



Trabajo Final para obtener el Grado de Magister Profesional en Educación
Mención Curriculum y Evaluación Basado en Competencias.

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LAS AREAS DE LA FORMACIÓN
BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN
CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE RECURSOS DEL COLEGIO REINO DE SUECIA
DE LA COMUNA DE VICTORIA, REGIÓN DE LA ARAUCANÍA.**

Nombre del candidato (a) a magister: Priscila Villagrán Rivas

Nombre tutor guía: Javiera Cruz

Nombre tutor metodológico: Rocío Riffo

Mayo 2023

Índice.

1.-Resumen.....	3
2.-Introducción.....	4
3.- Marco teórico.....	6
4.- Marco contextual.	8
5.- Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación.....	11
6.- Análisis de los resultados.....	21
7.- Propuestas de mejora	33
8.-Conclusión.....	37
9.-Bibliografía.....	38

Resumen

El correcto funcionamiento y logro de objetivos académicos de un establecimiento educacional están determinados por la correcta implementación de distintas áreas tales como; **formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos**, es por esta razón que se hará una evaluación de las áreas antes mencionadas, aplicando un instrumento evaluativo (escala de apreciación) a distintos miembros de la comunidad educativa, los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento serán analizados exhaustivamente para finalmente proponer y realizar una propuesta de mejora, con la principal intención de determinar nudos críticos, analizar posibles causas, determinar áreas de conflicto y realizar un aporte significativo a la solución de dichos nudos.

Introducción.

En torno a la comunidad educativa hay distintos lineamientos, dados tanto por el ministerio de educación a través del proyecto de mejoramiento educativo (PME), como de manera interna, a través de los distintos manuales y reglamentos de la institución educativa. Cada uno de estos lineamientos tienen por objetivo lograr aprendizajes significativos en los estudiantes y de esta manera cumplir con distintos estándares que se les solicita a un colegio para funcionar correctamente.

Cada integrante de una comunidad educativa juega un papel primordial en el proceso de enseñanza- aprendizaje de nuestros niños y niñas, es por esta razón que se deben delimitar responsabilidades y áreas de trabajo, de acuerdo a las potencialidades y habilidades individuales de quienes forman parte del equipo de trabajo educativo. Es en esta delimitación de responsabilidades y áreas de trabajo en donde surgen algunas dimensiones que deben ser estudiadas, analizadas e implementadas en un sistema educativo, en esta oportunidad la investigación se enfocará en analizar las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, con la principal intención analizar la pertinencia de las distintas acciones que se implementan en el establecimiento, reconocer el nivel de logro y detectar los nudos críticos que puedan existir en relación a las áreas de estudio.

El análisis de estas áreas de trabajo se realizará a través de la aplicación de un instrumento evaluativo, el que será validado por un integrante del equipo directivo del establecimiento, que en este caso será una escala de apreciación, en donde algunos participantes activos de la comunidad educativa, aportaran sus opiniones sobre las áreas de estudio y así lograr obtener una muestra representativa de la realidad escolar actual del establecimiento en cuestión.

El instrumento será aplicado de manera aleatoria al foco de muestra, a través de los ítems expuestos, se podrá realizar un análisis exhaustivo y detallado del nivel de implementación y ejecución de acciones relativas a cada área de trabajo, lo más relevante de la investigación realizada es el aporte significativo y real que se puede realizar al colegio en estudio, por medio de la presentación de un plan de mejora, lo

que de manera transversal permitirá superar dificultades metodológicas o de aplicación de las acciones realizadas hasta el momento, dará pie para sistematizar remediales y readecuar el plan de trabajo en común, para el cumplimiento de metas y objetivos generales y principalmente focalizar el aprendizaje de los niños y niñas basándose en competencias.

Marco teórico.

La evaluación a lo largo de los años ha sido una herramienta un tanto difícil de comprender, por lo tanto la correcta aplicación y selección del instrumento idóneo de acuerdo al contexto y situación a evaluar ha sido un dilema, este nudo crítico en la educación chilena ha dado pie a muchos expertos a investigar sobre la situación y generar distintas propuestas y explicaciones sobre el proceso evaluativo, en función a este tema, Martínez (2013) comenta que “Se observa que en las jornadas de capacitación no se desarrolla como se debe o queda suspendido por falta de tiempo. Esto se viene sopesando de año tras año en la educación básica, por ello la evaluación se reduce solamente al aspecto cuantitativo, la calificación o por cumplimiento, puesto que las evaluaciones que más influyen en el desempeño de los estudiantes se descuidan casi por completo”

El proceso evaluativo, debe apoderarse de la relevancia que tiene, ya que, en esta oportunidad, es este proceso el que permitirá a través de la aplicación, tabulación y análisis de un instrumento, detectar el nivel de logro de distintas prácticas educativas en un establecimiento determinado, con la principal intención de realizar un trabajo analítico interno presentando propuestas de mejora a los distintos nudos críticos que la aplicación del instrumento evaluativo detectó.

La evaluación debe tener un enfoque transversal, desde todas las áreas educativas, así es como en la Ley General de Educación (2008) a través de su reglamento donde indica que; “la evaluación es permanente, continua, formativa y flexible, se concreta en la práctica pedagógica del docente para mejorar los logros de aprendizajes de los estudiantes”

El fin último de la evaluación es la mejora, por lo tanto, todos sus procesos están enfocados en el progreso continuo.

La evaluación coexiste con el proceso educativo, es en esta área en donde se debe resaltar el aprendizaje basado en competencias, el cual es un enfoque de la educación que se centra en la demostración de los resultados de aprendizaje deseados como el centro del proceso de aprendizaje del estudiante, se enfoca en la progresión del

estudiante a través de planes de estudio a su propio ritmo, intensidad, profundidad entre otros.

Ahora que sabemos que la importancia del enfoque educativo y de su respectivo proceso evaluativo, la pregunta es ¿Qué es la evaluación del aprendizaje en el enfoque de competencias? Gómez, Madrid et al., (2019) comenta que, “Evaluar en el enfoque de competencias es una cuestión de importancia que ocupa un lugar primordial en el contexto de la educación”, a su vez, Fallas, Guzmán, & Murillo(2014), acota que, “significa evaluar acciones y actuaciones a sabiendas de la complejidad de los elementos presentes en las actuaciones de las personas; no se trata de memorizar un listado de informaciones”

Es de suma importancia que se consideren los distintos procesos educativos como un todo, deben correlacionarse de manera permanente y amigable, para que se logren los objetivos reales de la educación que es guiar a las personas a que enfrente al mundo y todas las vicisitudes.

Marco contextual.

COLEGIO REINO DE SUECIA, dependiente de la CORPORACIÓN EDUCACIONAL INNOVACIÓN está enclavada en un sector vulnerable e histórico, denominado Bajo Traiguén, de la ciudad de Victoria, región de La Araucanía.

El Colegio Reino de Suecia fue creado en el año 2005, desde su fundación ha debido superar distintas barreras, tanto sociales como organizacionales para lograr conformar el establecimiento que hoy en día es. Se comenzó con niveles de prebásica hasta 4° año de enseñanza básica, aumentando un nivel por año, logrando completar impartir la enseñanza básica completa actualmente, lo cual se transformó en uno de los grandes logros como institución, junto con la conformación de la jornada vespertina dirigida a educación para adultos de 7° año de enseñanza básica a 4° año de enseñanza media.

El sector Bajo Traiguén, donde se localiza el colegio, posee una población de alrededor de 1000 familias y unas 4000 personas, de las cuales viven en forma estable (viviendas propias o de parientes) aproximadamente un 70% y en calidad de arrendatarios y/o allegados alrededor de un 30%.

La superficie total del Establecimiento Educacional es de 2.500 m², en los cuales 1.250 m² están contruidos de Material sólido destinado a impartir clases, lo que se traduce en 1 sala para párvulos, 8 salas para los alumnos de Primero a Octavo Año Básico (incluido un segundo piso), 1 sala multitaler, 1 sala para laboratorio de computación, 1 sala para Integración, 1 sala para Profesores, 1 biblioteca, oficina para atención psicológica y otras instalaciones, tales como 1 comedor con cocina, baños y duchas para damas y varones, además de bodegas y leñera.

Parte importante de la superficie se ha destinado en el caso de los párvulos a un patio techado de 120 m² y otro abierto de similares medidas, mientras que el resto del plantel cuenta con un patio techado de 135 m² y un patio abierto de más de 300 m² , parte del cual se espera en el futuro destinar a la construcción de una multicancha o afín.

En el mes de mayo de 2023 el número total del alumnado del colegio en la jornada diurna es de 187 alumnos, distribuidos desde pre kínder a octavo año de enseñanza básica habiendo un curso por nivel.

La mayor parte de los estudiantes del establecimiento pertenecen al sector en el cual esta emplazado el colegio, gran parte de las familias de los educandos pertenecen al porcentaje de menores ingresos de nuestro país, habiendo un porcentaje de vulnerabilidad de 93,4%.

El nivel educacional de los padres y apoderados en promedio es 2° año de educación media, habiendo un número importante de apoderados con su enseñanza básica incompleta. El 97% son apoderados mujeres y el 3% son apoderados hombres.

Alrededor del 35 % de las apoderadas son mujeres jefas de hogar y se desempeñan como asesoras del hogar, empleadas de tiempo flexible, venta de bienes y servicios básicos, entre otros. Las fuentes laborales, esporádicas y/o estacionales en que se desempeñan los hombres, en datos estimativos, son principalmente en el sector agro-forestal con un 20% de Obreros y un 40% temporeros, seguidamente del sector de la construcción, con un 40 %.

El Colegio Reino de Suecia, cuenta con el siguiente personal:

- 1 Director.
- 1 Inspectora General.
- 1 Jefe Técnico.
- 1 encargada de Convivencia escolar
- 1 Educadoras de Párvulos.
- 11 Docentes de Educación Básica.
- 7 Asistentes de la Educación E. Básica.
- 1 Asistente de Educadora de Párvulos.
- 1 Psicóloga.

- 1 fonoaudióloga.
- 1 Profesora Post titulada en Integración.
- 3 Profesoras de Educación Diferencial.
- 1 Ingeniero en Informática.
- 3 funcionarias administrativas
- 2 Auxiliares de Servicios.

Una de las grandes fortalezas que posee el establecimiento es el capital humano constituido por profesionales de la Educación, profesionales y técnicos, funcionarios administrativos, asistentes de la educación y auxiliares de servicio, conocedores de las características complejas del alumnado y sus familias, lo que se refleja en el PEI y se promueve de manera permanente en una atención con calidez en el trato y de calidad en el quehacer del colegio.

Y de las debilidades, las que mas han persistido por el transcurso de los años está referida a la persistencia de la baja Autoestima y bajas expectativas de algunos alumnos, que afectan con su mal comportamiento, principalmente en el aula, a la mayoría de sus pares como también la lenta incorporación y asunción del compromiso activo de los padres y apoderados en la formación de sus hijos.

7. Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación.

El instrumento de evaluación seleccionado para la investigación es una escala de apreciación, el cual entra en el rango de evaluaciones de tipo observacional el que permite evaluar conductas o procedimientos, conjuntamente posibilita evidenciar el grado de presencia de un determinado indicador o característica.

La elaboración del instrumento se realizó de manera personal (autoría personal), utilizando recursos administrativos (documentación) del establecimiento, recogiendo datos de manera verbal y observando distintos roles y responsabilidades dentro del colegio.

La validación de la escala de apreciación es de carácter interno y se llevó a cabo a través de una socialización con la encargada de convivencia escolar, quien es miembro del equipo directivo de la entidad educativa en estudio.

La aplicación esta dirigida a una muestra de 3 integrantes de la comunidad educativa, la selección fue tipo aleatoria para mantener la subjetividad y representatividad de distintos estamentos educativos, la aplicación del instrumento fue de manera presencial con cada unos de los involucrados en la investigación.

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

Instrucciones: En la siguiente escala de apreciación encontrará números de 1 al 4 los que determinan un nivel de ejecución de una serie de prácticas institucionales, segmentadas por áreas, las que son: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, Ud debe determinar según su conocimiento y percepción, el nivel de ejecución de cada una de ellas, marcando con una (X) el número con el nivel de calidad seleccionado.

Escala de apreciación

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

Valor	Nivel de calidad
1	Se pueden observar algunas prácticas ocasionales, no sistemáticas y con intencionalidad no clara.
2	Se observan prácticas más sistemáticas y claras pero los propósitos y/o medios de verificación son difusos
3	Las prácticas son sistemáticas y claras, hay precisión sobre los propósitos, medios de verificación e intencionalidad a la mejora.
4	Las prácticas, propósitos y medios de verificación son claros y precisos, los cuales se evalúan y perfeccionan constantemente.

Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1. Maneja conocimientos técnicos específicos asociados a su especialidad				
2. Se apega a la priorización curricular				
3. Reconoce y utiliza y aplica contenidos disciplinares transversales				
4. Procura establecer la continuidad y				

progresión de los contenidos Utiliza mapas de progreso				
5. Dinamiza el proceso de enseñanza aprendizaje considerando conocimientos previos				
6. Se realizan ajustes metodológicos, curriculares y/ o mesocurriculares considerando el contexto.				
7. Se evalúa a través de mapas de progreso.				

Dimensión: Saber Hacer

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente incentiva a sus estudiantes a una mejora continua a través de actividades concretas				
2. El docente motiva el pensamiento crítico en sus estudiantes				
3. El docente desarrolla la capacidad creativa y colaborativa en sus estudiantes				
4. El docente incentiva el desarrollo práctico de los conocimientos de sus estudiantes				
5. El docente realiza refuerzo positivo destacando las fortalezas y habilidades desarrolladas por sus estudiantes				

Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1.-El docente logra que los estudiantes realicen productos pedagógicos de calidad, siguiendo instrucciones y aceptando de buena manera sugerencias				
2.-El docente desarrolla en los estudiantes una mirada positiva y responsable frente a proyectos colaborativos de la asignatura y/o establecimiento				

3.Los docentes logran trabajo mancomunado, logrando una cohesión y articulación de asignaturas.				
4.-El docente explicita la relevancia de una educación integral y del respeto por las potencialidades de los pares.				
5. El docente despierta la curiosidad de sus estudiantes a través de actividades motivadoras.				

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	1	2	3	4
1.-El equipo directivo destaca las buenas prácticas pedagógicas de los profesores y motiva a seguir realizándolas				
2.-El equipo directivo socializa resultados académicos (estandarizados e internos) para la propuesta de remediales				
3.- El equipo directivo realiza readecuaciones internas para colaborar en el correcto ejercicio docente de los profesores				
4. El equipo directivo realiza visitas al aula con posterior retroalimentación.				
5. El equipo directivo genera confianza en los docentes.				
6. El equipo directivo realiza acciones que faciliten el trabajo colaborativo entre docentes.				

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión mantiene constantemente informado al personal sobre características de los estudiantes frente a situaciones contingentes o de conflicto				
2. El equipo de gestión promueve el análisis permanente para la toma de decisiones oportunas que permitan mejorar las debilidades				
3. El equipo de gestión permite la socialización relativa a recursos didácticos necesarios requeridos por los docentes para el logro de aprendizajes.				
4. El director alienta a los docentes a una mejora constante a través de actualizaciones y capacitaciones pedagógicas.				
5. El director Promueve entre los miembros de la comunidad educativa, una cultura permanente de altas expectativas académicas e institucionales				
6. El director promueve la Realización de jornadas de reencuentro educativo, de todos los estamentos que componen la comunidad educativa.				

Dimensión: Desarrollar personas

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes				
2. El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos para dar solución				

a las diversas problemas que se suceden en determinadas situaciones				
3. El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos				
4. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes				
5. El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar				

Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	1	2	3	4
1. El director Revisa y actualizar de manera permanente los diferentes reglamentos que rigen a esta comunidad educativa, de acuerdo a los lineamientos entregados de manera permanente por el MINEDUC				
2. El establecimiento cuenta con la documentación reglamentaria del PEI				
3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta				
4. El director gestiona soluciones a situaciones contingentes relacionadas a normativas y reglamentos internos				
5. El director socializa con la comunidad educativa el PEI, reglamentos y normativas actualizadas del establecimiento				

Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

Practicas	1	2	3	4
1.-El equipo técnico pedagógico realiza un seguimiento de la cobertura curricular por asignatura.				
2. El equipo técnico pedagógico cuenta con un formato institucional claro y preciso en el cual estén explicitados los objetivos de aprendizaje y respectivos indicadores de logro.				
3.-El equipo técnico realiza coordinaciones pedagógicas periódicas para analizar las planificaciones de aula y propone mejoras.				
4.-El equipo técnico pedagógico realiza sesiones reflexivas en relación a los avances, mejoras, metodologías y adecuaciones pertinentes.				
5. El equipo técnico pedagógico incentiva el intercambio y socialización de prácticas efectivas				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Practicas	1	2	3	4
1. Los profesores implementan los 3 momentos de la clase en sus respectivas asignaturas				
2. Los profesores socializan pauta de evaluación con los estudiantes				
3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual				
4. Los profesores diversifican las actividades metodológicas de acuerdo al contexto y contenido				
5. Los profesores logran mantener la atención y motivación de los estudiantes				

6. Los profesores aplican una diversificación de instrumentos de evaluación considerando las adecuaciones según la pertinencia.				
---	--	--	--	--

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar ,apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos ,de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales ,afectivas y conductuales				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios.				
5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que os estudiantes aprendan en diferentes contextos				
6. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje				

Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias medicas				
2. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores ,ofreciéndoles condiciones y atractivas de trabajo				
3. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional				
4. el establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas				
5. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto				
6. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las practicas				

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento mantiene activo un plan de pro retención de estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos				
3. El establecimiento está atento a programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento				

4. El establecimiento cumple con la legislación vigente: no tiene sanciones de la superintendencia				
5. El establecimiento controla sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año				

Dimensión: Gestión de recursos educativos

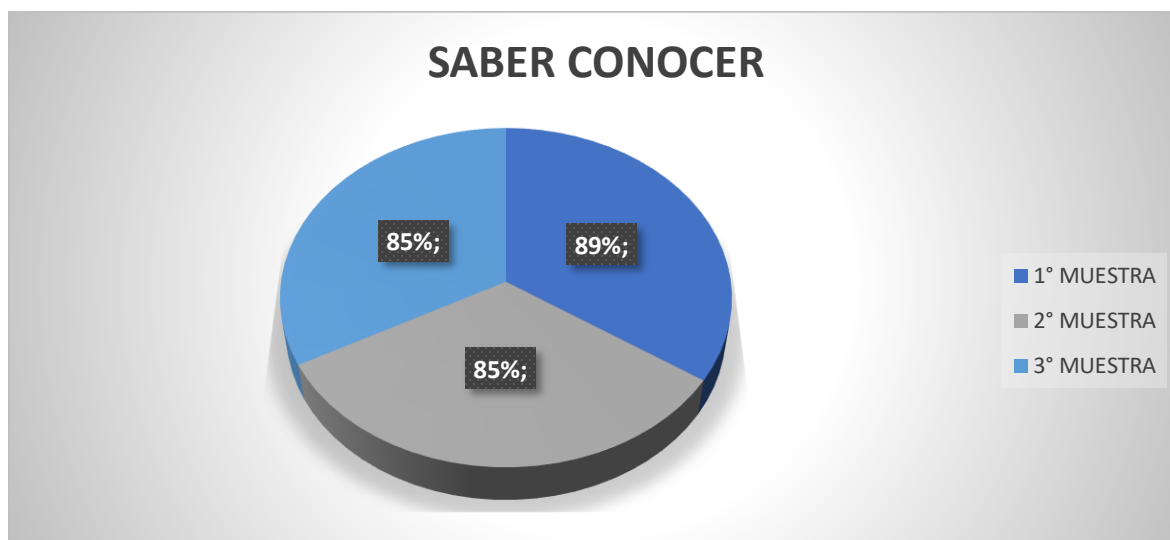
Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con instalaciones y equipamiento acorde a los requerimientos educativos de los y las estudiantes.				
2. El establecimiento tiene a disposición de los estudiantes material concreto y didáctico para el logro de aprendizajes.				
3. El establecimiento con cuenta con material fungible para el uso de estudiantes y docentes según corresponda.				
4. El establecimiento cuenta con recursos CRA y TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódico.				

Análisis de los resultados.

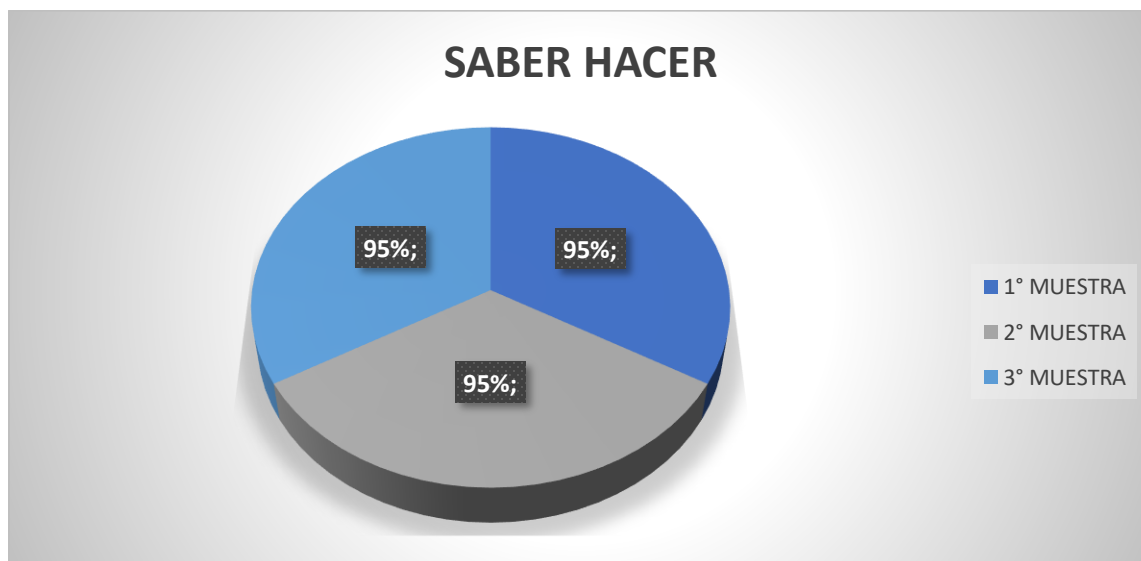
Área: Formación basada en competencias

De un universo de 3 participantes en la muestra, se pueden obtener los siguientes resultados:

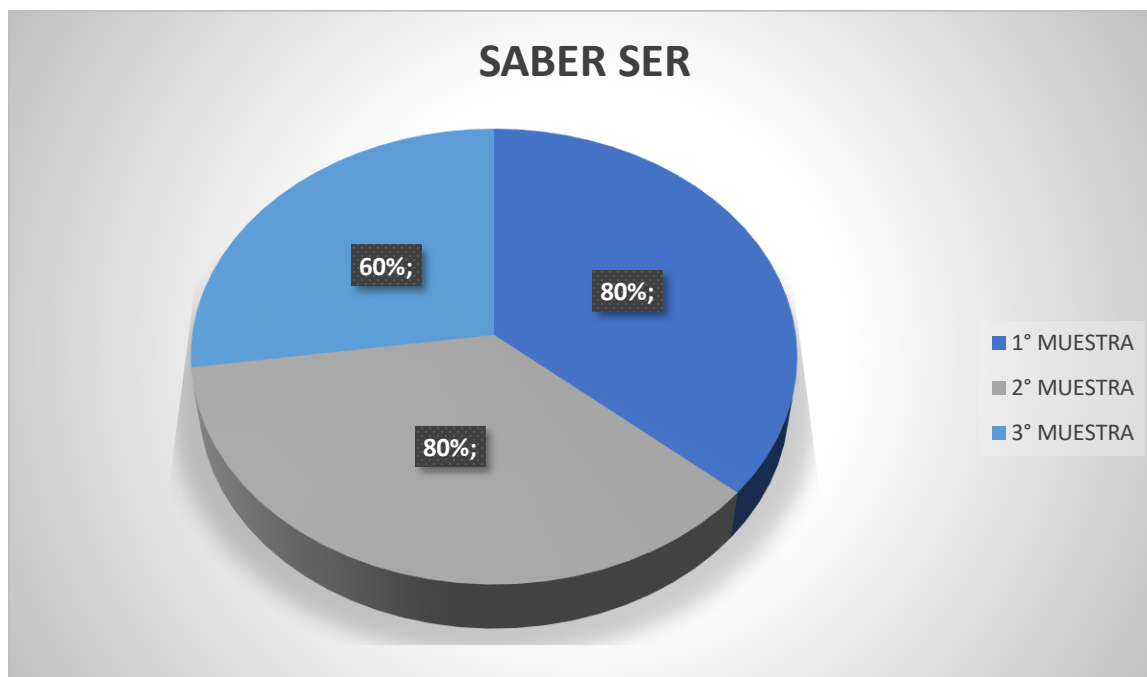
-El porcentaje de aprobación de las acciones expuestas en la dimensión de **saber conocer** se representan en el siguiente gráfico.



-El porcentaje de aprobación de las acciones expuestas en la dimensión de **saber hacer**, se representan en el siguiente gráfico.



-El porcentaje de aprobación de las acciones expuestas en la dimensión de **saber ser**, se representan en el siguiente gráfico.



Cuadro de resumen del área de formación basada en competencias, considerando la subdivisión de dimensiones correspondientes.

Puntuación ideal del área	204	100%
Puntuación Obtenida en el área.	166/204	81%
Promedio dimensión más deficiente (SABER SER)	44/60	73%
Promedio dimensión más eficiente (SABER HACER)	57/60	95%

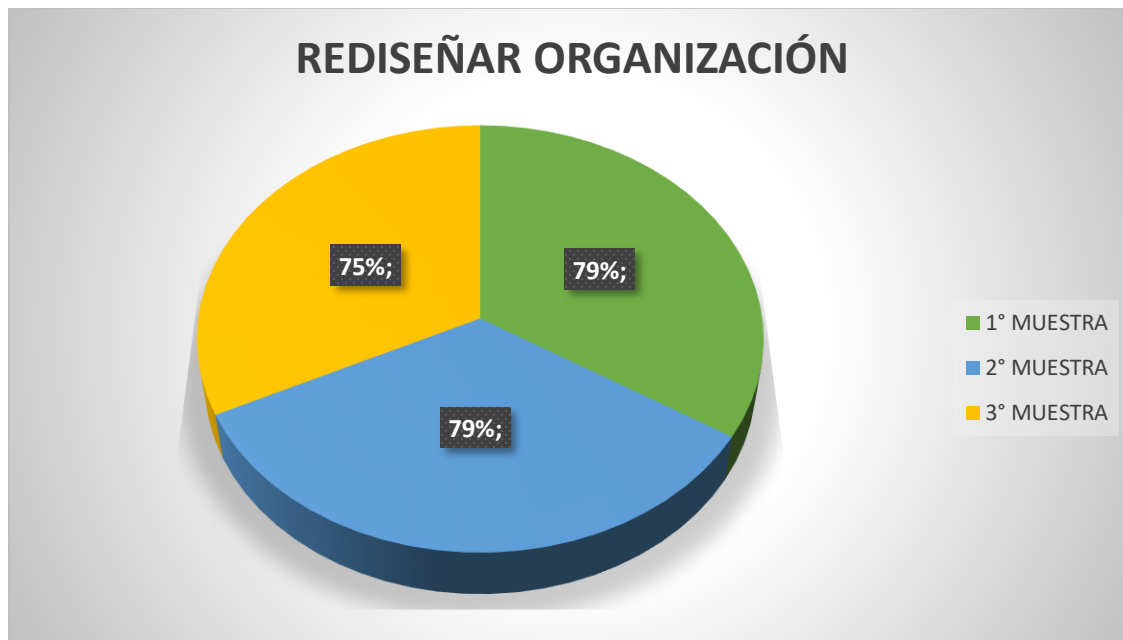
Los resultados obtenidos en el área de formación basada en competencias, evidencian un alto cumplimiento de las acciones expuestas en el instrumento evaluativo focalizadas en la dimensión de “saber hacer” (95% de cumplimiento de las acciones) lo cual está directamente relacionado con las acciones que realiza el docente para el logro de aprendizajes de sus estudiantes, evidencia un manejo de habilidades

metodológicas en el proceder del educador (a), en la revista educativa Euroinnova (2004), se define el criterio saber hacer como: “ es el más sencillo de comprender dentro de lo que es **saber, saber hacer y saber ser competencias**. El saber hacer constituye la perfección de habilidades, también de destrezas e incluso de aptitudes de los profesionales, basándose en las mejores prácticas y métodos laborales que pasan a reflejar la calidad en el hacer de cada uno de los individuos”. (<https://www.euroinnova.edu.es/blog/saber-saber-hacer-y-saber-ser-competencias>). El hecho que los procedimientos pedagógicos se estén realizando de buena manera puede generar una dicotomía si los resultados académicos de los estudiantes no sean los mas óptimos, por lo tanto, se debe evaluar si las metodologías utilizadas son las pertinentes para el tipo de alumnado

Por lo contrario, la dimensión más deficiente es la referida al “saber ser” (73% de aprobación en las acciones propuestas), lo que indica una dificultad de mediana consideración, en las capacidades de actuar que los distintos profesionales pueden tener en su campo de acción, en el desarrollo de habilidades como la autonomía, el respeto, la tolerancia, el pensamiento crítico entre otros.

Área: Liderazgo pedagógico

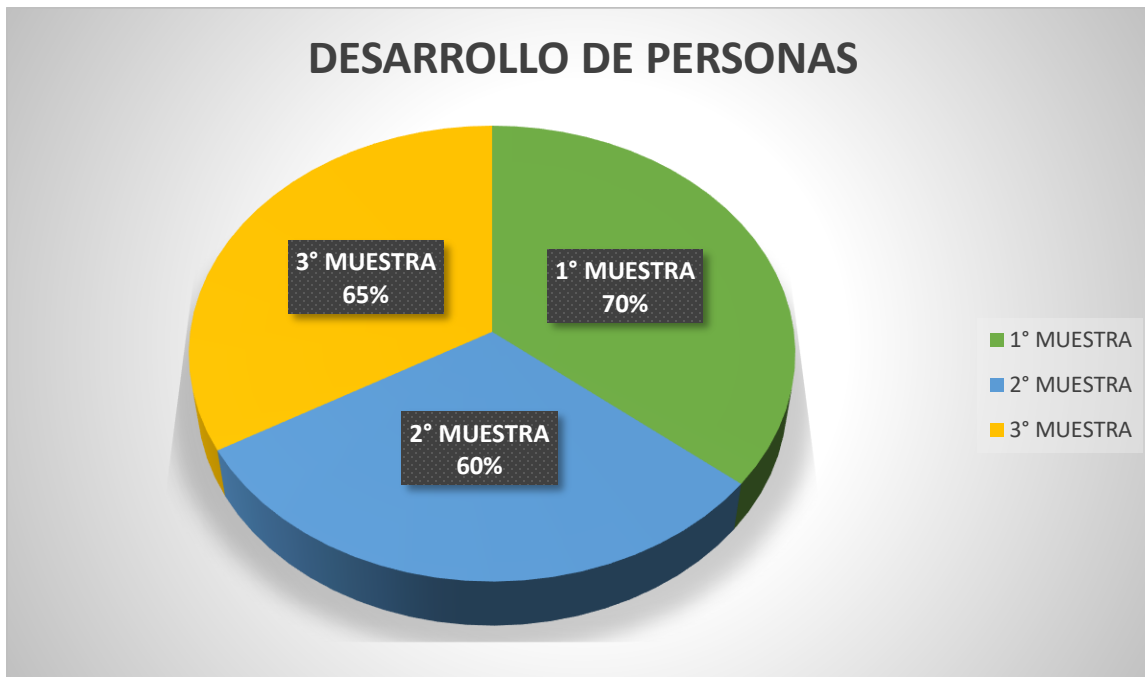
-El porcentaje de aprobación de las acciones expuestas en la dimensión de **rediseñar la organización**, se representan en el siguiente gráfico.



-El porcentaje de aprobación de las acciones expuestas en la dimensión de **gestionar la instrucción**, se representan en el siguiente gráfico.



-El porcentaje de aprobación de las prácticas expuestas en la dimensión de **desarrollar personas**, se representan en el siguiente gráfico.



-El porcentaje de aprobación de las prácticas expuestas en la dimensión de **establecer dirección** se representan en el siguiente gráfico.



Cuadro de resumen del área de liderazgo pedagógico, considerando la subdivisión de dimensiones correspondientes

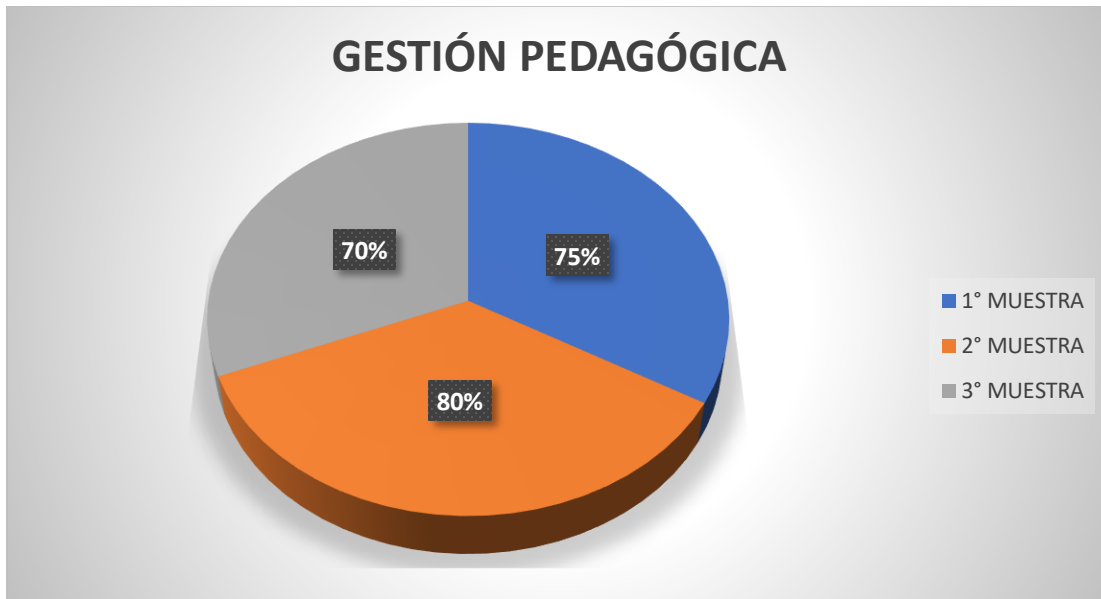
Puntuación ideal del área	264	100%
Puntuación Obtenida en el área.	213/264	80%
Promedio dimensión más deficiente (DESARROLLAR PERSONAS)	39/60	65%
Promedio dimensión más eficiente (ESTABLECER DIRECCIÓN)	59/60	98%

Los resultados obtenidos en el área de **liderazgo pedagógico** evidencian un alto cumplimiento de las prácticas planteadas en la dimensión “establecer dirección” (98% de cumplimiento) esta situación se puede comprender por la constante socialización que se realiza en el establecimiento de los reglamentos internos, manuales de procedimientos, PEI, PME entre otros, lo que genera una actualización permanente de dicha documentación por parte de la dirección. El hecho de que la socialización sea constante y periódica, entrega el “mensaje” que todas las apreciaciones son relevantes al momento de tomar decisiones o realizar ajustes.

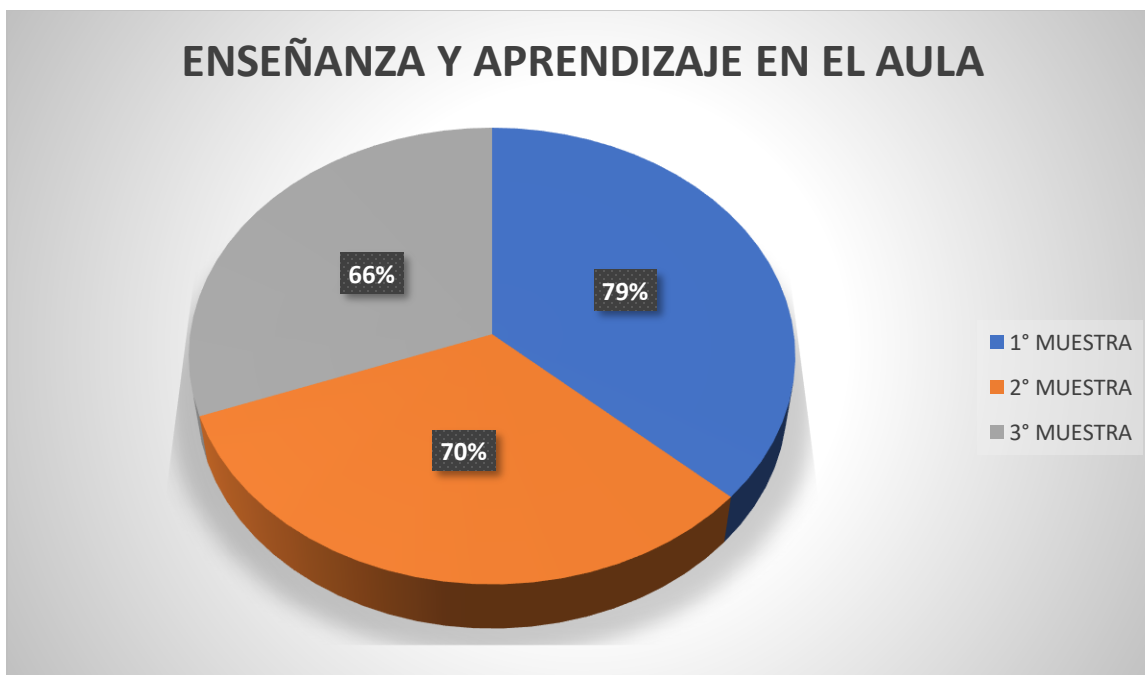
Por lo contrario, la dimensión más deficiente de esta área esta enfocada en “desarrollar personas” (65% de cumplimiento), este bajo nivel de satisfacción deja entre ver la falta de cohesión, entre el equipo directivo y los equipos educativos, comunicando, proponiendo y concretando solución a las diversas problemáticas que puedan ocurrir en determinadas áreas de trabajo.

Área: Gestión Curricular

-El porcentaje de aprobación de las prácticas expuestas en la dimensión de **gestión pedagógica**, se representan en el siguiente gráfico.



-El porcentaje de aprobación de las prácticas expuestas en la dimensión de **enseñanza y aprendizaje en el aula**, se representan en el siguiente gráfico.



-El porcentaje de aprobación de las prácticas expuestas en la dimensión de **apoyo al desarrollo de los estudiantes**, se representan en el siguiente gráfico.



Cuadro de resumen del área de gestión curricular, considerando la subdivisión de dimensiones correspondientes

Puntuación ideal del área	204	100%
Puntuación Obtenida en el área.	138/204	67%
Promedio dimensión más deficiente (APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES)	41/72	57%
Promedio dimensión más eficiente (GESTIÓN PEDAGÓGICA)	45/60	75%

Los resultados obtenidos en el área de **gestión curricular** demuestra un cumplimiento aceptable (75%)de las prácticas planteadas en la dimensión de “gestión pedagógica, esta dimensión esta enfocada principalmente en dirigir, coordinar, planificar y evaluar

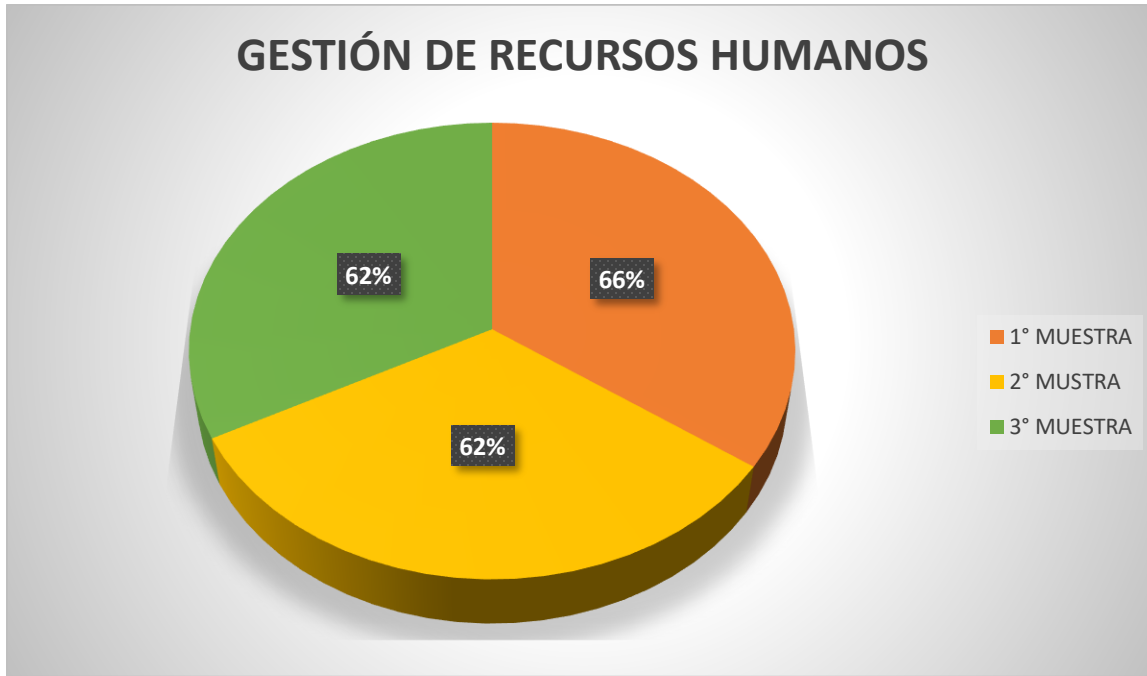
las acciones pedagógicas que se realizan en la institución educativa, al respecto, Montas (2008) opina que “La gestión pedagógica es acompañar y facilitar a los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje para propiciar situaciones que favorecen la elaboración de nuevos saberes y el desarrollo de los valores y las actividades previstas en el nuevo currículum” una correcta gestión en esta área, permite el logro final de la educación, que la apropiación de aprendizajes significativos, ya que la gestión pedagógica entrega la pauta a seguir para la obtención de aprendizajes. En este aspecto hay un porcentaje de acciones no completamente ejecutadas por lo que genera un desafío en un futuro próximo.

Desde la perspectiva contraria podemos dilucidar a través de la aplicación, tabulación y análisis del instrumento, que la dimensión menos optima del instrumento de evaluación completo es “apoyo al desarrollo de los estudiantes” alcanzando menos de un 60% de aprobación o cumplimiento de las acciones planteadas con respecto a esta temática.

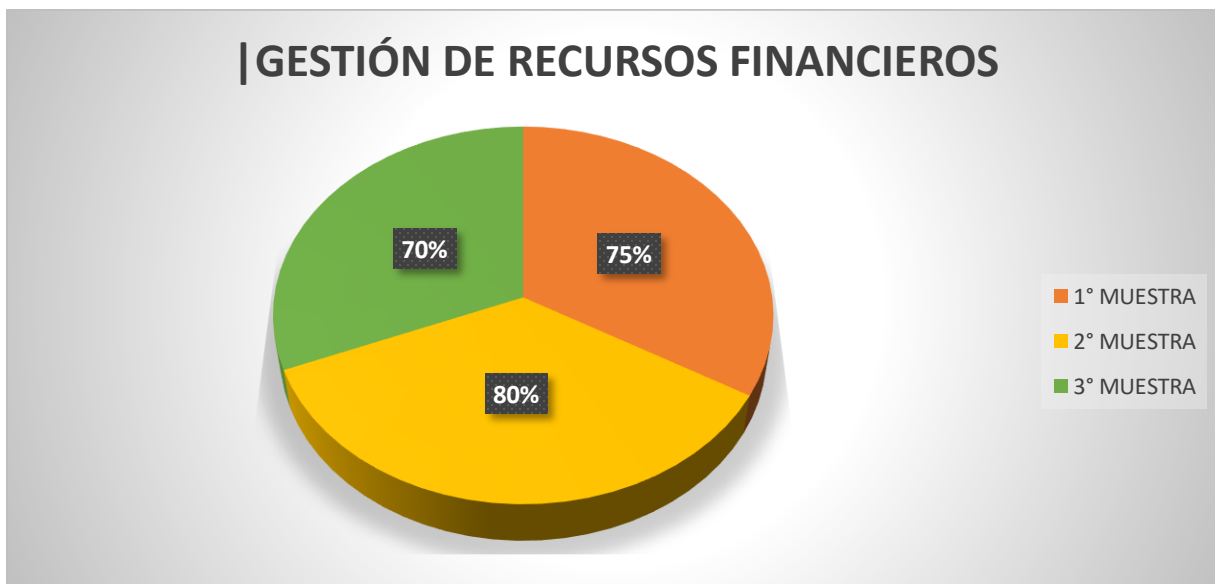
Si analizamos este hecho, se puede entender como una problemática de carácter medular, ya que evidencia en un alto porcentaje, que el establecimiento tiene dificultades para implementar estrategias para potenciar, apoyar y guiar a los estudiantes con habilidades destacadas o con dificultades de aprendizaje, lo cual repercute directamente en la motivación o expectativas que los estudiantes puedan tener sobre sus vidas próximas o futuras, es una dimensión con la cual la entidad educativa debe trabajar a corto plazo.

Área: Gestión de recursos

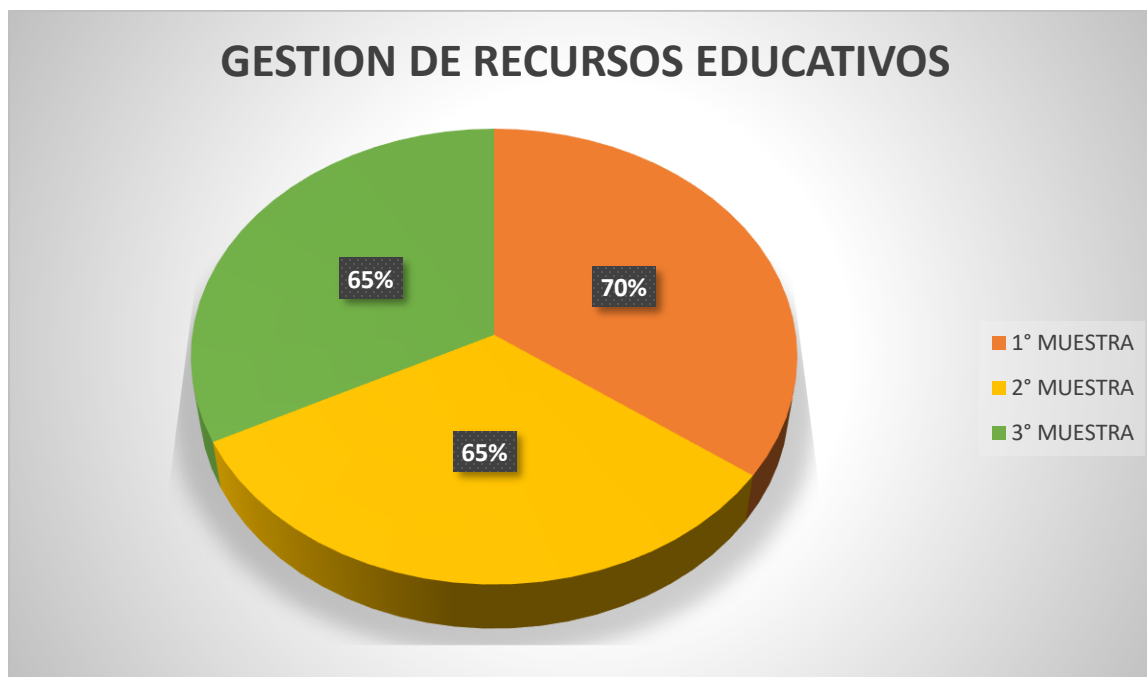
El porcentaje de aprobación de las prácticas expuestas en la dimensión de **gestión de recursos humanos** se representan en el siguiente gráfico.



-El porcentaje de aprobación de las prácticas expuestas en la dimensión de **gestión de recursos financieros** se representan en el siguiente gráfico.



-El porcentaje de aprobación de las acciones expuestas en la dimensión de **gestión de recursos educativos** se representan en el siguiente gráfico.



Cuadro de resumen del área de gestión de recursos, considerando la subdivisión de dimensiones correspondientes

Puntuación ideal del área	192	100%
Puntuación Obtenida en el área.	116/192	60%
Promedio dimensión más deficiente (GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS)	46/ 72	63%
Promedio dimensión más eficiente (GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS)	45/60	75%

Una de las cosas que más llama la atención, es que el área de “gestión de recursos” porcentualmente, es el área con menos puntuación, con un nivel de aceptabilidad y/o concreción de las acciones de un 60%, si bien es mas de la mitad, creo que es una

alerta, para una revisión y análisis meticulosa en función a la correcta ejecución en el área en cuestión.

La dimensión de “gestión de recursos financieros” es la que presenta un mayor índice de concreción de acciones, de acuerdo a la visión de los participantes en la muestra, obteniendo un 75% de aprobación, este hecho se puede entender por medio de la transparencia que puede existir al momento de la adquisición de elementos (de todo tipo) necesarios por el establecimiento, además de cumplir con la legislación vigente, controlando y monitoreando gastos, entre otros.

Por otro lado, se puede evidenciar también la dimensión más deficiente, que sería la referida a “Gestión de recursos humanos” con un 63% de aceptación de las acciones propuestas, esta dimensión esta directamente relacionada con la relación entre los equipos de trabajo, sin olvidar las individualidades, con el clima laboral, con la colaboración y respeto presente en el establecimiento, siendo objetiva, es un mal indicador para el logro de objetivos comunes, por lo tanto debe ser considerado como un nudo crítico a solucionar a corto plazo.

Propuestas de mejora

En función al análisis de los resultados obtenidos en la investigación, se realizará una serie de propuestas para cada una de las áreas de estudio.

Área: formación basada en competencias.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Promover y reforzar el impacto que tienen las distintas practicas pedagógicas en los estudiantes, tanto el aspecto curricular como en el transversal.	Realizar acompañamiento a los docentes en estrategias de sus prácticas docentes, con la intención de guiar y mejorar el impacto que estas tienen en sus estudiantes	Equipo directivo
	Realizar sesiones técnico-pedagógicas quincenales, de trabajo colaborativo con focos determinados de acuerdo a las necesidades presentes en los docentes.	Jefe Técnico
	Concretar y ejecutar talleres de manera periódica que desarrollen las habilidades blandas en los estudiantes	Convivencia escolar

Área: Liderazgo pedagógico.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Potenciar el desarrollo de destrezas y habilidades, enfocadas en mejorar las relaciones interpersonales y la correcta toma de decisiones pedagógicas.	Realizar talleres para favorecer la comunicación asertiva y efectiva en los distintos equipos de trabajo	Convivencia escolar
	Proveer a cada docente de las herramientas y materiales necesarios para el correcto desarrollo de su labor educativa y por consiguiente el logro de aprendizajes en sus estudiantes.	Dirección
	Concretar actividades de socialización y esparcimiento para mejorar las relaciones interpersonales.	Convivencia escolar.

Área: Gestión curricular.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Desarrollar estrategias pedagógicas, que permitan fortalecer los aprendizajes de los estudiantes, a través de la nivelación y del reconocimiento de habilidades y destrezas.	Realizar talleres de nivelación para estudiantes con rezago educativo	Profesores de asignaturas
	Reconocer a través de actos mensuales, los distintos logros académicos y extra escolares de los estudiantes	Convivencia escolar
	Realizar talleres técnico pedagógicos para fortalecer, ampliar o fortalecer distintas técnicas pedagógicas, enfocadas en el objetivo a trabar.	Jefe técnico pedagógico

Área: Gestión de recursos.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Orientar, integrar y capacitar a los docentes en los distintos equipos de trabajo, destacando y reconociendo logros personales y/o colectivos	Entregar lineamientos claros relativo a capacitaciones tanto ministeriales como particulares para el desarrollo profesional de los educadores, otorgando los tiempos necesarios para el cumplimiento de la capacitación	Equipo directivo
	Conformar equipos de trabajo con metas en común tales como proyectos institucionales.	Equipo directivo.
	Mantener un buen clima laboral, realizando de manera permanente actividades en las que se permita socializar y expresar emociones y percepciones personales.	Convivencia escolar

Conclusión

La evaluación permanente en las instituciones educativas se ha tornado un pilar fundamental para detectar nudos críticos en el funcionamiento de distintas áreas del trabajo educativo. La evaluación continua permite testar el nivel de mejora de distintas situaciones y facilita la toma de decisiones oportunas, siempre considerando el fin último de la educación que es el bienestar del ser humano.

Las distintas áreas en las que se basó esta investigación, permitieron detectar el nivel de acción de múltiples prácticas pedagógicas, lo cual genera insumos no perceptibles a simple vista, los productos de una investigación como esta, idealmente deben ser utilizados para realizar un proceso reflexivo interno, considerando las diversas posibilidad y campos de acción, para poder superar las dificultades y mantener aquellas prácticas que están siendo efectivas.

En muchas ocasiones hay acciones que son eficaces, pero pierden su continuidad, por lo tanto, es de suma relevancia analizar y evaluar continuamente el proceder educativo de una institución, focalizando el trabajo en una mejora continua.

El desarrollo de competencias tanto en docentes como estudiantes extiende los márgenes educativos y amplía las expectativas personales y colectivas, desarrollando en las personas un pensamiento reflexivo y autentico, aprendiendo de la práctica y de las experiencias vividas, logrando resolver problemas y sobreponerse de manera real a ellos. Es por esta razón que el aprendizaje basado en competencias es una posibilidad concreta de una mejora permanente, sin olvidar que los seres humanos nunca dejan de aprender, ya sean niños, jóvenes o adultos.

Bibliografía.

- **Blog Euroinnova (2004).** Los tres saberes. (<https://www.euroinnova.edu.es/blog/saber-saber-hacer-y-saber-ser-competencias>).
- **Montas, A. (2008).** Gestión Pedagógica Docente (Texto inédito). República Dominicana.
- Bizarro, W., Sucari, W., & Quispe-Coaquira, A. (2019). **Evaluación formativa en el marco del enfoque por competencias.** *Revista Innova Educación*, 1(3), 374-390. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.03.r001>
- Caro, P. (2020) **Prácticas pedagógicas en el proceso de adquisición y desarrollo de competencias básicas en estudiantes de la provincia de Concepción.** Tesis para optar al grado de Doctor en Educación. Universidad Autónoma de Barcelona. (Páginas 44 – 55). Recuperado de: <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/671060/pacq1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 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>