



TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
MENCION CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LAS ÁREAS
DE FORMACIÓN BASADAS EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE
RECURSOS DEL COLEGIO PARTICULAR PROFESORA AÍDA
RAMOS DÍAZ, COMUNA DE PEDRO AGUIRRE CERDA, REGIÓN
METROPOLITANA**

Candidatas a magíster: Carla Briceño Toledo

Loreto Briceño Toledo

Tutor/a disciplinar: Dra. Marlenis Martínez Fuentes

Tutor/a metodológico: Dra. Rocío Riffo San Martín

Octubre, 2024

INDICE

	PÁGINA
1.- INDICE.....	2
2.- RESUMEN.....	3
3.- INTRODUCCIÓN	4
4.- MARCO TEÓRICO.....	6
5.- MARCO CONTEXTUAL.....	13
6.- DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	16
A. TEORICO.....	16
B. PRÁCTICO.....	21
7.- ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	36
8.- PROPUESTA DE MEJORA.....	41
9.- CONCLUSIONES.....	46
10.- BIBLIOGRAFÍA.....	48

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo diagnosticar las áreas de la gestión institucional del Colegio Particular Profesora Aída Ramos, que presentan un nivel de calidad menor, para así establecer propuestas de mejora. Para esto, se aplicó un instrumento otorgado por la Universidad Miguel de Cervantes, el cual fue validado por el equipo directivo de la institución evaluada y que se relacionaba con las siguientes dimensiones: formaciones basadas en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Los resultados obtenidos consideran que las áreas que requieren mayor apoyo corresponden a las siguientes: El área de Formación Basada en Competencias en las dimensiones saber conocer y saber hacer; El área de Gestión Curricular en la dimensión Gestión Pedagógica y Enseñanza y aprendizaje en el aula; El área de Gestión de Recursos en la dimensión Gestión del recurso Humano. Al obtener los resultados, estos fueron sometidos a un análisis y se llegó a la conclusión de establecer mejoras sólo en algunas dimensiones que no obtuvieron un nivel satisfactorio. Los resultados obtenidos demuestran que en las áreas antes mencionadas el nivel de calidad de las prácticas en el establecimiento requieren una mayor sistematización e incorporación de la evaluación y el perfeccionamiento constante en sus procesos. Para ello se idearon diversas acciones que tienen como fin promover la mejora de estas prácticas para así fortalecer la gestión en las cuatro áreas mencionadas.

INTRODUCCIÓN

La educación y quienes se relacionan con ella directamente, vivencian día a día las exigencias de una sociedad que solicita cambios que promuevan y que apunten hacia una educación de calidad con equipos directivos o de gestión que velen porque estos cambios impacten positivamente en los diversos sistemas. En la actualidad, las comunidades educativas que forman parte de los diversos establecimientos educacionales, observan y analizan los procesos evaluativos que permiten realizar un diagnóstico, con el fin de tomar decisiones que impulsen mejoras en la gestión institucional. Ante esta situación, se origina una pregunta que emerge de la problemática y que apunta al reconocimiento de la importancia que recae en el diagnóstico y la toma de decisiones oportunas que resultan del análisis de los resultados.

Autores como Arriaga (2015), señala lo siguiente en relación a este proceso:

Se trata, pues, de un proceso temporal de acciones sucesivas, estructuradas e interrelacionadas, que, mediante la aplicación de técnicas relevantes, permite el conocimiento, desde una consideración global y contextualizada, de un sujeto que aprende, y cuyo objetivo final es sugerir pautas perfectivas que impliquen la adecuación del proceso de enseñanza-aprendizaje (p. 63).

Ante lo mencionado, el diagnóstico conlleva todo lo que rodea a los y las estudiantes e incluye a las instituciones educativas y su contexto. Generalmente, los establecimientos están utilizando el diagnóstico para establecer los lineamientos que desarrollaran en sus instituciones. La toma de decisiones está unidas a estos diagnósticos para promover acciones que conlleven a la mejora de las prácticas pedagógicas y generen un impacto positivo en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Para referirnos a la calidad que se genera en una institución educativa, en cuanto a los resultados asociados al aprendizaje, esta se relaciona con la capacidad de evaluar si el proceso de aprendizaje está siendo efectivo en las y los estudiante, lo cual no sólo depende del compromiso de estos, sino que también del grado de vinculación que generan los equipos directivos o de gestión con el cumplimiento de prácticas relevantes que se relacionan con las cuatro áreas que son expuestas en este trabajo y que son mencionadas a continuación: formaciones basadas en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

El tema que aborda el presente trabajo es en este contexto diagnosticar en el establecimiento educacional Colegio Particular Profesora Aída Ramos Díaz de la Comuna de Pedro Aguirre Cerda el estado de las áreas mencionadas anteriormente con sus respectivas dimensiones para posteriormente impulsar propuestas de mejoras según los resultados obtenidos en la evaluación. La investigación que se llevó a cabo establece claramente cuales son las áreas y dimensiones que deben ser mejoradas y cuáles son las prácticas que requieren apoyo.

Cabe mencionar que el marco teórico y contextual que se presenta nos entregan los conocimientos necesarios para el análisis del diagnóstico. El instrumento aplicado es un aporte a la obtención de información real cuyos resultados fueron analizados cualitativa y cuantitativamente para luego tomar la decisión de buscar una propuesta de mejora efectiva y atingente a los resultados obtenidos.

En definitiva, este trabajo busca establecer una propuesta de mejora que promueva prácticas de mejor calidad que conduzcan al establecimiento a obtener una gestión más eficiente para la obtención de mejores resultados pedagógicos y aprendizajes más significativos.

MARCO TEÓRICO

El objetivo de la educación en Chile ha evolucionado a través del tiempo. Los primeros indicios educativos propios del país, surgen junto a la República, ya que en una primera instancia se busca educar a los grupos criollos, con el fin de que se convirtieran en ciudadanos capaces de gobernar una nación incipiente, debido a que antes de la instalación de ésta, los jóvenes aristócratas se educaban en Europa, en donde se encontraban los grandes precursores de los movimientos independentistas, con los cuales se relacionaban de manera estrecha para compartir sobre temas culturales y de índole político.

Insunza (2009) señala que entre los años 1820 a 1830, el Estado centró su acción educativa en instalar y fortalecer la educación secundaria masculina para las clases dirigentes. Es así como entre los años 1833 a 1871 comienza la creación de diversas instituciones que establecen una reestructuración a la educación obteniendo mejoras en esta área, la cual se vio fortalecida gracias a la Ley Orgánica del año 1837.

Posteriormente, la educación chilena avanza en la consolidación de aspectos relevantes como lo son la obligatoriedad de la instrucción primaria, la ampliación del currículum y la gratuidad. Aunque paralelamente a estas mejoras se aumentan las diferencias sociales que conlleva, más tarde, a diversos movimientos entre los años 1920 a 1928.

Durante los años 1938 a 1952 surge de parte de los gobiernos radicales “la necesidad de elaborar una ley orgánica de la educación pública que diera respuesta a las necesidades del país” (Correa 2001: 86). Sin embargo, este modelo de gobierno no logra su propósito, avanzando mínimamente a los requerimientos de la nación y a la educación de la época. Un hito importante en este período es la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la cual establece que la educación es un derecho para todos y todas las personas, además de ser gratuita y obligatoria para los niveles elementales. A partir de esta declaración comienza a desarrollarse nuevas acciones que buscan mejorar las distintas áreas de la educación. Es en esta perspectiva, que en la década de los años 60 se establece la Reforma Educacional (1965), la cual está direccionada a la

entrega de una cobertura educativa a niños, niñas, jóvenes y adultos, incluyendo la formación de profesores y la creación de entidades ministeriales educativas.

Durante las décadas de los años 70, 80 y 90, la educación vive diferentes cambios. Insunza (2009) señala la definición de la política educativa de acuerdo con las necesidades de la población y se refiere al tema de la supresión de escuelas, las organizaciones gremiales y organismos consultores; así como a la creación de los servicios Provinciales de Educación; el cambio del sistema de financiamiento; el traspaso de los establecimientos públicos desde el Ministerio de Educación a las Municipalidades, entre otras acciones.

A principios de los años 90, se promulga la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza que establece los requisitos y las características de cada nivel de enseñanza, los procesos de selección del alumnado, el currículum, la evaluación y otros antecedentes que se consideran en los procesos educativos. A partir de esta ley se comienzan a desarrollar diferentes programas que buscan la mejora de los aprendizajes, entre los que se menciona el programa de mejoramiento de la calidad de la educación-MECE (1990-1997); el Programa P-900 (2001-06); el fortalecimiento de la formación inicial docente; el Programa de Mejoramiento Educativo- PME, entre otros.

En 1996, se inicia la Reforma Educacional que pone en la palestra a la Jornada Escolar Completa -JEC- y la reforma curricular de las cuatro dimensiones del currículum, tal como menciona Cox (2005: 69). Es así como llega la implementación de la Ley General de la Educación (LGE) que surge luego de las movilizaciones estudiantiles del año 2006 y la cual se basa en una educación de calidad y equitativa para todas y todos las y los estudiantes. Desde este hito se generan diversas instancias para reactivar la educación y se comprometen a los distintos actores que forman parte de ella, en la búsqueda de mejores aprendizajes que potencien el desarrollo de nuevas herramientas pedagógicas para el logro de los objetivos curriculares.

FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

La evolución de la educación en nuestro país ha sido fuente de estudio por siglos. En la actualidad la propuesta educativa se basa en el nuevo enfoque de formación basada en competencias, propuesto y señalado por Perrenoud (2009). Este enfoque

orienta su mirada en considerar al aprendizaje profundo (dominio cognitivo, dominio interpersonal y dominio intrapersonal) y a la aplicación de este en la vida cotidiana, es decir, en contextos reales. Esto permite formular soluciones a diversas situaciones problemáticas que surgen y que ameritan la aplicación e integración de los conocimientos, los procesos cognoscitivos, las destrezas, las habilidades, los valores y las actitudes en el desempeño, tal como hace referencia Tobón (2005) en el documento "Formando competencias en el siglo XX", ya que contempla una formación integral de cada uno de las y los actores del proceso educativo.

Otros autores como Perilla (2018), afirman lo siguiente:

Este es una perspectiva pedagógica que es un paso adelante de los enfoques históricamente existentes. Se tienen en cuenta factores como contenidos, habilidades y actitudes, que han sido considerados por el educador desde perspectivas separadas o parcialmente relacionadas. El contenido trata sobre el enfoque tradicional, las habilidades para experimentar, las actitudes hacia las actitudes y su combinación parcial creando enfoques como el comportamiento, la estructura de conjuntos de sujetos y la conciencia (p. 45).

Este nuevo enfoque plantea que toda formación basada en competencias no puede estar limitada a la memorización y repetición de contenidos, sino a la aplicación y utilización de estos, que muestra una progresión y relación desde el saber y saber hacer al saber ser o estar.

Perrenoud (2009), plantea que el enfoque por competencias no abandona los saberes, sino que los vincula a prácticas sociales en donde se generan problemáticas que deben ser resueltas. Llama a movilizar los saberes y a modernizar los planes de formación docente.

LIDERAZGO PEDAGÓGICO

En el año 2011, la UNESCO señala que la escolarización de la población mundial está en ascenso. Ante esto, no sólo se debe producir un cambio circunstancial a nivel de los objetivos que persigue una educación de calidad, sino que también en el rol que juegan los líderes pedagógicos.

García (2018) señala que el Liderazgo Pedagógico, no sólo establece objetivos educativos o planifica y monitorea que se aplique el currículum en los diversos niveles educativos, sino que debe enfocar su mirada en promover el desarrollo profesional docente, a través de un plan de formación que apunte a que el quehacer pedagógico se base en la confianza y el trabajo colaborativo enfocados en el logro de los objetivos propuestos.

Otros autores, como Coronado et al., (2023) señalan lo siguiente:

El liderazgo pedagógico ha sido considerado como una herramienta para mejorar el desempeño docente. Se encuentra estrechamente relacionado con la mejora de las instituciones educativas, ya que proporciona las estrategias necesarias para afrontar la crisis educativa presente en la actualidad, y proporcionar respuestas a las problemáticas presentes en el entorno educativo. (p. 23).

Es durante esta época que los llamados líderes educativos, deben orientar sus prácticas a generar situaciones reales en las cuales promuevan el aprendizaje y en donde se deben fortalecer los ambientes educativos en los cuales las y los profesores enseñan y los estudiantes aprenden, tal como se señala en el libro “Buenas Prácticas de Liderazgo Pedagógico, 10 herramientas para impulsar la mejora escolar” (2019).

Pozo et al. (2019), señalan que, en la actualidad, un líder pedagógico guía su práctica educativa en el logro del aprendizaje y vela que en el aula se produzca y se trabaje porque las y los estudiantes alcancen un aprendizaje profundo (deep learning) el cual se basa en el desarrollo de las habilidades, competencias y conocimientos.

En el siglo XXI, las y los estudiantes son llamados, por los líderes pedagógicos, a que sean responsables de sus propios aprendizajes, más cuando se camina hacia una sociedad que invita a vivir nuevos desafíos, a compartir metas, a planificar en comunidad para la mejora continua; que valora el error como oportunidad de aprendizaje, generando nuevos desafíos cognitivos en quienes aprenden y en quienes enseñan.

Es desde el liderazgo pedagógico, donde se gestiona el currículum como uno de los componentes necesarios y medular de cada institución educativa, en donde se permite dar respuesta a las necesidades de las y los estudiantes frente a los desafíos de una sociedad que se moviliza.

GESTIÓN CURRICULAR

Castro (2005), señala que la gestión curricular, parte del marco de la gestión educativa, lo cual implica la construcción de saberes teóricos que se lleven a la práctica por la acción de cada uno de las y los actores que forman parte de la institución educativa y el currículum escolar. Para Porter (2004), el gran desafío de la gestión curricular es unificar y relacionar aquello que se planifica enseñar, con aquello que las y los profesores enseñan, verdaderamente, en las aulas y lo que las y los estudiantes aprenden.

Para Volante et al. (2015) la gestión curricular se define como: el conjunto de decisiones y prácticas que tienen por objetivo asegurar la consistencia entre los planes y programas de estudio, la implementación de los mismos en la sala de clases y la adquisición de los aprendizajes por parte de los estudiantes. Es el mismo autor quien llama a que debe existir un aseguramiento de oportunidades de aprendizaje, las cuales deben ser equitativas para las y los estudiantes desde la mirada de políticas estatales, especialmente vistas desde el currículum.

Es la gestión curricular quien invita a los equipos directivos y de gestión a conocer las Bases Curriculares y el Marco para la Buena Enseñanza, con el fin de asegurar que exista una adecuada implementación de estos, así como una evaluación de los procesos institucionales de enseñanza aprendizaje, ya que como señala Beltrán (2014), una de las mayores problemáticas que se generan en esta dimensión, se relaciona con la ausencia de liderazgo en los jefes de unidades técnico pedagógica, así como en las competencias y prácticas evaluativas que estos presentan y que deben estar centradas en la finalidad del proceso de enseñanza y aprendizaje, Desde esta mirada, las funciones de los jefes se centra mayormente en aspecto de índole administrativos.

Las nuevas estrategias a implementar en el aula, así como la preparación de la enseñanza, el generar un clima propicio para el aprendizaje, la incorporación de una metodología inclusiva, una enseñanza diversificada, la optimización en el uso el tiempo y el proceso evaluativo de los aprendizajes, son un gran desafío que enfrentan los equipos directivos y docentes. Ante ello, los espacios de reflexión, el trabajo de comunidades profesionales de aprendizaje que se forman en los mismos establecimientos educacionales, así como la formación continua, entre otras acciones,

son necesarias de establecer y proteger por los líderes educativos para que garanticen, de manera óptima, la gestión curricular.

GESTIÓN DE RECURSOS

La educación actual, también busca una gestión de recursos adecuada, la cual es entendida como la dirección o gestión de recursos financieros, administrativos, educativos y humanos que se dan dentro de una institución educativa y que nos permiten evaluar desde contar con un cuerpo docente capacitado para asumir la labor educativa de una determinada población estudiantil, pasando por una eficiente y ordenada gestión de recursos financieros que permita asegurar la entrega y organización de recursos educativos necesarios en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Ante eso, Celis (2010), advierte que los principales obstáculos y desafíos que afrontan los establecimientos educativos en la actualidad, radica en la gestión de recursos humanos, siendo estos, uno de los principales íconos en el logro de las metas propuestas por cada equipo de gestión.

La educación de calidad, la mejora de los resultados, y de los aprendizajes, han sido temáticas relevantes en la historia educativa desde el siglo XX, aunque la gestión de recursos y su importancia se aprecia en la actualidad.

Cabe señalar que los recursos humanos son definidos por Celis (2010), como “el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que ponen en acción las personas y que agregan valor a la institución”. Ante ello, contar con equipos de trabajos idóneos que orienten su quehacer pedagógico a la mejora continua de los aprendizajes, es de vital importancia.

ELABORACIÓN, VALIDACIÓN Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

Cada una de las dimensiones señaladas con anterioridad, deben ser evaluadas por los equipos de gestión, a través de la elaboración, validación y aplicación de diversos instrumentos y cuyo objetivo esté enfocado u orientado en evidenciar las dimensiones y prácticas que presentan problemáticas que afectan al proceso de enseñanza y aprendizaje o de aquellas que están implementadas e internalizadas en los

establecimientos educativos y que ameriten de ser socializadas con otras comunidades educativas.

Para Soriano Rodríguez (2014), todo instrumento se convierte en una herramienta que permite y facilita la recolección de los datos, por ende, el instrumento elaborado debe ser validado por expertos o expertas que evalúen la veracidad de este. La autora, hace referencia a que todo instrumento elaborado debe ser realizado considerando dos fases relevantes, que corresponden a la parte cualitativa (elaboración del contenido, lo cual incluye las preguntas o ítems) y a una parte cuantitativa (que corresponde a la evaluación de las propiedades métricas de ese contenido).

La elaboración del instrumento implica que la validez está dada por la revisión bibliográfica o literaria del concepto, así como la relación que surge entre la creación de las palabras claves, las preguntas se surgen, la validez proveniente del juicio de expertos, entre otros elementos.

MARCO CONTEXTUAL

1.- CARACTERÍSTICAS DEL CONTEXTO

El Colegio Particular Profesora Aída Ramos Díaz se ubica en un sector de alta vulnerabilidad económica, donde la mayor parte de sus habitantes corresponde a un nivel socioeconómico bajo. El sector que lo rodea posee altos índices de problemas sociales que aquejan a la comunidad como son la pobreza, el alcoholismo, la drogadicción y la delincuencia. El establecimiento se encuentra ubicado en la comuna de Pedro Aguirre Cerda en la ciudad de Santiago, Región Metropolitana.

La comuna alberga alrededor de 114.560 habitantes aproximadamente, con una población heterogénea de alta vulnerabilidad social. El perfil social de la comuna es producto de un proceso histórico compartido de reivindicaciones organizadas de los sectores de trabajadores, que en la actualidad da cuenta de una gran capacidad de organización y participación social. Los estudiantes, en su mayoría, habitan cerca del establecimiento lo que implica que se conozcan y muchos de ellos tienen lazos familiares entre sí.

2. ENTORNO Y REALIDAD DEL ESTABLECIMIENTO

El colegio está ubicado cerca de dos establecimientos municipales que imparten tanto educación parvularia como educación básica. Sin embargo, esto no es impedimento para cubrir las vacantes que el establecimiento ofrece. Además, se encuentran cerca de él un jardín infantil Junji, dos escuelas de lenguaje y una escuela especial cuyos estudiantes encuentran en el colegio Profesora Aída Ramos Díaz un establecimiento que ofrece continuidad de estudios con un proyecto educativo inclusivo y que promueve tanto valores como las raíces folclóricas de nuestro país como el respeto, la responsabilidad, la solidaridad, entre otros.

3. ANTECEDENTES GEOGRÁFICOS, SOCIOECONÓMICOS Y CULTURALES

La comuna limita por el lado norte con las comunas de Estación Central y Santiago a través del Zanjón de la Aguada, Avenida Centenario, Lindero sur del Complejo Judicial y Penitenciario de Santiago, por el este con la comuna de San Miguel a través de la Ruta 5 Sur, por el oeste con la comuna de Cerrillos en la Autopista Central - Eje General Velásquez y al sur se separa de la comuna de Lo Espejo con la Avenida Lo Ovalle.

Con su carácter de comuna centro, la comuna de Pedro Aguirre Cerda, está rodeada de grandes vías interurbanas como el corredor Departamental que une las comunas de Cerrillos, Pedro Aguirre Cerda, San Miguel, San Joaquín y la Florida; la carretera Norte Sur conocida como Panamericana; además de las vías Autopista Central (General Velásquez) y la Autopista del Sol son de gran importancia sectorial ya que conectan a la comuna con las principales salidas y entradas a la Región Metropolitana produciendo un gran dinamismo urbano y la posibilidad de grandes potenciales de desarrollo económico por la cercanía con las comunas más desarrolladas del sector sur de la capital San Miguel y Santiago las que reúnen la dotación de empresas de servicios importantes para la población de la comuna.

4. RESEÑA HISTÓRICA – LOGROS Y DIFICULTADES

El Colegio Particular Profesora Aída Ramos Díaz recibió su reconocimiento oficial el 12 de octubre de 1958 con el nombre de Escuela Básica Particular N° 20. Su fundadora fue la Sra. Aída Laura Ramos Díaz, destacada educadora que asumió la educación como su vocación de toda la vida. Como mujer visionaria, quiso aportar a la educación del país con un espacio educativo que aún perdura. Con el pasar de los años cambió su nombre por Colegio Particular Pedro León Ugalde. Nombre que finalmente fue cambiado a Colegio Particular Profesora Aída Ramos Díaz en homenaje a su fundadora y directora. A contar del año 1997 se hizo cargo como nuevo Sostenedor y director el Sr. Enrique Gutiérrez Cáceres. La matrícula inicial no llegaba a los 50 alumnos y alumnas. Sin embargo, esto no fue impedimento para fortalecer una institución basada en valores que hasta hoy se destacan en la comunidad.

Obtuvo la primera distinción de excelencia académica los años 2002 y 2003. Posteriormente, se obtuvo tal distinción los años 2012, 2013, 2014, 2015, 2022, 2023 y 2024.

El año 2005, gracias al proyecto de infraestructura adjudicado al colegio, se inauguraron las nuevas salas de clases. Complementando éstas con las dependencias más antiguas. Estas aulas han visto desarrollarse a muchos niños y niñas que posteriormente han querido revivir su experiencia matriculando a sus hijos e hijas en el establecimiento con el fin de que ellos tengan la oportunidad de crecer con los valores que nuestro colegio entrega.

El año 2015, el colegio modificó su forma de financiamiento desde el financiamiento compartido a gratuito. Lo cual tiene como finalidad ser un aporte a la sociedad y a la educación de las niñas y niños que lo requieran.

El año 2016 Mineduc publicó la resolución en donde se reconoce como sostenedor a la Corporación Educacional Santa Elisa, siendo su representante legal el Sr. Enrique Gutiérrez Cáceres. Desde sus inicios han pasado por sus aulas una gran diversidad de estudiantes que han encontrado en el colegio las herramientas necesarias para desarrollarse en aspectos académicos, éticos y valóricos. Además, es importante destacar que la comunidad educativa ha ido desarrollando su quehacer en una constante búsqueda de herramientas para fortalecer los aspectos socioemocionales e inclusivos. Actualmente, el colegio alberga a 354 estudiantes de Prekínder a Octavo año y Educación de Jóvenes y adultos. Posee una dotación de 46 docentes y asistentes de la educación que trabajan en jornada diurna y vespertina.

La misión del colegio es “Entregar a las alumnas y los alumnos una Educación de calidad, sin discriminación y con respeto a la diversidad, que les permita continuar con sus estudios, formularse un proyecto de vida pertinente e integrarse constructivamente a su Comunidad”

La visión es “Ser una institución educativa destacada por su alto desempeño académico y valorada por constituir una comunidad con sensibilidad social, respetuosa de la diversidad, inclusiva y solidaria que enriquezca los proyectos de vida de cada uno de sus integrantes”.

DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

A. TEÓRICO

1. Características del instrumento:

El instrumento cuenta con una escala evaluativa con niveles de calidad. Mide, además, cuatro áreas que apuntan hacia: la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. Cada área, a su vez, considera criterios de acuerdo a diversas dimensiones que entregan información relevante basada en acciones y recursos que se encuentran estrechamente relacionados con la calidad de la educación.

El instrumento considera el área de formación basada en competencias, la cual se relaciona con los criterios de saber conocer, saber ser y saber hacer, quienes, a su vez, conversan con el Marco para la Buena Enseñanza (MBE, 2021) y aquello que se vuelve importante de reconocer en la formación docente para que impacte positivamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje de las y los estudiantes considerando sus propias características o necesidades.

El área de gestión curricular se contempla, en este instrumento evaluativo, desde el rol y las funciones que debe cumplir el equipo técnico pedagógico en lo referido al proceso de enseñanza y aprendizaje. Se considera la organización, la planificación, el monitoreo constante y la evaluación como etapas relevantes de este proceso. El nivel de calidad de cada práctica, permite generar evidencia del impacto y las posibles mejoras que se consideran para elaborar e implementar un proceso de enseñanza y aprendizaje que impacte en gran medida.

El instrumento, estudia, además, el área de gestión de recursos (recurso humano, recurso financiero y administrativo y los recursos educativos) y las prácticas que se relacionan y desarrollan en torno a esta dimensión. Cabe destacar que los niveles de calidad de cada práctica permiten el análisis y la toma de decisiones oportunas para que el establecimiento educacional pueda contar con una comunidad educativa que se identifique con la institución, con el proceso de enseñanza y

aprendizaje, con mecanismos que permita una sana convivencia y clima laboral favorable, así como un enriquecimiento de la labor docente.

Otra de las características relevantes que identifica al instrumento evaluativo escogido, se sustenta en que considera el área de liderazgo pedagógico dentro de sus dimensiones, cuyas prácticas nos permitirá determinar el nivel de calidad en el que se encuentra el establecimiento educacional. Desde este punto, el enfoque y la función del equipo directivo cobra gran importancia, y ayudará a canalizar los resultados en la toma de decisiones oportunas para el cumplimiento de las metas propuestas, la reorganización del plan de trabajo, el mejoramiento de los procesos, el acompañamiento y retroalimentación a la gestión docente en el aula, y otras prácticas que se relacionan con el área.



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

FICHA DE VALIDACIÓN-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 Colegio Marcela Paz de Rancagua.

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.

2. Cómo se elaboró y quién o quiénes participaron de su elaboración:

El instrumento fue elaborado por la Universidad Miguel de Cervantes y aplicado, sin modificaciones o adaptaciones, en el establecimiento educacional estudiado.

3. Validación del instrumento (Ficha de validación).

Ficha de validación del Instrumento



MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

FICHA DE VALIDACIÓN-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 Colegio Marcela Paz de Rancagua.

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):						
• Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)						X
• Las opciones de respuesta son adecuadas						X
• Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico						X
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante):						
• Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento.						X

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	POSEE COHERENCIA, COHESIÓN Y CLARIDAD. ABARCA ASPECTOS SIGNIFICATIVOS EN CADA DIMENSIÓN, EN SINTONÍA CON LOS OBJETIVOS
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Enrique Gutiérrez Cáceres
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Director Profesor de Castellano Magíster en Gestión y Administración Educacional Colegio Part. Profesora Aída Ramos Díaz
e-mail	Gutierrez.enrique1@gmail.com
Fecha de la validación (día, mes y año):	22 de julio de 2024



B. PRÁCTICO

1. Presentación del instrumento elaborado

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 considere 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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permita dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.				
2. Los profesionales de nuestro establecimiento saben aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizar procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas.				
3. Los y las docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.				
4. Analiza e interpreta los recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.				
5. Los y las docentes demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.				
6. Los y las docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.				

1.2. Dimensión: Saber ser

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. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
3. Los y las docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				
4. Los profesionales de nuestro establecimiento tienen a su cargo responsabilidades las que logran llevar a cabo con su total desempeño.				
5. Los y las profesionales de nuestro establecimiento están predispuestos al entendimiento interpersonal, dispuestos a la comunicación y cooperación con los demás y demuestran un comportamiento orientado al grupo				

1.3. Dimensión: Saber hacer

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 contraargumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.				
4. El(la) docente implementa estrategias didácticas, tales como formular preguntas para cuestionar y/o evaluar diversos argumentos, formular debates grupales sobre problemáticas concretas y desafiar teorías existentes, para promover el pensamiento crítico en función de los objetivos de aprendizaje disciplinarios y transversales y de la diversidad de sus estudiantes				
5. El(la) docente genera espacios de interacción pedagógica para la elaboración de juicios críticos, basados en la reflexión y uso del error, de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de estar abiertos/as a los cambios y de tomar decisiones razonadas				
6. El(la) docente implementa estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.				

7. El(la) docente procura la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.				
8. Incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contraargumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.				
9. El(la) docente comprueba durante la clase, mediante preguntas o actividades relevantes, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.				
10. Ofrece a sus estudiantes retroalimentación descriptiva de manera oportuna, basándose en criterios e indicadores de evaluación, para que dispongan de información diferenciada sobre los niveles de logro de los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en los objetivos de aprendizaje evaluados; y para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.				

2. Área de gestión curricular

2.1 Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				

2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				

10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				

2.1 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 desarrolla e implementa una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.				
2. El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.				
3. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.				
4. El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.				
5. El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.				

6. El equipo directivo desarrolla y mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.				
--	--	--	--	--

4.3. Dimensión: Desarrollo del personal

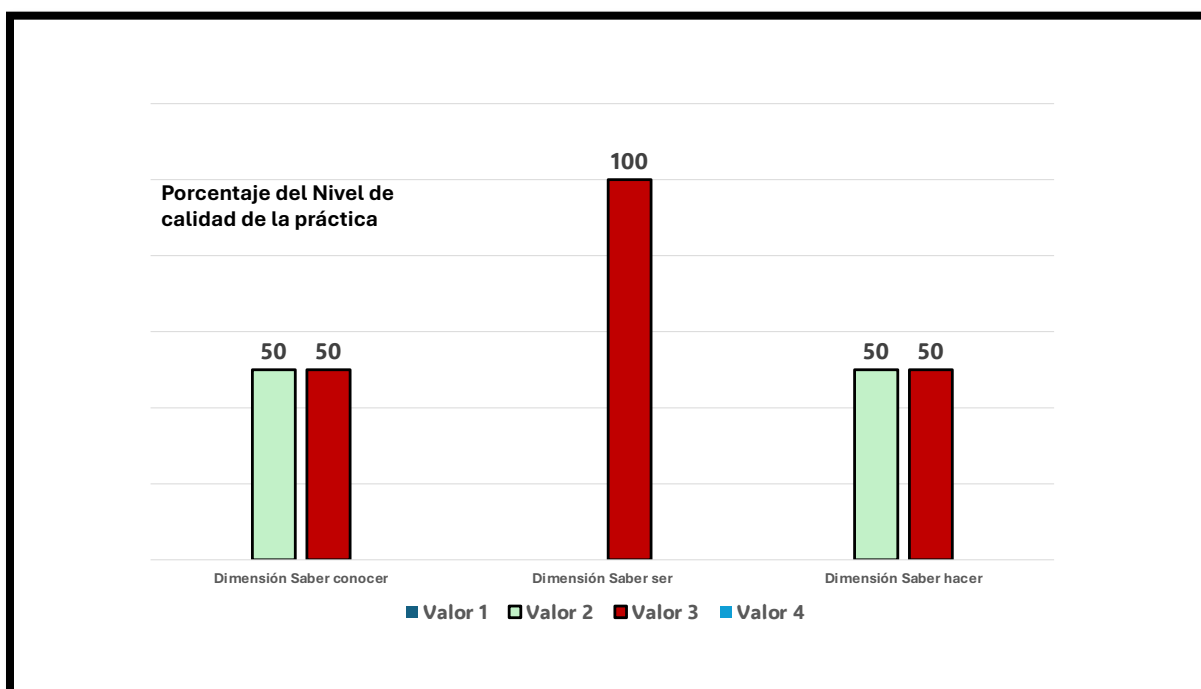
Proceso general a evaluar: Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención 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 la 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 como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.				
2. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.				
3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				
4. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.				
5. El equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.				
6. El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.				
7. El equipo directivo identifica y difunde, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.				

ANÁLISIS DE RESULTADOS

ÁREA: FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS



Al analizar cualitativamente los resultados obtenidos del instrumento aplicado en el establecimiento educacional en estudio, se observa que, en el área de formación basada en competencias, es la dimensión del “Saber Ser” la cual presenta un porcentaje mayor en el nivel de práctica implementado.

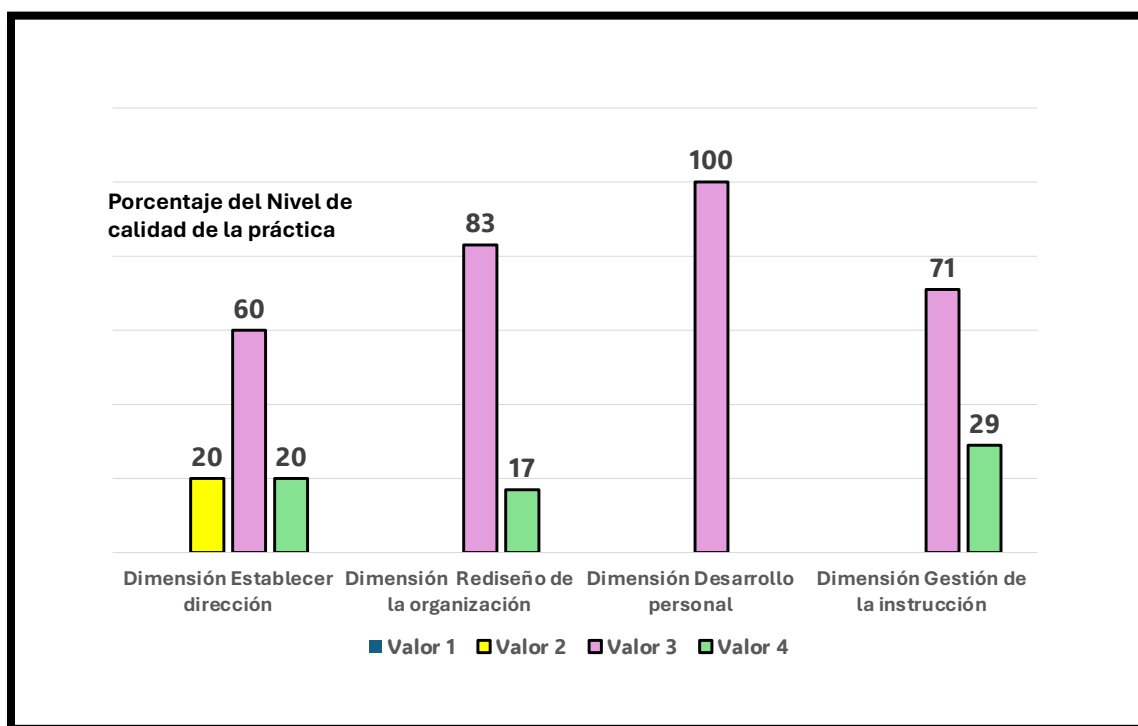
Esta dimensión se visualiza con un propósito claro y explícito para cada integrante que forma parte de la comunidad docente del establecimiento educacional, además se evidencia una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.

En cuanto a las dimensiones de Saber Conocer y Saber Hacer, se presentan en un mismo porcentaje, pero un nivel más bajo de implementación que el Saber Ser. En relación a la dimensión del “Saber Conocer” y el proceso general a evaluar, se observa que existe la práctica de aplicar los conocimientos de la disciplina que enseña a situaciones cotidianas en la sala de clases para desarrollar mejores aprendizajes en los

y las estudiantes, pero que se requiere el incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente en cada uno de los procesos.

La dimensión del “Saber Hacer”, se observa descendida en comparación a la dimensión del “Saber Ser”. Si bien las y los docentes incorporan en sus prácticas pedagógicas, estrategias didácticas que favorecen el aprendizaje en los y las estudiantes, como la reflexión, el pensamiento crítico y el uso del error para el desarrollo de sus aprendizajes, aún requiere que este proceso sea evaluado de manera sistemática.

ÁREA: LIDERAZGO PEDAGÓGICO



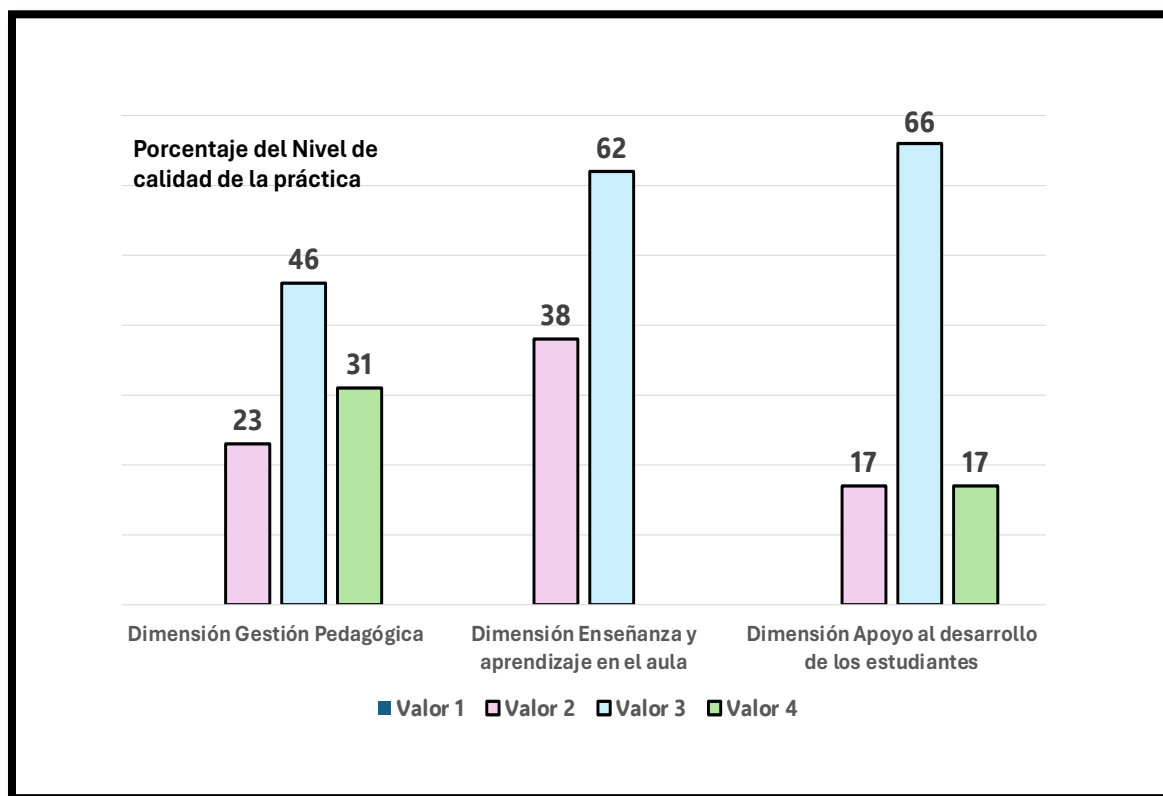
En el área de Liderazgo Pedagógico, las dimensiones que se evalúan consideran: la dimensión de establecer dirección, el rediseño de la organización, el desarrollo personal y la gestión de la instrucción, lo cual cumple con el fin de movilizar a la población docente y de quienes participan en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

La aplicación del instrumento evaluativo seleccionado y su respectivo análisis de resultados, permite observar que la dimensión de establecer dirección, presenta una práctica (n°3) que no ha sido sistematizada y que se relaciona con la difusión, por parte

del equipo directivo, y explicación de los objetivos, planes y metas institucionales, así como los avances que estos presentan, a toda la comunidad educativa del establecimiento.

Ante el resultado anterior, la mejora debe considerar el enriquecer esta práctica, ya que debe ser de conocimiento de cada integrante de la comunidad educativa. Al observar el gráfico de barras (n°4), se visualiza una dimensión del desarrollo del personal que logra un 100% de las prácticas señaladas, ante ello, podemos hablar de un equipo directivo que está en conocimiento de las necesidades de fortalecimiento de las competencias de las y los docentes que forman parte de establecimiento educativo y de las necesidades que deben ser cubiertas para el bienestar personal y comunitario de cada actor educativo.

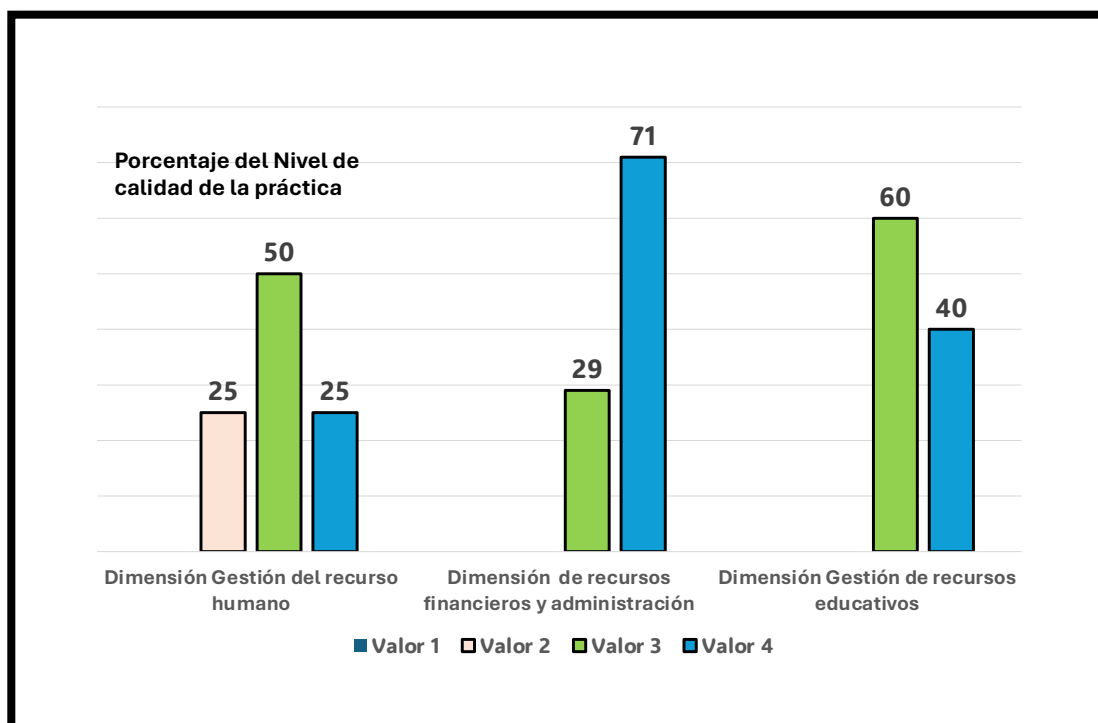
GESTIÓN CURRICULAR



La gestión curricular, considera las dimensiones de: Gestión pedagógica, de enseñanza y aprendizaje en el aula y el apoyo al desarrollo de los estudiantes, quienes presentan prácticas cuyo propósito ha sido explicado a las y los docentes por parte del equipo técnico pedagógico, pero que continúan sin ser sistematizadas.

De acuerdo a lo observado y analizado, las dos dimensiones que requieren mejoras son la de gestión pedagógica y la de enseñanza y aprendizaje en el aula. En estas dimensiones se visualiza la existencia de indicadores descendidos que requieren de un análisis profundo y una toma de decisiones que permitan la sistematización del acompañamiento y retroalimentación a la gestión docente en el aula, con el fin de producir mejoras en las prácticas pedagógicas de las y los docentes y el fortalecimiento de los aprendizajes de los y las estudiantes a través de estrategias diversificadas. A pesar de que en el establecimiento se observan prácticas relacionadas con estos indicadores, continúan siendo insuficientes para lograr el impacto esperado y significativo en el proceso de enseñanza y aprendizaje de las y los estudiantes.

ÁREA: GESTIÓN DE RECURSOS



En el área de Gestión de recursos, las dimensiones que se evalúan consideran a: la gestión de recurso humano, la de recursos financieros y administración y la de recursos educativos. Ante ello, la práctica que se observa descendida consiste en la existencia de un protocolo de desvinculación que incluya acciones (advertencias de incumplimientos) que evidencie el incumplimiento de los derechos y deberes de cada funcionario que forma parte de la comunidad educativa del establecimiento educacional y que pueda producir barreras para el logro de los aprendizajes.

PROPUESTAS DE MEJORA

Para realizar las propuestas de mejora se consideran tres de las cuatro áreas presentadas. Para desarrollar estas propuestas se analizan las áreas y dimensiones más descendidas que fueron evaluadas con el valor N°2 del nivel de calidad de la práctica. Estas dimensiones son detalladas a continuación con sus respectivos objetivos, acciones por realizar y los responsables de cada actividad a desarrollar:

Área Formación Basada en Competencias

Dimensión: Saber Conocer		
Objetivo	Acciones por realizar	Responsable
Aplicar los conocimientos de la disciplina a situaciones cotidianas en la sala de clases para desarrollar mejores aprendizajes en los y las estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitar a los y las docentes en estrategias metodológicas actualizadas. -Aplicar lo aprendido en la o las capacitaciones evidenciándose en la planificación. -Realizar acompañamiento al aula para verificar la aplicación de estas metodologías. -Evaluar las mejoras realizadas y su impacto en los aprendizajes de los y las estudiantes. 	Director Coordinación Académica Docentes

Dimensión: Saber Hacer		
Objetivo	Acciones por realizar	Responsable
<p>Enriquecer las prácticas pedagógicas y las estrategias didácticas de los y las docentes para favorecer en los y las estudiantes la reflexión, el pensamiento crítico y el uso del error para el desarrollo de sus aprendizajes y competencias.</p>	<p>-Capacitar en estrategias didácticas que contribuyan a la obtención de mejores aprendizajes.</p> <p>-Realizar jornadas de reflexión para el intercambio de prácticas pedagógicas exitosas.</p> <p>-Realizar acompañamiento al aula para verificar la aplicación de estas metodologías.</p> <p>- Analizar los resultados obtenidos luego de aplicar las estrategias pedagógicas mejoradas para la toma de decisiones efectiva.</p>	<p>Director Coordinación Académica Docentes</p>

Área de Gestión Curricular

Dimensión: Gestión Pedagógica		
Objetivo	Acciones por realizar	Responsable
Sistematizar el acompañamiento al aula con el fin de mejorar las prácticas pedagógicas de los docentes	<p>-Establecer un plan de acompañamiento al aula con una pauta establecida tanto por el equipo directivo y los docentes.</p> <p>-Realizar al menos dos acompañamientos por semestre a los y las docentes con su respectiva retroalimentación.</p> <p>-Revisar las planificaciones de los y las docentes enriqueciéndose, si es necesario, para generar mejores estrategias pedagógicas en el aula.</p> <p>-Establecer jornadas de reflexión para el intercambio de experiencias entre los y las docentes que les ayude a mejorar su quehacer en el aula.</p> <p>-Evaluar el impacto en los aprendizajes de los y las estudiantes de las prácticas pedagógicas mejoradas.</p>	<p>Director</p> <p>Coordinación Académica</p>

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula		
Objetivo	Acciones por realizar	Responsable
Fortalecer los aprendizajes de los y las estudiantes a través de estrategias diversificadas.	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitar a los docentes en diversas estrategias para que sean incluidas en su planificación. - Utilizar en las planificaciones de las clases estrategias diversificadas para el desarrollo de habilidades de nivel superior de todas y todos los estudiantes. -Establecer un clima de aula apropiado para el logro de los aprendizajes de los y las estudiantes. - Brindar diversos apoyos a los estudiantes para el fortalecimiento de sus aprendizajes. - Evaluar el impacto de las acciones presentadas para el fortalecimiento de los aprendizajes de los y las estudiantes. 	<p>Director</p> <p>Coordinación académica</p> <p>Convivencia escolar</p> <p>Docentes</p>

Área Gestión de Recursos

Dimensión: Gestión del Recurso Humano		
Objetivo	Acciones por realizar	Responsable
<p>Establecer un protocolo de desvinculación claro con los instrumentos que evidencian el incumplimiento correspondiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar un protocolo claro de desvinculación según la normativa vigente. -Construir los instrumentos para consignar los incumplimientos, amonestaciones, entre otros. -Socializar el protocolo y los instrumentos elaborados. - Evaluar la aplicación del protocolo y de los instrumentos para realizar mejoras si es necesario. 	<p>Director Coordinación de Gestión de recursos</p>

CONCLUSIONES

El presente trabajo desarrolla aspectos relevantes del diagnóstico realizado a cuatro áreas de la gestión institucional: formaciones basadas en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en el Colegio Particular Profesora Aída Ramos Díaz. Para realizar dicho diagnóstico se aplicó un instrumento evaluativo validado que al analizarlo estableció las áreas y dimensiones que requieren mejorar.

El análisis cualitativo del instrumento estableció la necesidad de una propuesta de mejora en tres de las cuatro áreas. Estas son: Formación basada en competencias en las dimensiones Saber conocer y Saber hacer; en el área de gestión curricular en las dimensiones gestión pedagógica y enseñanza y aprendizaje en el aula y en el área de recursos en la dimensión de la gestión del recurso humano. No se consideró el área liderazgo pedagógico ya que el nivel de calidad de las prácticas estableció una sistematización, evaluación y perfeccionamiento constante por lo tanto no requiere de mejoras significativas.

Para concluir, se establece que un diagnóstico adecuado permite recopilar datos relevantes sobre las áreas descendidas y de esta forma elaborar mejoras que produzcan un impacto positivo en el proceso de enseñanza y aprendizaje, además contribuye a mejorar la calidad de la educación y llama a mirar el trabajo realizado por el equipo directivo o de gestión del establecimiento educacional, en son de la mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

- Arriaga Hernández, M., (2015). El diagnóstico educativo, una importante herramienta para elevar la calidad de la educación en manos de los docentes. *Atenas*, 3(31), 63-74.
- Beltrán Véliz, j. c. (2014). Factores Que Dificultan La Gestión Pedagógica Curricular De Los jefes De Unidades Técnico Pedagógicas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 19(62), 939–961. Recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=97324563&lang=es&site=ehost-live>
- Castro Rubilar, F., (2005). Gestión curricular: Una nueva mirada sobre el curriculum y la institucion educativa. *Horizontes Educativos*, (10), 13-25. <https://www.redalyc.org/pdf/979/97917573002.pdf>.
- Celis, M., (2010). Diagnóstico y desarrollo de competencias docentes en el sistema escolar. Resultados de una experiencia preliminar con el modelo de gestión escolar de Fundación Chile. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa* 2010 - Volumen 3, Número 1e.
- Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP Ministerio de Educación (2021) Estándares de la Profesión Docente. Marco para la Buena Enseñanza. Recuperado de <https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>
- Coronado, G., Adriana, R., Abreu, & Luis, J. (2023). Liderazgo Pedagógico. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*, 18(2), 1–27.

- Iranzo-García, Pilar; Camarero-Figuerola, Marta; Barrios-Arós, Charo; Tierno-García, Juana-María; Gilabert-Medina, Sandra. (2018). ¿Qué Opinan los Maestros sobre las Competencias de Liderazgo Escolar y sobre su Formación Inicial? REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 16, núm. 3, Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar, España. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55160077002>
- Inzunza Higuera, J., (2009). La construcción del derecho a la educación y la institucionalidad educativa en Chile: antecedentes para una polémica de 200 años. Programa EPE, FACS Universidad de Chile.
- Narro, E. C. M., & Ocampo, P. J. P. (2024). Percepción de los docentes acerca del enfoque por competencias. *Revista Cubana de Educación Superior*, 43(2), 171–186.
- Perrenoud, P., (2009). Enfoque por competencias ¿una respuesta al fracaso escolar? *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, (16), 45-64.
- Porter, A. (2004). Curriculum assessment. En J. Green, G. Camilli, & P. Elmore (Eds.), *Complementary Methods for Research in Education* (pp. 141-159). Washington, DC: American Educational Research Association.
- Pozo, C. (2019) Observación sin juicio: Herramientas para líderes pedagógicos. Buenas prácticas de liderazgo pedagógico, p.p 28 – 33 Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Recuperado de https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/LIBRO_BUENAS-PRACTICAS-DELIDERAZGO-PEDAGOGICO_06-19.pdf
- Soriano, A. M. (2014). Diseño y validación de instrumentos de medición. *Diá-Logos*, (14), 19–40. Recuperado de <https://doi.org/10.5377/dialogos.v0i14.2202>

- Tobón, S. (2005). Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica, 2 ed. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Volante, P., Bogolasky, F., Derby, F., & Gutiérrez, G. (2015). Hacia una teoría de acción en gestión curricular: Estudio de caso de enseñanza secundaria en matemática. *Psicoperspectivas. Individuo Y Sociedad*, 14(2), 96–108. Recuperado de <https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL14-ISSUE2-FULL-TEXT-445>