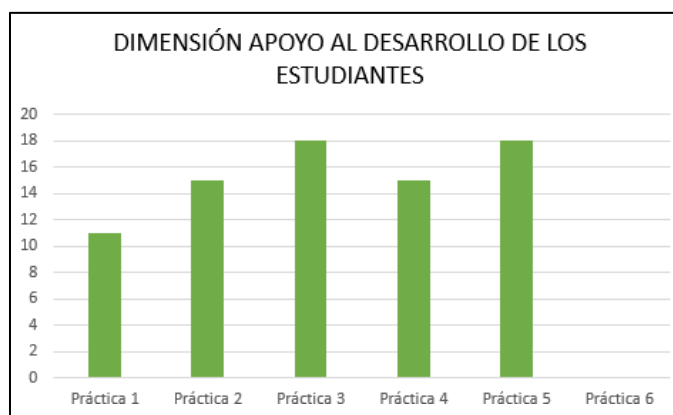
Las prácticas que se identifican con valores más bajos corresponden a mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases, captando la atención nuevamente frente a

alguna interrupción. Además de la participación de la participación activa de todos los estudiantes.

A pesar de que los profesores identifiquen como prácticas instauradas o en perfeccionamiento permanente: una clara comunicación, rigurosidad conceptual, el uso de variadas estrategias y recursos didácticos, promover el trabajo práctico y las altas expectativas, esto no se ha logrado reflejar en plenitud en sala de clases para lograr motivar a los estudiantes y que éstos participen de manera activa, manteniendo un clima respetuoso y de aprendizaje.

4.2.3.- Dimensión: Apoyo Al Desarrollo De Los Estudiantes.

Gráfico 6.



Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 6.

Prácticas	Nivel de Calidad de la práctica /N° Respuestas			
	1	2	3	4
Práctica 1	0	7	11	0
Práctica 2	0	3	10	5
Práctica 3	0	0	10	8
Práctica 4	0	3	9	6
Práctica 5	0	0	8	10
Práctica 6	11	7	0	0

Fuente: Elaboración propia (2023)

En la dimensión Apoyo al estudiante según sus necesidades, en su desarrollo académico, afectivo y social, las respuestas entregadas por los profesores dan cuenta de prácticas en su mayoría instauradas y en otros casos en perfeccionamiento constante.

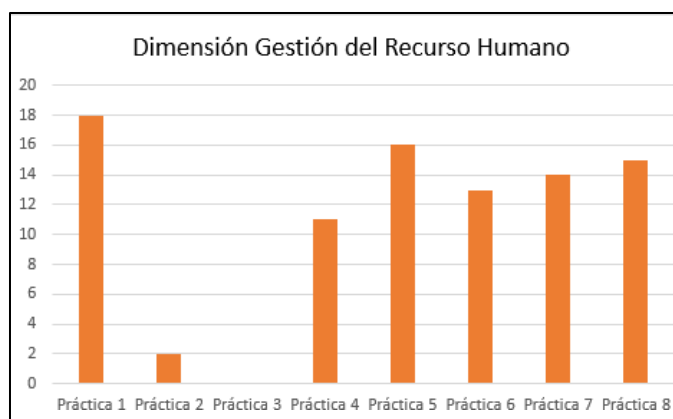
Entre las prácticas que destacan por su mayor nivel de desarrollo es el uso de estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales. Además de estrategias que permitan detectar a tiempo a los estudiantes que se encuentran en riesgo de deserción, con acciones que aseguren su continuidad en el sistema.

La práctica con nivel de desarrollo menor identificada, con implementación principalmente asistemática, se relaciona con la orientación vocacional y la entrega actualizada de información sobre estudios, instituciones, sistema de ingreso, becas y créditos.

4.3.- ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS.

4.3.1.- Dimensión: Gestión Del Recurso Humano.

Gráfico 7.



Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 7.

Prácticas	Nivel de Calidad de la práctica /N° Respuestas			
	1	2	3	4
Práctica 1	0	0	11	7
Práctica 2	7	9	2	0
Práctica 3	8	10	0	0
Práctica 4	0	7	11	0
Práctica 5	0	2	12	4
Práctica 6	0	5	13	0
Práctica 7	0	4	14	0
Práctica 8	0	3	15	0

Fuente: Elaboración propia (2023)

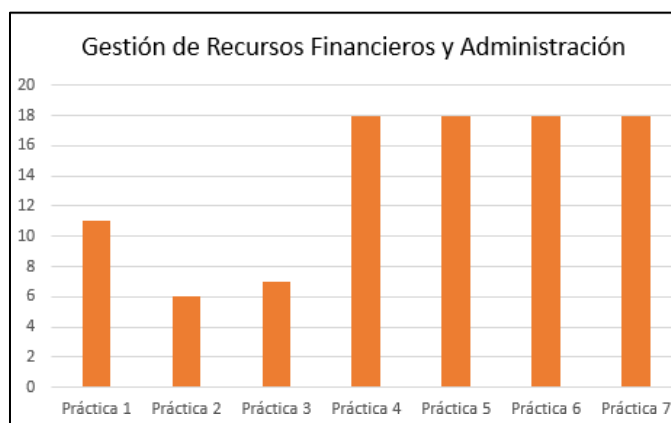
La información recopilada en relación a la Dimensión Gestión del Recurso Humano, da cuenta que el establecimiento educacional dispone de una planta docente acorde a las necesidades, con definiciones claras de cargos y funciones; con prácticas sistemáticas de evaluación y retroalimentación que permiten mejorar las prácticas pedagógicas y con un sistema que advierte sobre los incumplimientos, evidenciando procesos claros de desvinculación.

Se destaca también la existencia de diagnóstico que permite identificar las necesidades de perfeccionamiento docente, implementando políticas de formación continua considerando sus propias necesidades.

Los niveles de calidad más bajo tienen relación con prácticas asistemáticas o incipientes enfocadas a la disminución del ausentismo docente o que den solución a la inasistencia debido a licencias médicas, lo que deriva finamente en sobrecarga laboral de aquellos docentes que asisten, y que en desmedro de su tiempo para planificar o elaboración de material pedagógico deben realizar los reemplazos. En similar situación de nivel de calidad se encuentran las estrategias orientadas a atraer y retener a los mejores profesores, donde la totalidad de los docentes la identificaron con los dos valores más bajo de la escala de evaluación.

4.3.2.- Dimensión: Gestión De Recursos Financieros Y Administración.

Gráfico 8.



Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 8.

Prácticas	Nivel de Calidad de la práctica /N° Respuestas			
	1	2	3	4
Práctica 1	0	7	11	0
Práctica 2	5	7	6	0
Práctica 3	2	9	7	0
Práctica 4	0	0	7	11
Práctica 5	0	0	0	18
Práctica 6	0	0	5	13
Práctica 7	0	0	0	18

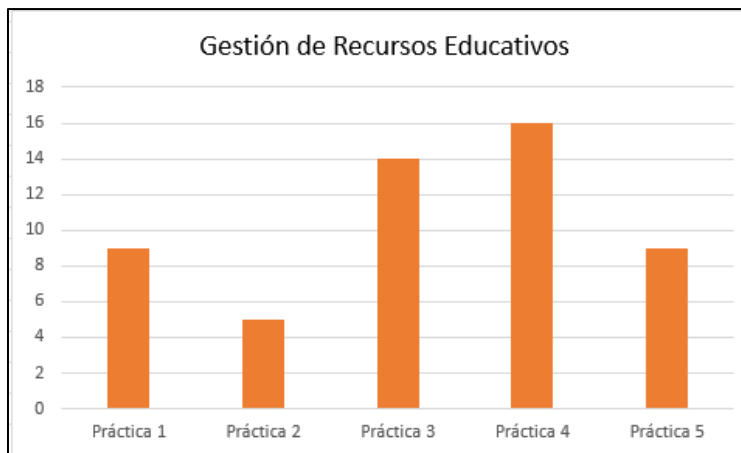
Fuente: Elaboración propia (2023)

A través de los datos se puede apreciar una gestión de recursos y administración ordenada, actualizada y eficiente, con una contabilidad al día, ordenada y transparente, que cumple con la legislación vigente lo que ha evitado sanciones de la Superintendencia. Con capacidad de gestionar eficientemente recursos y/o alianzas ofrecidas por redes externas del establecimiento, lo que permite lidiar con el escaso presupuesto que posee y que no permite conciliar las necesidades de los diferentes estamentos del establecimiento, a pesar de que estos gastos se ejecuten de acuerdo al presupuesto.

Una de las debilidades identificadas y que incide en la falta de recursos es la gestión de matrícula y asistencia, donde un 61,1% de los docentes la asoció con el nivel de calidad que lo define como una práctica institucional y un 38,9% como una práctica sistematizada. A pesar de ello es posible deducir la importancia de fortalecerlas para lograr el aumento de matrícula y asistencia que favorezcan los ingresos por subvención regular que recibe el establecimiento educacional.

4.3.3.- Gestión De Recursos Educativos.

Gráfico 9.



Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 9.

Prácticas	Nivel de Calidad de la práctica /N° Respuestas			
	1	2	3	4
Práctica 1	2	6	9	0
Práctica 2	5	8	5	0
Práctica 3	0	4	11	3
Práctica 4	0	2	14	2
Práctica 5	2	7	9	0

Fuente: Elaboración propia (2023)

Como resultado de los datos entregados por los docentes a través del instrumento, es posible observar que en la dimensión Gestión de Recursos Educativos destacan la existencia de biblioteca CRA y el apoyo que implica para el logro de los aprendizajes, de igual modo contar con recursos TIC en funcionamiento.

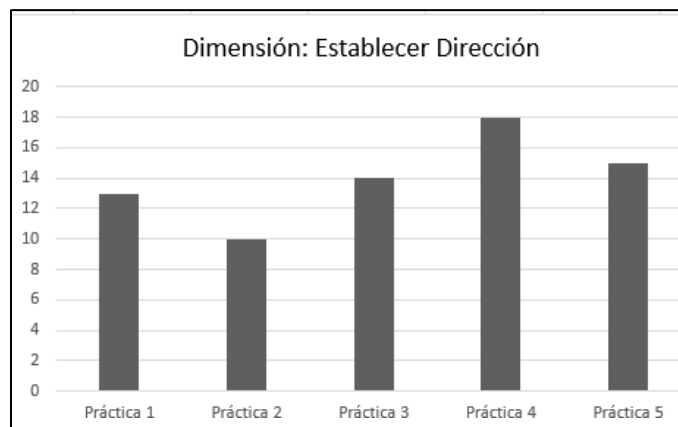
Por otro lado, existe mayor diferencia de opinión respecto al nivel de calidad de prácticas como: contar con las instalaciones y equipamientos que faciliten el aprendizaje y bienestar de los niños; además de contar con un sistema que permita gestionar los recursos que permita su mantención, reposición y control de inventario periódico.

La práctica con un nivel más bajo de calidad identificada, fue contar con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes, además de establecer normas y rutinas que favorezcan su adecuada organización y uso.

4.4.- LIDERAZGO PEDAGÓGICO.

4.4.1.- Dimensión: Establecer Dirección.

Gráfico 10.



Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 10.

Prácticas	Nivel de Calidad de la práctica /N° Respuestas			
	1	2	3	4
Práctica 1	0	5	12	1
Práctica 2	0	8	5	5
Práctica 3	0	4	12	2
Práctica 4	0	0	10	8
Práctica 5	0	3	7	8

Fuente: Elaboración propia (2023)

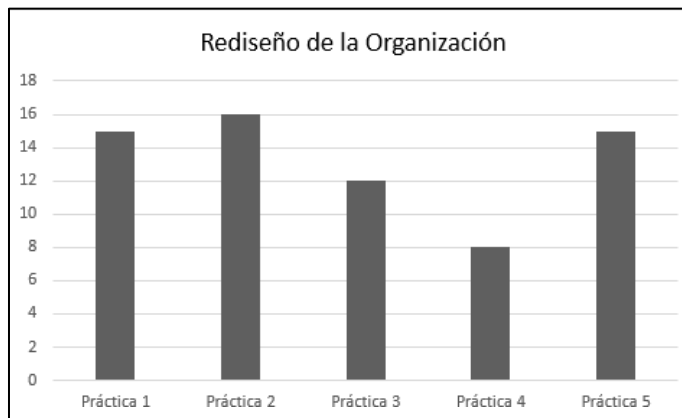
En la dimensión Establecer Dirección es posible observar de manera general, una percepción positiva por parte de los docentes del establecimiento educacional, hacia el establecimiento de metas y las altas expectativas que fomentan el equipo directivo. Entre sus prácticas que destacan por su nivel de calidad, se encuentran promover y modelar activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas no sólo hacia los estudiantes, sino de todos los integrantes de la comunidad educativa; además de la comunicación y coordinación estratégica y efectiva desarrollada por el equipo directivo con el sostenedor, que le permita el logro de los objetivos propuestos.

La práctica con menos valor asignado en el nivel de calidad, tiene relación con la traducción que realiza el equipo directivo de los propósitos y objetivos institucionales en

planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en un proceso de planificación participativos.

4.4.2.- Dimensión: Rediseño De La Organización.

Gráfico 11.



Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 11.

Prácticas	Nivel de Calidad de la práctica /N° Respuestas			
	1	2	3	4
Práctica 1	0	3	11	4
Práctica 2	0	2	13	3
Práctica 3	0	6	9	3
Práctica 4	3	7	8	0
Práctica 5	0	3	6	9

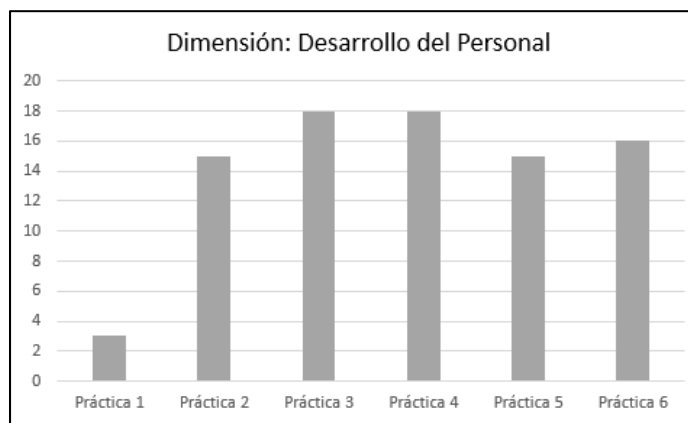
Fuente: Elaboración propia (2023)

En la presente dimensión es posible visualizar mediante los gráficos, que las prácticas 2, 1 y 5 adquieren mayor protagonismo en cuanto al valor del nivel de calidad asignado por los docentes, destacando como práctica institucional o en perfeccionamiento permanente. Estas prácticas hacen referencia a prácticas que fomentan y fortalecen la sana convivencia, la responsabilidad colectiva, un clima de confianza, promoviendo el diálogo y la promoción de una cultura colaborativa. Además de destacar las relaciones de comunicación y colaboración con los padres y apoderados del establecimiento, para involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.

A pesar de que se promueva la sana convivencia y el diálogo, se identifica como debilidad la anticipación de conflictos con mediación, por parte del equipo directivo, que permita soluciones efectivas y oportunas, generación la necesidad de definir y/o fortalecer aquellas prácticas enfocadas al problema mencionado.

4.4.3.- Dimensión: Desarrollo Del Personal.

Gráfico 12.



Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 12.

Prácticas	Nivel de Calidad de la práctica /Nº Respuestas			
	1	2	3	4
Práctica 1	4	11	3	0
Práctica 2	0	3	11	4
Práctica 3	0	0	10	8
Práctica 4	0	0	6	12
Práctica 5	0	3	7	8
Práctica 6	0	2	12	4

Fuente: Elaboración propia (2023)

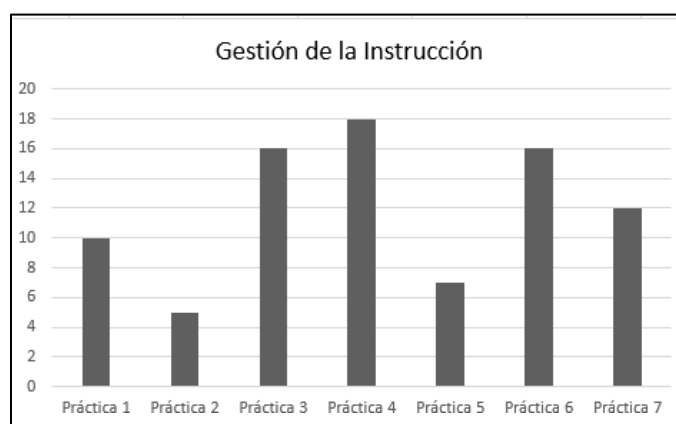
En la Dimensión Desarrollo del Personal es posible apreciar por parte del equipo directivo el apoyo y consideración que manifiestan ante las necesidades personales y bienestar de cada uno de los miembros de la comunidad educativa; la capacidad de reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos. Además de las manifestaciones de confianza hacia las capacidades de sus equipos, promoviendo el liderazgo en su interior.

También destaca entre las acciones la generación de condiciones y espacio para el desarrollo de jornadas reflexivas y trabajo técnico, y de priorizar las necesidades para fomentar y fortalecer el desarrollo profesional continuo.

Como práctica debilitada se encuentra el desarrollo e implementación de estrategias entre el equipo directivo con el sostenedor, con el objetivo de buscar, seleccionar, realizar una inducción y/o retener a docentes y asistentes de la educación.

4.4.4.- Dimensión: Gestión De La Instrucción.

Gráfico 13.



Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 13.

Prácticas	Nivel de Calidad de la práctica /N° Respuestas			
	1	2	3	4
Práctica 1	0	8	8	2
Práctica 2	3	10	5	0
Práctica 3	0	2	9	7
Práctica 4	0	0	10	8
Práctica 5	2	9	7	0
Práctica 6	0	2	8	8
Práctica 7	0	6	12	0

Fuente: Elaboración propia (2023)

En la presente gestión es posible identificar las prácticas reconocidas por los docentes por su mayor nivel de calidad, destacando que en la asignación de nivel, asignatura y curso de los docentes se consideren sus fortalezas y debilidades; además la implementación de estrategias para identificar y apoyar de manera oportuna a los

estudiantes que presenten dificultades en diversas áreas y el acompañamiento al aula por parte del equipo directivo, para evaluar y retroalimentar sus prácticas de enseñanza y evaluación.

En situación opuesta se encuentra la percepción de prácticas que aseguren el monitoreo de la implementación del currículum y de los logros de aprendizaje de los estudiantes, además de que las prácticas existentes no permiten asegurar la distracción de los docentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje mediante las interrupciones a clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.

5. PROPUESTAS DE MEJORA.

5.1.- ÁREA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS:

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>Diversificar y fortalecer las estrategias didácticas conocidas por los profesores del establecimiento educacional enfocadas hacia el trabajo interdisciplinario para promover su uso en el aula.</p>	<p>-Dos veces al mes en horario de reuniones técnicas pedagógicas, se realizarán talleres que permitan a los docentes conocer estrategias didácticas que favorezcan el trabajo interdisciplinario en el aula, además de presentaciones de posibles proyectos a realizarse por los estudiantes del establecimiento educacional.</p> <p>-Desarrollar al menos un proyecto interdisciplinario por curso durante el semestre y presentar los resultados a la comunidad educativa.</p> <p>-Reflexionar y evaluar los resultados para proponer mejoras a considerar en próximas actividades.</p>	<p>-UTP -Coordinadores de Ciclo.</p>
<p>Generar instancias de autoevaluación para los docentes respecto al cumplimiento de sus roles y responsabilidades en el establecimiento educacional.</p>	<p>-Generar instancias de confianza, dos veces semestralmente, para conversar con cada docente de manera individual, favoreciendo la autoevaluación respecto al cumplimiento de sus roles y responsabilidades.</p> <p>Que permita conocer dificultades, necesidades, temores en su desempeño, reconociendo a la vez sus logros alcanzados.</p>	<p>-Equipo Técnico Pedagógico</p>
<p>Observación, análisis y reflexión de</p>	<p>-Se realizará una calendarización por ciclo, a cargo del coordinador correspondiente,</p>	<p>-Coordinadores de Ciclo.</p>

estrategias didácticas para el desarrollo de habilidades de orden superior utilizadas por docentes en clases mediante la observación de clases grabadas.	para acompañar a los docentes al aula y grabar estrategias didácticas utilizadas para el desarrollo de habilidades de orden superior de los estudiantes. -En reuniones de ciclo se observará, analizará y reflexionará sobre las estrategias y su impacto en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.	
--	---	--

5.2.- ÁREA DE GESTIÓN CURRICULAR:

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Monitorear el desarrollo a tiempo del proceso de retroalimentación de evaluaciones sumativas, de profesores a estudiantes.	- UTP solicitará a cada profesor de asignatura la entrega de una calendarización semestral con las fechas de evaluaciones sumativas y su respectiva retroalimentación. -Acorde a las fechas realizará acompañamiento al aula que permita monitorear el proceso de retroalimentación. -UTP junto al docente analizan el desarrollo de retroalimentación.	-Equipo técnico pedagógico.
Programar revisión de planificaciones por unidad en conjunto a docentes.	-La semana posterior a la fecha de entrega de las planificaciones de unidad por los docentes, revisarlas en conjunto para retroalimentar según corresponda, orientando y asegurando su enfoque hacia la formación basada en competencias.	UTP
Fortalecer el desarrollo y mantenimiento de un clima de respeto al	-Identificar los cursos que presentan mayores problemáticas en mantener un clima de respeto en salas de clases.	Encargado de Convivencia Escolar.

<p>interior de las salas de clases.</p>	<p>-Integrantes del Equipo de Convivencia Escolar (Encargado de Convivencia Escolar, Inspector General y dupla psicosocial), calendariza visitas al aula.</p> <p>-Cada integrante por separado asiste a los cursos identificados en horarios asignados, con el objetivo de tener una mirada interdisciplinaria de las situaciones y estudiantes que interfieren al mantenimiento del clima de respeto en aula.</p> <p>-Equipo de Convivencia intervienen en los casos identificados.</p>	
<p>Desarrollar e implementar un plan de orientación vocacional.</p>	<p>-Profesores jefes de séptimo y octavo básico en conjunto a dupla psicosocial desarrollan un plan de orientación vocacional dirigido a los niveles mencionados.</p> <p>-A través del desarrollo de un cronograma organiza actividades a realizarse en horario de <i>Consejo de curso</i>, que incorpore diagnósticos, talleres sobre talleres vocacionales y proyectos de vida, becas y/o beneficios a los que pueden acceder, información respecto a las opciones de Liceos de la comuna o comunas cercanas. Gestionar visita de los liceos para dar a conocer su proyecto institucional.</p> <p>-Evaluación semestral del plan orientación vocacional.</p>	<p>-Profesores jefe de séptimo y octavo básico.</p> <p>-Dupla psicosocial</p>

5.3.- ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS:

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Desarrollar un programa de reconocimiento a docentes destacados.	<p>-Equipo Directivo desarrolla e implementa programa de reconocimiento a docentes, reconociendo en público, privado, mediante la promoción a roles de liderazgo, capacitaciones a elección, entre otras.</p> <p>-Los funcionarios reconocidos podrán ser por decisión de Equipo Directivo o reconocimiento de pares.</p>	Equipo Directivo
Incrementar la asistencia escolar al establecimiento educacional.	<p>-Inspector general coordina y organiza a los inspectores generales, de manera que un inspector revise la asistencia diaria a clases de un curso determinado.</p> <p>-Finalizado el primer período de clases, el inspector asignado al curso se contacta telefónicamente con el apoderado/a para conocer los motivos de inasistencia.</p> <p>-Los casos con inasistencia frecuente se derivan a la Trabajadora Social del establecimiento.</p>	Inspector General
Gestionar las compras de recursos educativos considerando las necesidades de las asignaturas y talleres electivos, considerando además el inventario	<p>-Se solicita semestralmente a los docentes de asignaturas y monitores de talleres listado de recursos educativos que requieren en el desarrollo del proceso de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>-Director con administrativo contable revisan listado comparando con los recursos inventariados en el establecimiento.</p>	<p>-Director</p> <p>-Administrativo</p> <p>Contable</p> <p>-Docentes de asignaturas y monitores de talleres</p>

de recursos vigente en el establecimiento.	-Se socializa con el docente o monitor la revisión. -Administrativo contable inicia la gestión de compras.	
--	---	--

5.4.- LIDERAZGO PEDAGÓGICO:

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Planificación con participación activa de la comunidad escolar en el planteamiento y ejecución de objetivos a mediano y largo plazo	-Las fases estratégicas del PME desarrollarlas incorporando a todos los representantes de los estamentos de la comunidad escolar. -Mediante reuniones, trabajar las etapas en divididos en pequeños grupos para posteriormente socializar las reflexiones desarrolladas. -Determinar los objetivos a mediano y largo plazo a partir de las reflexiones desarrolladas en estas instancias.	-Director
Fortalecer las reuniones técnica-pedagógica mediante talleres con temas surgidos a partir de las necesidades e intereses de los docentes.	- Organizar un cronograma semestral de talleres con temas propuestos por los docentes, en horario de reuniones técnicas-pedagógicas. -Talleres serán guiados por UTP, Coordinadores de Ciclo y docentes.	-UTP -Coordinadores de Ciclo
Participación sistemática de Equipo Directivo y Técnico pedagógico a reuniones de ciclo.	-Equipo directivo y Técnico pedagógico participará sistemáticamente y de manera activa en las reuniones de ciclo para participar y asegurar la articulación y coherencia del currículum y prácticas de	-Equipo directivo -Equipo técnico pedagógico

	enseñanza y evaluación entre los distintos niveles.	
--	---	--

CONCLUSIÓN.

El inicio de un proceso de mejora o transformación en los establecimientos educacionales es clave para alcanzar el objetivo principal en educación: el desarrollo integral de los estudiantes, con aprendizajes de calidad, inclusivo, con capacidad de aprender a aprender, para que su aprendizaje en la vida sea continuo, pudiendo aportar al desarrollo de su localidad y del país.

Para alcanzar las metas propuestas en educación, específicamente en los establecimientos educacionales; es necesario realizar un diagnóstico para conocer en qué punto se está y qué se debe realizar para poder lograrlo. Por ello adquiere importancia el instrumento aplicado en la escuela dentro del marco de investigación realizada, pues permite tener una perspectiva sobre el funcionamiento de distintas áreas, en este caso sobre la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos. Si bien distintos estudios se han referido a la importancia e impacto que tienen los profesores en los resultados educativos y por ello el énfasis en su desarrollo profesional permanente, tampoco se debe restar importancia a otras áreas que son parte del funcionamiento del establecimiento, como contar con buenos liderazgos del equipo directivo, equipo técnico pedagógico y de cada uno de los liderazgos intermedios a cargo de diversas coordinaciones, de la existencia de una gestión de recursos eficiente, contar con los recursos educativos necesarios, con la cantidad necesaria de recursos humanos para un buen funcionamiento, un clima laboral positivo, una cultura de aprendizaje, entre otras.

En el caso de la Escuela El Amanecer, la investigación reflejó como mayor debilidad el área de gestión curricular, principalmente la dimensión de gestión pedagógica.

En cuanto al área formación basada en competencias, es posible apreciar un nivel de calidad más bajo en el desarrollo de la interdisciplinariedad al interior de las salas de clases y la retroalimentación oportuna considerando los criterios e indicadores de evaluación; situación que impacta al logro del desarrollo integral de los estudiantes, además resulta necesario recordar la importancia que adquiere el proceso de evaluación y retroalimentación en los procesos de aprendizajes, al permitir conocer el nivel de logro alcanzado hasta el momento por el estudiante, con la posibilidad de identificar las

fortalezas para continuar potenciándolas y sus debilidades que requieren de mayor apoyo, transformándose en el punto de inicio de nuevos procesos de enseñanza aprendizaje.

El área de gestión curricular entre las debilidades se aprecia dificultades para el normal y efectivo desarrollo de las clases calendarizadas debido a interrupciones, suspensión de clases y/o ausencia de profesores, el monitoreo regular del logro de la cobertura curricular, la revisión, análisis y retroalimentación de las planificaciones en conjunto a UTP con el profesor de asignatura correspondiente, el seguimiento de que las evaluaciones sumativas sean corregidas y retroalimentadas a tiempo, que los profesores logren mantener constantemente un clima de respeto y aprendizaje en el desarrollo de las clases y contar con un sistema de orientación vocacional que informe a los estudiantes sobre las opciones y oportunidades a las que pueden acceder al egresar de su establecimiento educacional. En relación a las debilidades mencionadas éstas interfieren en la seguridad de que los estudiantes puedan desarrollar el currículum respectivo, de manera ordenada y maximizando los tiempos de aprendizajes; en el caso de la revisión de planificaciones, asegurar la coherencia de lo que se va a enseñar con las competencias que debe desarrollar los estudiantes, con las estrategias y recursos adecuados. Ya se hizo mención sobre la importancia de la retroalimentación de las evaluaciones a tiempo para el estudiante, así también es relevante contar con un plan de orientación vocacional que les permita ampliar su concepto de oportunidades y con ello las opciones de vida que pueda iniciar a través de la toma de decisiones al egresar de la enseñanza básica.

En relación a la gestión de Recursos, los niveles de calidad más disminuidos corresponden a los mecanismos para disminuir el ausentismo de los docentes y contar con un sistema de reemplazos eficientes en caso de licencias médicas, tampoco se identifican estrategias para atraer y retener a profesores destacados. El presupuesto con el que cuenta no resulta necesario para cubrir todas las necesidades de los estamentos, lo que puede ir en conexión con las dificultades en la gestión de matrícula y asistencia de los estudiantes, por lo que resulta una necesidad gestionar apoyo con redes externas, práctica que a su vez destaca por su mayor puntaje alcanzado.

Finalmente, en el área liderazgo pedagógico considerando los resultados, se evidencia la necesidad de que para el planteamiento de metas de corto y mediano plazo se realice a través de una participación más activa de los integrantes de la comunidad educativa, además de que el equipo directivo se anticipe a los conflictos entre funcionarios para contar con soluciones efectivas y oportunas, de gestionar junto al sostenedor estrategias que permitan seleccionar, inducir y retener a docentes y asistentes de la educación y asegurar la articulación y coherencia del currículum, prácticas de enseñanza y evaluación, entre los niveles.

Es de destacar que los docentes se perciben como profesionales que poseen y aplican los conocimientos especializados, con rigurosidad conceptual, verificando el logro de los aprendizajes en el desarrollo de las clases, el uso de recursos didácticos y tecnológicos, variedad de estrategias que favorezcan el aprendizaje, autoestima académico y autoeficacia de los estudiantes, todo esto necesario para lograr aprendizajes de calidad. Si bien no se encuentra institucionalizada la práctica de un trabajo interdisciplinario entre las asignaturas, destacan la capacidad de trabajar colaborativamente en el desarrollo de actitudes y valores para la formación de los estudiantes.

También el establecimiento destaca por considerar las habilidades de los docentes, necesidades de los estudiantes al momento de organizar la carga horaria, por planificar las asignaturas por niveles, de manera anual y por unidades, así también contar con espacios y horarios que permitan la reflexión y trabajo colaborativo entre docentes.

Destaca también los planes de trabajos que identifican y apoyan tempranamente a los estudiantes con dificultades sociales, afectivas, conductuales y con riesgo de deserción escolar.

Si bien no cuentan con los recursos económicos necesarios, si gestionan recursos a través de redes externas que favorecen la consecución de las metas del proyecto educativo.

Como institución se deduce que promueve y modela una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas de logros de los estudiantes, con capacidad de reconocer y celebrar logros individuales y colectivos, fortalezas y debilidades, considerando las necesidades y bienestar de los integrantes de la institución.

El correcto y efectivo funcionamiento de cada una de estas áreas es fundamental para alcanzar las metas institucionales, como todo sistema si uno de los miembros/partes se encuentra débil, el organismo no podrá cumplir con las tareas a cabalidad. Es por ello la importancia de contar con propuestas de mejoras, como las que se han planteado en la presente investigación, que impacten positivamente las prácticas que poseen menor nivel de desarrollo, ofreciendo soluciones a los problemas, favoreciendo al funcionamiento de la organización educacional. Una organización efectiva es base para el éxito, lo que será percibida en la imagen exterior que se proyectará al resto de la comunidad.

BIBLIOGRAFÍA.

- Agencia de Calidad de la Educación. (2021). *Taller. Definiendo lineamientos pedagógicos para la implementación efectiva del currículum.* https://recursosorientacion.agenciaeducacion.gob.cl/pluginfile.php/17979/mod_resource/content/2/Taller_4.2_Definiendo%20los%20lineamientos.pdf
- Asún, R., Zúñiga, C. y Ayala, M. (2013). La formación por competencias y los estudiantes: confluencias y divergencias en la construcción del docente ideal. *Revista Calidad en la Educación.* (38), 277-304. <https://www.scielo.cl/pdf/caledu/n38/art08.pdf>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas.* 9(2), 9-33. <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/112/109>
- Celis, M. (s.f.). *Gestión de Recursos Humanos en la Escuela: un Desafío Permanente.* <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2017/09/DOC1-gestion-RRHH.pdf>
- Comunidad Entel Empresas. (s.f.) *7 consejos para lograr una gestión de recursos eficiente.* <https://ce.entel.cl/articulos/gestion-de-recursos/>
- Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones.* 4(2), 231-284. <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/227>
- Díaz, G. (2020). Metodología del estudio piloto. *Revista Chilena de Radiología,* 26(3), 100-104. <https://www.scielo.cl/pdf/rchradiol/v26n3/0717-9308-rchradiol-26-03-100.pdf>

- Educación 2020. (13 de mayo de 2015). *Cómo la convivencia escolar mejora los aprendizajes de niños y niñas*. <https://www.educacion2020.cl/noticias/como-la-convivencia-escolar-mejora-los-aprendizajes-de-ninos-y-ninas/>
- EduQualis. (s.f). *Módulo gestión curricular*. <https://eduqualis.net/portal/modulo-gestion-curricular/>
- Enciclopedia. (s.f). *Gestión*. En *Enciclopedia*. Recuperado el 7 de junio de 2023, de <https://enciclopedia.net/gestion/>
- Escuela El Amanecer F-98. (s.f.) *Proyecto Educativo Institucional Escuela El Amanecer-Collipulli. Período 2020-2023*. <https://mi.mineduc.cl/mime-web/mvc/mime/ficha>
- Euroinnova. (s.f.). *Conoce sobre la gestión de Recursos Humanos en instituciones educativas*. <https://www.euroinnova.cl/blog/recursos-humanos-en-instituciones-educativas>
- García Retana, J. A (2011). *Modelo educativo basado en competencias: importancia y necesidad*. *Actualidades Investigativas en Educación*. (11)4, 1-24. <https://www.redalyc.org/pdf/447/44722178014.pdf?fbclid=IwAR1TaEEwJG3NUI8qcrO6q5cedSv9BvLyp6yLcx8unSvz2L6KtH4pHkCLOWA>
- Gimeno, J. (2010). *¿Qué significa el currículum?* *Sinéctica*, (34), 11-43. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2010000100009
- Guzmán, F. (2017). *Problemática general de la educación por competencias*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 77, pp. 107- 120. <https://rieoei.org/historico/documentos/rie74a04.pdf>

- Hansen, B. (2021). *¿Qué es la gestión de recursos y por qué es importante* <https://www.wrike.com/es/blog/que-es-la-gestion-de-recursos-y-por-que-es-importante/>
- Hernández, R. y Mendoza, P. (2018). Capítulo 9 Recolección de datos cuantitativos. *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (pp. 196-268). Editorial Mc Graw Hill Education. http://saludpublica.cucs.udg.mx/cursos/medicion_exposicion/Hern%C3%A1ndez-Sampieri%20et%20al,%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n,%202014,%20pp%20194-267.pdf
- Longo, F. (2008). Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Capital Humano*. (226), 84-91. <http://pdfs.wke.es/2/1/8/5/pd0000022185.pdf>
- Martínez, A., Cegarra, J. y Rubio, J. (2012). Aprendizaje basado en competencias: una propuesta para la autoevaluación del docente. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 16 (2), 325-338. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56724395018.pdf>
- Ministerio de Educación de Chile. (s.f). *Misión*. <https://www.mineduc.cl/ministerio/mision/>
- Ministerio de Educación de Chile, Liderazgo y gestión de la mejora educativa. (s.f). *Políticas de liderazgo para la mejora educativa*. <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/politica-fortalecimiento-del-liderazgo-escolar-2/>
- Ministerio de Educación de Chile, Liderazgo y gestión de la mejora educativa. (s.f). *Centros de Liderazgo*. <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/centros-de-liderazgo/>

- Ministerio de Educación de Chile. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- Ministerio de Educación de Chile. (2016). *Orientaciones Jornada de Planificación Establecimientos Educacionales. Marzo 2016*. <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2016/01/Orientaciones-J-de-planificaci%C3%B3n-1-y-2-Marzo-EE..pdf>
- Ministerio de Educación de Chile. (2021). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores*. https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508_recurso_pdf.pdf
- Obaya, A., Vargas, Y. y Delgadillo, G. (2010). Aspectos relevantes de la educación basada en competencias para la formación profesional. *Educación Química* 22(1). 63-68. <https://www.scielo.org.mx/pdf/eq/v22n1/v22n1a11.pdf>
- Observatorio de la Educación Técnico Profesional Duoc UC. (s.f). *El modelo de formación por competencias*. http://observatorio.duoc.cl/el_modelo_de_formacion_por_competencias
- Pérez, L.M, Cortese, I. y Gallardo, G. (2007). *Manual para profesores Jefe. Construyendo una alianza efectiva familia-escuela. Reuniones de Apoderados. Experiencia de Conchalí*. UNICEF. https://www.unicef.cl/archivos_documento/199/Manual%20profesores%20jefe%20conchali%20.pdf
- Reyes, L. (08 de abril de 2018). *Evaluación por competencias acción innovadora para el aprendizaje*. Crítica.cl. <https://critica.cl/educacion/evaluacion-por-competencias-accion-innovadora-para-el-aprendizaje>

Ríos, D. y Herrera, D. (2016). *Los desafíos de la evaluación por competencias en el ámbito educativo*.
<https://www.scielo.br/j/ep/a/pLbYMry5gHGZ3mvSSqX9kMj/?format=pdf&lang=es>

Soriano, A. (2014). *Diseño y validación de instrumentos de medición*.
<https://core.ac.uk/download/pdf/47265078.pdf>

Stabback, P. (2016). *Qué hace a un currículo de calidad*. Oficina Internacional de Educación de la UNESCO.
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000243975_spa

Suárez, I., Varguillas, C. y Ronceros C. (2022). *Técnicas e instrumentos de investigación*. FEDUPEL. <https://investigacion-upelipb.com/tecnicas-e-instrumentos-de-investigacion-diseno-y-validacion-desde-la-perspectiva-cuantitativa/>

Ulloa, J. y Gajardo, J. (2017). *Gestión de la implementación curricular. Informe técnico N°5*. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Universidad de Concepción.
https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT5_JU_L1.pdf

Villa Sánchez, A. y Villa Leicea, O. (2007). El aprendizaje basado en competencias y el desarrollo de la dimensión social en las universidades. *Educar*. 40, 15-18.
<https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130829002.pdf>

ANEXOS.

INSTRUMENTO VALIDACIÓN APLICADO.

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO 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 de la escuela **EL AMANECER F-98**, de la comuna **COLLIPULLI**, región **ARAUCANÍA**.

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) 						
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta son adecuadas 						
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico 						
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. 						

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

	Evaluación general de la encuesta			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido de la encuesta				

Observaciones y recomendaciones en general de la encuesta:	
Motivos por los que se considera adecuado	
Motivos por los que se considera no adecuado	

Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	
--	--

Identificación del experto

Nombre y apellidos	
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	
e-mail	
Fecha de la validación (día, mes y año):	

INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO APLICADO.

DIAGNÓSTICO DE LAS ÁREAS FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS

Instrucciones:

La presente encuesta está formada por 4 áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos. En cada práctica debe marcar según la escala de valoración, de acuerdo a lo que usted considera pertinente.

Escala evaluativa

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

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

1. Formación basada en competencias

1.1. Dimensión: Saber conocer

Proceso general a evaluar: Demostrar una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos sus estudiantes. MBE, 2021

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permita dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.				
2. Los y las docentes de nuestro establecimiento saben aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizar procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas al interior y fuera del aula.				
3. Los y las docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.				
4. Los y las docentes analizan e interpretan los recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de				

las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.				
5. Los y las docentes demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.				
6. Los y las docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.				

1.2. Dimensión: Saber ser

Proceso general a evaluar: Promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad. MBE, 2021				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes desarrollan el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.				
2. Los y las docentes desarrollan en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
3. Los y las docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				

4. Los y las docentes de nuestro establecimiento tienen a su cargo responsabilidades, las que logran llevar a cabo en su total desempeño.				
5. Los y las profesionales de nuestro establecimiento están predispuestos al entendimiento interpersonal, dispuestos a la comunicación y cooperación con los demás y demuestran un comportamiento orientado al grupo				

1.3. Dimensión: Saber hacer

Proceso general a evaluar: Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos. MBE, 2021

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes son rigurosos(as) en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.				
2. El(la) docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				
3. El(la) docente incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de				

distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.				
4. El(la) docente implementa estrategias didácticas, tales como formular preguntas para cuestionar y/o evaluar diversos argumentos, formular debates grupales sobre problemáticas concretas y desafiar teorías existentes, para promover el pensamiento crítico en función de los objetivos de aprendizaje disciplinarios y transversales y de la diversidad de sus estudiantes				
5. El(la) docente genera espacios de interacción pedagógica para la elaboración de juicios críticos, basados en la reflexión y uso del error, de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de estar abiertos/as a los cambios y de tomar decisiones razonadas				
6. El(la) docente implementa estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.				
7. El(la) docente comprueba durante la clase, mediante preguntas o actividades relevantes, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.				
8. Ofrece a sus estudiantes retroalimentación descriptiva de manera oportuna, basándose en criterios e indicadores de evaluación, para que dispongan de información diferenciada sobre los				

niveles de logro de los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en los objetivos de aprendizaje evaluados; y para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.				
---	--	--	--	--

2. Área de gestión curricular

2.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga de horas no lectiva de los y las docentes a disposición de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo técnico pedagógico organiza la distribución horaria de los y las profesoras, considerando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y				

<p>ajustes curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.</p>				
<p>4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.</p>				
<p>5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.</p>				
<p>6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.</p>				
<p>7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de unidad, las que explicitan aprendizajes a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.</p>				
<p>8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de unidad con el profesor para mejorar su contenido.</p>				
<p>9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.</p>				

10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. El equipo técnico pedagógico genera 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.				

2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				

3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

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

alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				
--	--	--	--	--

3. Área Gestión de Recursos

3.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				

6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

3.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				

6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				

5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				
---	--	--	--	--

4. Liderazgo pedagógico

4.1. Dimensión: Establecer dirección

Proceso general a evaluar: Establecimiento de metas y expectativas				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.				
2. El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.				
3. El equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.				
4. El equipo directivo promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.				

5. El equipo directivo desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.				
---	--	--	--	--

4.2. Dimensión: Rediseño de la organización

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 modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.				
2. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.				
3. El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.				

4. El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.				
5. El equipo directivo desarrolla y mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.				

4.3. Dimensión: Desarrollo del personal

Proceso general a evaluar: Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.				
2. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.				
3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.				
4. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.				

5. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.				
6. El equipo directivo genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.				

4.4. Dimensión: Gestión de la instrucción

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 entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.				
2. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.				
3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				
4. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo				

al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.				
5. El equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.				
6. El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.				
7. El equipo directivo identifica y difunde, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.				