



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster en Educación Mención Currículum y
Evaluación Basado en Competencias

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE FORMACIÓN
BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN
CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS DEL COLEGIO INMACULADA DE
CONCEPCIÓN, DE LA COMUNA DE CONCEPCIÓN, REGIÓN DEL BIOBÍO.**

Candidato a magíster: Javiera Valdebenito Castillo

Tutor disciplinar: Carmen Bastidas Briceño

Tutor metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Concepción, marzo 2025

ÍNDICE

✓ Resumen.....	Pág. 3
✓ Introducción.....	Pág. 4
✓ Marco teórico.....	Pág. 5
✓ Marco contextual.....	Pág. 12
✓ Elaboración y aplicación del instrumento.....	Pág. 14
✓ Análisis de resultados.....	Pág. 24
✓ Propuestas de mejora.....	Pág. 29
✓ Conclusión.....	Pág. 34
✓ Bibliografía.....	Pág.36

RESUMEN

El presente trabajo, busca diagnosticar los aspectos a mejorar, respecto a las áreas de formación, dentro de la institución “Colegio Inmaculada de Concepción”, de la Región del Biobío. Esta investigación, se realizó, a partir, de la aplicación de una encuesta a los docentes, la cual, está basada en: Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos.

Para encuestar al cuerpo docente, en primera instancia, se presentó la encuesta seleccionada a la directora del establecimiento, con la cual, en conjunto, se realizaron algunos cambios en el instrumento, con el propósito, que este, reflejara en su totalidad, la realidad de la institución educativa. Una vez validado, se llevó a cabo la difusión, tanto en formato físico como digital y se dispuso de una semana, como plazo máximo, para la realización y entrega oportuna de la encuesta, para luego, comenzar a interpretar los resultados.

Dentro del proceso, participaron 21 docentes de un total de 35, en donde los resultados obtenidos de forma general fueron los siguientes: En el área de Formación Basada en Competencias, se obtuvo como promedio, un 3,5. En el área de Gestión curricular, se obtuvo un 2,9. En el área de Liderazgo Pedagógico, se obtuvo un 3,2 y finalmente, en el área de Gestión de recursos, se obtuvo un 3,1. Los resultados obtenidos fluctuaron entre el 3,5, hasta el 2,9, siendo este último el más bajo.

Una vez interpretados los resultados, se comenzó a trabajar en las propuestas de mejoras, según los criterios evaluados de forma más deficiente por área. En el caso de Formación Basada en Competencias, se propuso “Fomentar el trabajo colaborativo e interdisciplinario entre docentes”. En Gestión curricular, se propuso “Acompañar de forma sistemática al cuerpo docente, en post de su mejoramiento continuo”. En Liderazgo Pedagógico, se propuso “Realizar procesos internos para postular a cargos al interior del establecimiento”. Finalmente, en Gestión de Recursos, se propuso “Contar con protocolos claros de desvinculación, coherentes e informados”.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo investigativo, es determinar aspectos de mejora, dentro del colegio Inmaculada de Concepción, respecto a las distintas áreas de formación. Para ello, se seleccionaron acciones concretas, para llevar a cabo en las siguientes áreas: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos.

El tema principal que se aborda dentro de esta línea investigativa, es la importancia del rol docente, en el contexto educativo chileno actual y cómo este incide en el aprendizaje de los estudiantes, frente a las condiciones y herramientas que ofrece cada institución educativa, respecto a las propias necesidades que surgen hoy en día, en distintas dimensiones que inciden directamente en el ser humano.

En el Marco para la Buena Enseñanza (2021), se hace énfasis a las demandas de la sociedad actual, las cuales han implicado grandes transformaciones en el contexto educativo chileno. Estas se dividen en dos grupos: (a) Disponer de definiciones curriculares que posibiliten a los/as estudiantes desarrollar diversas habilidades propias del Siglo XXI; y (b) Contar con docentes que promueven el desarrollo de dichas habilidades a través de una enseñanza que logre aprendizajes significativos.

En cuanto a la estructura general del trabajo, posterior a este apartado, se presenta; Marco Teórico: Se exponen los temas relacionados con la investigación, desde un enfoque bibliográfico. Marco Contextual: Se dan a conocer las características y la historia del Colegio Inmaculada de Concepción. Elaboración y aplicación del instrumento: Se detalla la construcción del instrumento a aplicar. Análisis de resultados: Se entregan los resultados de forma numérica, obtenidos por área. Finalmente, Propuestas de mejora: Se presentan los objetivos a trabajar en cada área, a partir, de los resultados obtenidos.

Antes de finalizar la investigación, se presenta una conclusión, la cual busca sintetizar, evaluar y proyectar el trabajo llevado a cabo. También, se presenta un apartado bibliográfico en formato APA, el cual, incluye todo el material bibliográfico utilizado dentro de este trabajo. Además, se presenta un apartado final, llamado Anexos, en donde se junta todo el material que sirvió para dar pie a este proyecto investigativo.

MARCO TEÓRICO

Para poder llevar a cabo este trabajo investigativo, es necesario, poder conocer desde una perspectiva bibliográfica, los conceptos centrales, en cuanto a las áreas de formación a evaluar, con la finalidad de reflexionar y comprender cada uno de estos, dentro de cada contexto educativo. Por lo mismo, a continuación, se definirán y explicarán, los siguientes conceptos: Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos.

COMPETENCIAS

Cuando se habla de competencias, en un contexto educativo, este concepto recae en conocer y precisar cuál es el perfil docente que deben cumplir los profesionales de la educación, en post de un aprendizaje efectivo y significativo para y hacia sus estudiantes. Morales & Ruiz (2015), señalan que este, tiene una connotación multidimensional, puesto a qué se puede comprender desde distintos niveles del saber. MINEDUC (2019), aporta la siguiente definición:

Es un proceso permanente y sistemático, por medio del cual se recopila y procesa información de manera metódica y rigurosa para conocer, analizar y valorar los aprendizajes de las y los estudiantes, y con base en ello retroalimentar sus aprendizajes y tomar decisiones de manera pertinente para la práctica pedagógica y oportuna hacia la enseñanza. (p. 17)

Segura, (2018), aporta otra definición, en donde sostiene que: “La evaluación de los aprendizajes es un proceso en el cual se emiten juicios de valor sobre las actuaciones y producciones del estudiantado” (p. 6). Es sumamente importante, tener en cuenta las actuaciones y producciones como evidencias de aprendizaje, priorizando un enfoque objetivo, por sobre la propia opinión o percepción docente.

Se recomienda hacer énfasis, en que este enfoque propuesto, significa evaluar acciones y criterios, considerando la complejidad de los elementos presentes en la actitud y desempeño de cada estudiante. No se trata de memorizar un listado de

informaciones (Fallas et al.,2014). Morales et al., (2015) afirma “Su eje son los desempeños, el saber-hacer, en este, se articulan conocimientos, habilidades, valores y tiene que ser congruente con el contexto y con la complejidad del problema que se atiende para que sea un actuar responsable y efectivo”. (p.3).

“El enfoque por competencias también posibilita gestionar la calidad de los procesos de aprendizaje de los estudiantes, porque contribuye a una evaluación de calidad centrada en desempeños y una evaluación de la calidad de la formación que brinda una institución” (Minedu, 2019, p.15). Asimismo, el desarrollar competencias requiere enfocarse en situaciones reales y proponer actividades auténticas, de tal forma se pueda vincular los conocimientos a problemas e intereses propios de la vida cotidiana.

En este mismo contexto, es preciso hablar de los conocimientos y competencias pedagógicas que debe poseer el Jefe de Unidad Técnica Pedagógica, en el marco de la gestión pedagógica curricular. Es fundamental que el profesional, que desempeñe este cargo, presente un claro dominio de conocimientos y competencias pedagógicas, puesto que debe apoyar al director en distintas tareas, como: supervisar el trabajo de los docentes, planificar y coordina con los profesores actividades relacionadas con la enseñanza, velar por la implementación del currículum, entregar apoyo pedagógico, entre otros. Shulman (1987), propone:

El conocimiento base para la enseñanza de un profesor debe incluir, al menos, siete categorías diferentes; es decir, conocimiento: a) del contenido, b) didáctico general, c) curricular, d) didáctico del contenido, e) de las características, los aspectos cognitivos, la motivación de los estudiantes; f) de los contextos educativos; y g) de las finalidades educativas, los valores educativos y los objetivos. (p. 5)

La cita resalta la complejidad del rol del docente al señalar que el conocimiento necesario para enseñar no se limita únicamente a dominar un contenido específico, sino, que abarca un conjunto integral de dimensiones que permiten una enseñanza efectiva. Cada una de las categorías mencionadas, desde el conocimiento del contenido hasta su

propia finalidad, tiene un impacto directo en la forma en que el docente puede relacionarse con los estudiantes y facilitar su aprendizaje.

El conocimiento didáctico general y curricular proporciona las herramientas necesarias para estructurar y adaptar la enseñanza, mientras que el conocimiento de las características cognitivas y motivacionales de los estudiantes permite al docente, generar estrategias personalizadas que fomenten el interés y el compromiso. Además, comprender los contextos educativos y los valores que guían el proceso educativo es esencial para una enseñanza significativa.

LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Montecinos et al., (2016) consideran que el liderazgo se puede definir como una habilidad, sostenida en tiempo, que permite capacitar, motivar y guiar a otros, para hacer mejor su trabajo, así como también, saber negociar y tomar decisiones acertadas, con el propósito de conseguir objetivos y el bienestar de un determinado grupo y/o empresa. Ahora bien, es preciso definir cómo este concepto se aborda en educación y cómo puede visibilizarse en acciones concretas.

“El concepto de liderazgo pedagógico, desempeña un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas, y en el impacto que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos” (Anderson, 2010, p.14). Por esta razón, es necesario que se garantice que quienes asuman roles de esta índole en el ámbito educativo, cumplan con las competencias y un perfil, que garantice una guía idónea, frente a los desafíos constantes.

En Chile, existen varias evidencias de la importancia del liderazgo pedagógico, desde acciones llevadas por los docentes hacia los estudiantes, en distintas regiones del país. Un ejemplo es, el proyecto “Aula Segura”, llevado a cabo en la región de Valparaíso, en donde un grupo de docentes, lideró un proyecto para crear un ambiente de aprendizaje seguro y respetuoso. Otro ejemplo, es un proyecto de desarrollo de habilidades socioemocionales, llevada a cabo, en una escuela de la Región de Los Lagos, en donde los docentes diseñaron actividades y talleres para fomentar la empatía, la autoconciencia

y la regulación emocional. Por último. En una escuela de la Región Metropolitana, un profesor de matemáticas lideró la implementación de una plataforma de aprendizaje en línea, en donde tuvo que capacitar a sus colegas y estudiantes en el uso de la plataforma.

Estos ejemplos mencionados anteriormente, demuestran el gran impacto que puede tener el liderazgo pedagógico y la importancia de este. Es importante considerar, los múltiples beneficios que esta habilidad trae consigo, como lo son; La mejora en la calidad del aprendizaje, el desarrollo de habilidades socioemocionales y personales, el fortalecimiento de la comunidad educativa, el incremento en la motivación y el compromiso de los estudiantes y la mejora en la convivencia escolar y seguridad, dentro del aula.

GESTIÓN CURRICULAR

El Ministerio de Educación (2023), considera que la gestión curricular se sitúa como parte del marco de la gestión educativa. Esto implica la construcción de saberes teóricos y prácticos en relación con los ámbitos de organización de las escuelas, los aspectos administrativos, las acciones y roles que forman parte de la institución, y el currículum escolar. La atención a todos estos elementos permite profundizar, complementar, ampliar y complejizar la gestión educativa.

Es importante clarificar que el concepto de gestión ha sido importado desde la teoría de las organizaciones. La escuela, como forma de organización compleja, atiende a saberes vinculados de forma directa con la dimensión pedagógica-didáctica lo que implica una gestión centrada en torno a la enseñanza y al aprendizaje orientada al desarrollo de aprendizajes, que son responsabilidad de toda institución educativa.

En este marco, la gestión curricular se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones en relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar, las cuales constituyen actividades centrales que se desarrollan en el establecimiento escolar. Estas decisiones deben hacer convivir acciones tanto de tipo pedagógico, didáctico y de evaluación, como de contextualización, integración e innovación educativa. Senge (2000), afirma:

La gestión pedagógica curricular de un establecimiento requiere tener presente que cada organización es producto de cómo sus miembros piensan e interactúan,

requiere de liderazgos y de dinámicas de trabajo colaborativo donde el aprendizaje está conducido por visiones compartidas de lo que se quiere alcanzar. (p.8)

Wertsch (1999) considera que se requiere de una gestión curricular contextualizada para transformar los modelos mentales omnipresentes en las prácticas, orientarse hacia un propósito común que surge de las demandas educativas de las comunidades, de los estudiantes que se atienden y de los requerimientos de la sociedad actual; del aprendizaje en equipo que integre a todos a partir de su diversidad y de desarrollar conciencia de la complejidad de la tarea de educar.

Los jefes de unidad técnica pedagógica, deben realizar una labor fundamentalmente técnica-pedagógica de primer orden, considerando que son ellos los que deben dirigir, coordinar, evaluar y mejorar los trabajos de los equipos de docentes que participan en la construcción y ejecución de los proyectos de mejoramiento educativo, especialmente en el área de gestión curricular, con sus dimensiones: gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula, y apoyo al desarrollo de los estudiantes.

En síntesis, debieran hacer uso de competencias profesionales, de liderazgo transformacional pedagógico, distribuido y sostenido; del mismo modo, emplear estrategias centradas en los aprendizajes como el trabajo en equipo y colaborativo, reflexión, mediación, proyectos, retroalimentación, y el uso de una herramienta poderosa como lo es la evaluación para los aprendizajes.

GESTIÓN DE RECURSOS

El Marco para la Buena Dirección (2024), define la gestión de Recursos como los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo propuestas por el establecimiento. La gestión de personas considera las acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo.

La gestión de recursos materiales y financieros hace referencia a la obtención de recursos y su adecuada administración a fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.

Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:

El director y equipo directivo administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, con la finalidad dichas metas, gestionan y aseguran el buen uso de los recursos financieros, materiales y pedagógicos de su establecimiento, de manera que no existan carencias de ningún tipo, pero tampoco gastos innecesarios u orientados en una excesivamente en una sola área.

El director y equipo directivo desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos y objetivos propios. La disponibilidad de estos recursos, facilita la consecución de las metas de un centro educativo. En esta dirección, el director y equipo directivo deben promover una gestión que aproveche oportunidades, liderando procesos de búsqueda, negociación y vinculación de recursos.

El director y equipo directivo tienen la misión de motivar, acompañar y administrar el personal, a fin de aumentar la efectividad del establecimiento educativo, junto al bienestar y crecimiento profesional del cuerpo docente. Es necesario contar con un equipo de trabajo comprometido y competente, en donde, se proponen constantemente objetivos desafiantes, se reconocen logros y se abre el espacio al surgimiento de nuevos liderazgos, que contribuyan a los objetivos establecidos.

El director y equipo directivo generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento. La calidad del personal de un centro educativo es fundamental en el logro de sus metas, por ello, es relevante que el director y su equipo directivo aseguren que estos procesos sean democráticos, transparentes y coherentes, frente a las necesidades institucionales.

Asimismo, deben garantizar evaluaciones sistemáticas al personal que permitan tener una visión de su evolución en un periodo determinado y que estén orientadas hacia su perfeccionamiento. En el proceso de evaluación es importante que el director, junto a su equipo de trabajo, canalicen la percepción del resto de la comunidad educativa, acerca del desempeño del personal docente y codocente del establecimiento.

Mineduc (2008), sostiene que, dentro de las prácticas que competen a este cargo se encuentra: Asegurar la existencia de información útil para la toma de decisiones, gestionar los recursos con que cuenta el establecimiento (materiales y recursos humanos), supervisar y acompañar el trabajo de los docentes, asegurar la implementación de metodologías y prácticas pedagógicas en el aula, por último, realizar seguimiento de los procesos curriculares.

Para finalizar, es preciso destacar, que, en otra instancia, Minedu (2019) afirma que el objeto de evaluación son las competencias, lo cual implica observar las producciones o actuaciones de las y los estudiantes y analizar, en estas, el uso combinado de las capacidades de las competencias frente a situaciones desafiantes, reales o simuladas, para valorar los recursos que pone en juego, retroalimentar los procesos y tomar decisiones oportunas.

MARCO CONTEXTUAL

El colegio Inmaculada de Concepción, es un establecimiento particular subvencionado, que cuenta con 125 años de trayectoria educativa. Se encuentra ubicado en Aníbal Pinto, N°2522, Valle Escondido, Concepción, región del Bío-Bío, sector urbano, a minutos del centro de la ciudad. En cuanto a sus características geográficas, este se encuentra ubicado, al lado del humedal Paicaví-Tucapel y a metros de la escuela de Suboficiales de Carabineros de Concepción, también, se encuentra frente al condominio Community, en donde viven muchas familias, tanto de trabajadores, como de estudiantes del establecimiento, lo que genera un ambiente cercano y familiar.

Según el registro de la última Cuenta Pública de la Gestión Educativa (2023), esta señala, que el establecimiento cuenta con 1091 estudiantes matriculados (139 en educación parvularia, 638 en educación básica y 314 en educación media). y 115 funcionarios contratados en distintas áreas de trabajo. El equipo directivo está conformado por, Carla Riffo (Directora), Victoria Montero (Subdirectora Curricular), Patricia Hilcre (Subdirectora de Formación y Convivencia), Álvaro Tapia (Subdirector de Pastoral) y Brian Garrido (Administrador).

En cuanto a las familias que conforman la institución, la mayoría, profesan la religión católica, por tanto, existe una cultura inmersa en la devoción mariana y a madre Paulina, principalmente. Respecto al plano económico, se debe considerar que existe un arancel mensual a cancelar (\$86.800 en el ciclo inicial, \$103.700 en ciclo medio y \$115.100 en ciclo medio), no obstante, hay 137 familias beneficiadas con becas del 15%, por ende, la realidad económica es variable, en donde, para algunos es más dificultoso, responder monetariamente, frente a otros casos, más acomodados en ese ámbito.

También, es importante destacar, que con el pasar de los años, el fenómeno de la inmigración ha impactado notoriamente en la educación chilena y el colegio Inmaculada de Concepción de no es una excepción. Actualmente, en promedio por curso, hay matriculado entre 1 a 3 estudiantes extranjeros, mayoritariamente de nacionalidad venezolana y colombiana, lo cual, genera un intercambio cultural entre estudiantes bastante amplio, en donde se fomenta la curiosidad y motivación para conocerse e interactuar entre sí.

En la página web del Colegio Inmaculada de Concepción (2023), se señala que los inicios del establecimiento se remontan en el año 1899, cuando la “Congregación de las Hermanas de la Caridad Cristiana”, arrendaron una casa en calle Caupolicán y es así como se abrieron las puertas de un colegio para niñas en el centro de la ciudad, con una matrícula de 30 alumnas, siendo su primera directora Sor Augusta Hillenkamp. En 1904 la Congregación adquirió un terreno en las calles Aníbal Pinto con San Martín, lugar que ocupó hasta hace un tiempo.

En 1925 se construyen en Aníbal Pinto las aulas para los cursos de Humanidades. Posteriormente, una señora, llamada Lavinia González Jarpa, quien admiraba

profundamente al colegio y la obra de la Inmaculada Concepción, celebró un acuerdo con la Congregación mediante el cual, a su muerte, su propiedad, contigua al colegio pasaría al plantel. Hoy se sitúan allí el gimnasio y la capilla del establecimiento.

Paulatinamente se fueron comprando nuevos sitios hasta completar el complejo de la esquina de Colo Colo con San Martín. En 1936 la Congregación edificó el pensionado para jóvenes universitarias, el que, paulatinamente, fue siendo ocupado por el colegio. Posteriormente, el terremoto del 24 de enero de 1939 derribó todo el inmueble del lado de Aníbal Pinto.

En el año 1999, el colegio cumplió cien años de vida y en aquella oportunidad, además de las actividades conmemorativas, se replantea el anhelo de seguir apoyando la misión evangelizadora de la Santa Iglesia y las orientaciones de Madre Paulina que fundamentan nuestro Proyecto Educativo, en cuanto a “formar jóvenes que conozcan el Evangelio, vivan y actúen en conformidad a él, integrándose, conscientemente, en la realidad temporal, con fe, libertad, responsabilidad y espíritu de servicio”.

El año 2003 el establecimiento cambia su antiguo régimen de colegio particular pagado a colegio particular subvencionado, en la modalidad de financiamiento compartido, bajo la *Resolución Exenta N° 602/2003* del Ministerio de Educación, adquiriendo el reconocimiento oficial, con la denominación de: Colegio Inmaculada Concepción.

El año 2019, marcará otro hito en la historia del colegio, pues cuando se cumplen 120 años de vida institucional, se produce el cambio de sus dependencias del centro de la ciudad de Concepción, hacia el sector del Valle Escondido de Paicaví, donde comienza a sesionar en sus nuevas dependencias institucionales.

En la actualidad, el colegio tiene como institución sostenedora a la Fundación Educacional del Colegio Inmaculada Concepción, con sede en Concepción. Es miembro, además, de la Red Educacional de la Inmaculada Concepción, con presencia en todo el país, y a través de los años, continúa sus pasos por la senda de la excelencia académica y de la sólida formación valórico-cristiana de sus estudiantes.

Este colegio tradicional, de la ciudad de Concepción, ha estado siempre bajo la directa tutela de las religiosas de la Congregación, asumiendo siempre la Dirección del mismo;

sin embargo, en los últimos años, se han ido sumando algunos profesionales laicos, en este compromiso de continuidad de la obra educadora.

DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

En cuanto al instrumento de aplicación, este fue seleccionado de la carpeta “Documentos de apoyo”, entregada por la Universidad Miguel de Cervantes, en donde, de los 3 ejemplos de instrumentos, presentados, se seleccionó el N°3. Posteriormente, fue revisado junto a la directora del Colegio Inmaculada de Concepción, en donde, se editaron algunos criterios, principalmente, se puso énfasis en los verbos utilizados, en unificar ciertos criterios que podrían evaluarse en uno solo y finalmente, estructurar el instrumento, desde la percepción del propio trabajo docente, hasta la evaluación de las funciones administrativas, llevadas a cabo dentro del establecimiento.

Posteriormente, se revisó, junto al equipo directivo, los ajustes llevados a cabo en el instrumento entregado inicialmente. Luego de un análisis minucioso, no se detectaron nuevas observaciones, por lo tanto, la directora llevo a cabo, la validación del instrumento, mediante la incorporación de los en la ficha, que se presenta a continuación.

FICHA DE VALIDACIÓN



**MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN
BASADA EN COMPETENCIAS
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS
TRABAJO DE GRADO**

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del **Colegio Inmaculada Concepción**, de la comuna de **Concepción**, región **Del BíoBío**.

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
<ul style="list-style-type: none">• Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)						X
<ul style="list-style-type: none">• Las opciones de respuesta son adecuadas						X
<ul style="list-style-type: none">• Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico						X

PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante): <ul style="list-style-type: none"> Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento. 						
						X

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	<p>Los indicadores están formulados de manera clara y concisa, facilitando la comprensión para responder el cuestionario.</p> <p>Los temas abordados en el cuestionario son relevantes, tiene una estructura lógica y fácil de seguir. Las opciones de respuesta están bien definidas y son adecuada para cada pregunta.</p>
Motivos por los que se considera no adecuado	-----
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	-----

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Carla Riffo Rebello
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Directora Colegio Inmaculada Concepción Magister en Desarrollo Curricular y Proyectos Educativos.
e-mail	criffo@colegioinmaculadaconcepcion.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	23 de diciembre 2024



Carla Riffo Rebello
Directora
Colegio Inmaculada Concepción.

El instrumento validado, se presenta en primera instancia en formato digital (Word), con una extensión de 7 páginas, con letra Arial 10. Al comienzo de este, se encuentran las instrucciones, junto a ello, un cuadro de escala valorativa, teniendo como opciones para evaluar cada criterio del 1, al 4, siendo 1 la valoración más baja y 4 la más alta.

Se presentaron entre 4 a 5 criterios para cada Área, las cuales se ordenaron de la siguiente manera; Área “formación basada en competencias”, junto a las dimensiones: “Saber conocer”, “Saber ser”, “Enseñanza y aprendizaje en el aula”. Área “Gestión curricular”, junto a las dimensiones: “Gestión pedagógica” y “Gestionar la instrucción”. Área “Liderazgo pedagógico”, junto a las dimensiones: “Rediseñar la organización” y “Apoyo al desarrollo de los estudiantes”. Finalmente, el área “Gestión de recursos”, junto a las dimensiones: “Gestión de recursos docentes”, “Gestión de recursos financieros y administrativos” y “Gestión de recursos educativos”.

En cuanto a los sujetos de aplicación, el instrumento se aplicó al cuerpo docente del colegio Inmaculada de Concepción. Para llevar a cabo este proceso, en primera instancia, se emitió un correo, en donde se dio a conocer en detalle las instrucciones para participar de este proceso, además, de compartir adjunto, en formato digital (archivo Word), el documento respectivo. Se presentó la opción de completar el documento desde el mismo archivo, o bien, en formato físico.

Para esta última opción, se imprimieron varias copias del instrumento y se fueron a entregar a cada departamento, según las asignaturas correspondientes. En este rastreo de datos, se consideraron desde las docentes de educación parvularia, general básica y enseñanza media, en todas sus especialidades. A medida que se iban entregando las copias, en una hoja, se dejó registro de quién recibió, se dio un plazo, inicialmente de dos días, para captar respuestas, no obstante, dentro del periodo de una semana se recibieron repuestas.

De un total de 35 docentes, se registraron 21 respuestas, 14 en formato físico y 7 en formato digital, en donde, la mayor participación se obtuvo de parte de los docentes de enseñanza media y la más baja, de parte de las docentes de educación parvularia.

A continuación, se adjunta el instrumento elaborado, para dicho registro:

INSTRUMENTO ELABORADO

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

Instrucciones:

A continuación, se presentarán diversos enunciados de prácticas establecidas por cada área: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, usted deberá marcar en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere se asemeje más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo a la realidad del contexto actual en que se encuentra inserto/a.

Escala evaluativa

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

Valor	Nivel de calidad
1	Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional ,cuyos propósitos son sistemáticos.

3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional ,con una sistematicidad y progresión secuencial en los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales ,lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1. Respeto la estructura de la disciplina que enseño de lo general a lo particular, y de lo prioritario a lo secundario.				
2. Procuero establecer la continuidad y progresión de los contenidos.				
3. Conozco la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará.				
4. Realizo con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran mis estudiantes.				
5. Desarrollo mis planificaciones de acuerdo a lo establecido en los programas de estudio.				
6. Establezco los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas.				

Dimensión: Saber Hacer

Prácticas	1	2	3	4
1. Desarrollo el sentido de la responsabilidad en mis estudiantes y los desafío constantemente en su aprendizaje.				
2. Fomento la toma de decisiones y la actitud positiva en mis estudiantes.				
3. Motivo a mis estudiantes a poner en práctica sus conocimientos adquiridos.				
4. Incentivo la creatividad en mis estudiantes, mediante la realización de diversas actividades lúdicas e innovadoras.				

Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1. Potencio en mis estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, fomentando el pensamiento crítico.				
2. Trabajo con los demás docentes de manera colaborativa y transversal, adaptadas al contexto y motivación estudiantil.				

3. Favorezco la adquisición de conocimiento para el desarrollo integral de mis estudiante.				
4. Motivo a mis estudiantes por medio de la realización de actividades desafiantes.				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Practicas	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza ,por ejemplo ,que los estudiantes comparta, clasifiquen ,generen analogías ,resuman, elaboren preguntas ,expliquen ,modelen conceptos entre otras.				
3. 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.				
4. Los profesores monitorean ,retroalimentan ,reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo.				

Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

Practicas	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
2. 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.				
3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
4. 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 aprendizajes ,identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o practicas a mejorar.				

5. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas.				
6. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejora su contenido.				

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo académico genera procesos de reflexión y análisis, orientadas a la mejoramiento de la enseñanza.				
2. El equipo académico promueve la participación y el trabajo colaborativo para los docentes.				
3. El equipo académico promueve espacios de encuentro para analizar sobre las herramientas que necesita la comunidad educativas para el mejoramiento de la enseñanza.				
4. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento : orienta a su equipo a analizar las prácticas y acciones, llevadas a cabo a evaluarlas, para mejorar distintos procesos.				
5. El director lidera conversaciones profesionales ,promueve desafíos académicos a los docentes ,comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas ,retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo genera espacios de reflexión de la labor docente, por medio de talleres o charlas.				
2. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones.				
3. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente.				
4. El equipo directivo realiza monitoreo, acompañamiento y retroalimentación, dentro de la institución para realizar mejoras continuas.				
5. El equipo directivo realiza procesos internos, para postular a cargos al interior del establecimiento.				

Dimensión: Desarrollar personas

Prácticas	1	2	3	4
1. 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.				
2. El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos.				
3. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes.				
4. 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 el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente.				
2. El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento ,la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta.				
4. El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución.				
5. El director comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinares y de reglamento para que se respeten.				

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 planes diferenciados ,que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones ,sistema de ingresos, becas y créditos.				
5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que 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 docentes

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo laboral y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias médicas.				
2. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional.				
3. el establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
4. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				
5. 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 gestiona la matrícula y la asistencia de manera que logra completar los cupos limitados 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 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.				
5. El establecimiento control 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 dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que establece 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 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 RESULTADOS

Para llevar a cabo el análisis de resultados, en primera instancia, se tuvo que revisar cada encuesta aplicada de los 21 docentes que participaron en el proceso, en donde, por criterio, se fueron sumando cada una de las puntuaciones (en una escala del 1 al 4), y luego, se dividió por el total de criterios por dimensión, para así, obtener un resultado, que reflejara la apreciación de cada participante.

Una vez revisadas todas las encuestas de forma particular, se rastrearon en un documento Excel, los promedios de cada dimensión que conforman las 4 áreas seleccionadas, para así, obtener un resultado numérico, que refleje, la apreciación general, por cada dimensión y por cada área, según corresponda.

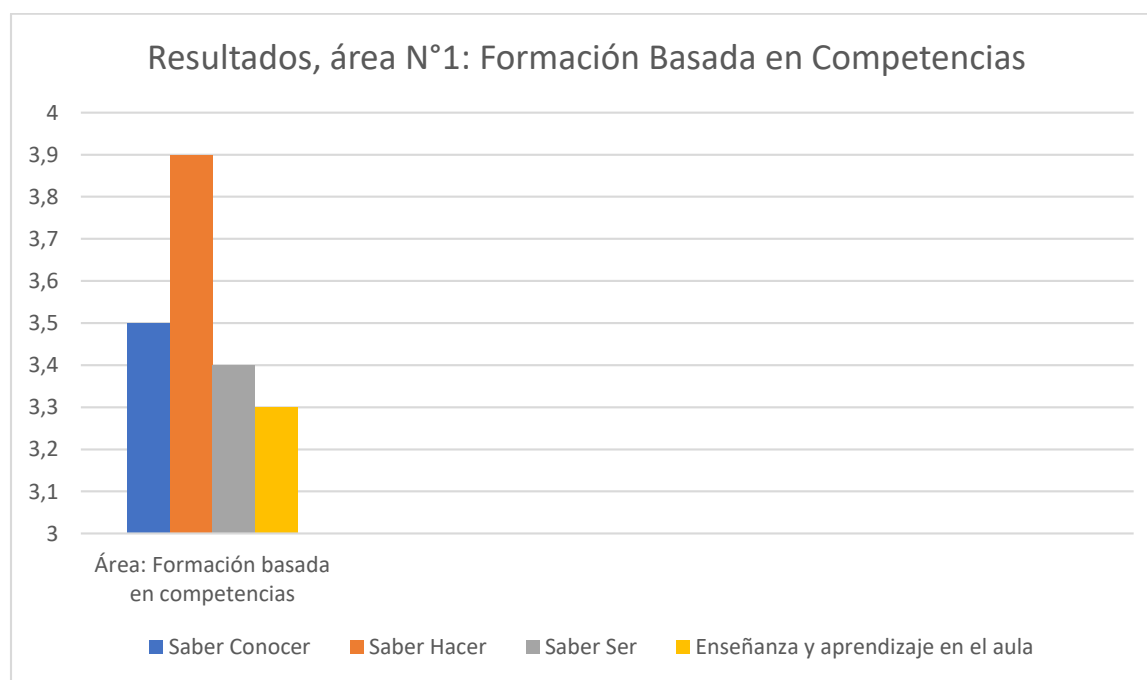
A continuación, se presentarán en detalle, los resultados obtenidos, en cada una de las áreas de formación:

ÁREA N°1: FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

En cuanto a esta primera área, los promedios obtenidos por criterios fueron los siguientes; Saber Conocer: 3,5., Saber Hacer: 3,9., Saber Ser., 3,4 y finalmente, Enseñanza y aprendizaje en el aula: 3,3. Se obtiene un promedio de 3,5.

En general, la percepción docente, sobre esta área, fue bastante positiva, siendo inclusive, la mejor evaluada, frente a las demás. Los criterios con menos valoración, fueron, en la dimensión: “Saber Conocer”, el criterio N°6 “Establezco los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas.”, y, en la dimensión: “Saber Ser”, el criterio N°2 “Trabajo con los demás docentes de manera colaborativa y transversal, adaptadas al contexto y motivación estudiantil”, en donde se observa claramente, una relación entre una y otra.

A continuación, se presentan los resultados, en un gráfico de columna:

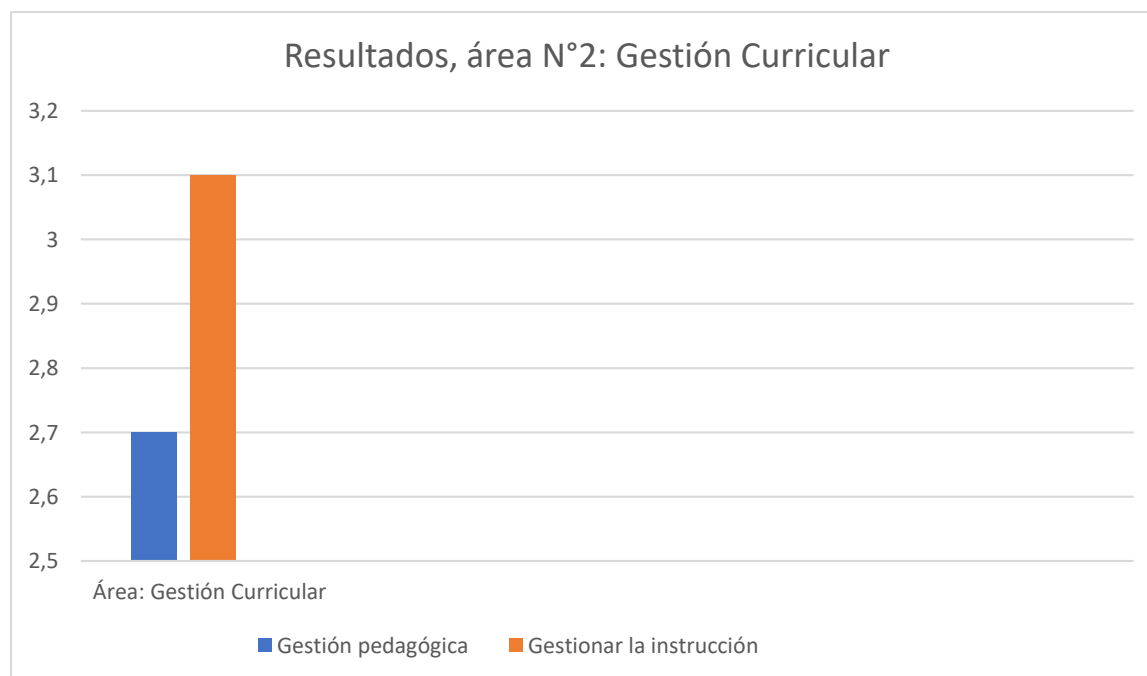


AREA N°2: GESTIÓN CURRICULAR

En cuanto a la segunda área analizada, los promedios obtenidos por criterios fueron los siguientes; Gestión Pedagógica: 2,7 y Gestión de la Instrucción: 3,1. Se obtiene un promedio de 2,9.

En general, la percepción docente, sobre esta área, fue bastante negativa, frente a las demás áreas, obteniendo la valoración más baja. Se evidencia una necesidad de que se genere un acompañamiento docente, de parte del área curricular, principalmente.

A continuación, se presentan los resultados, en un gráfico de columna:



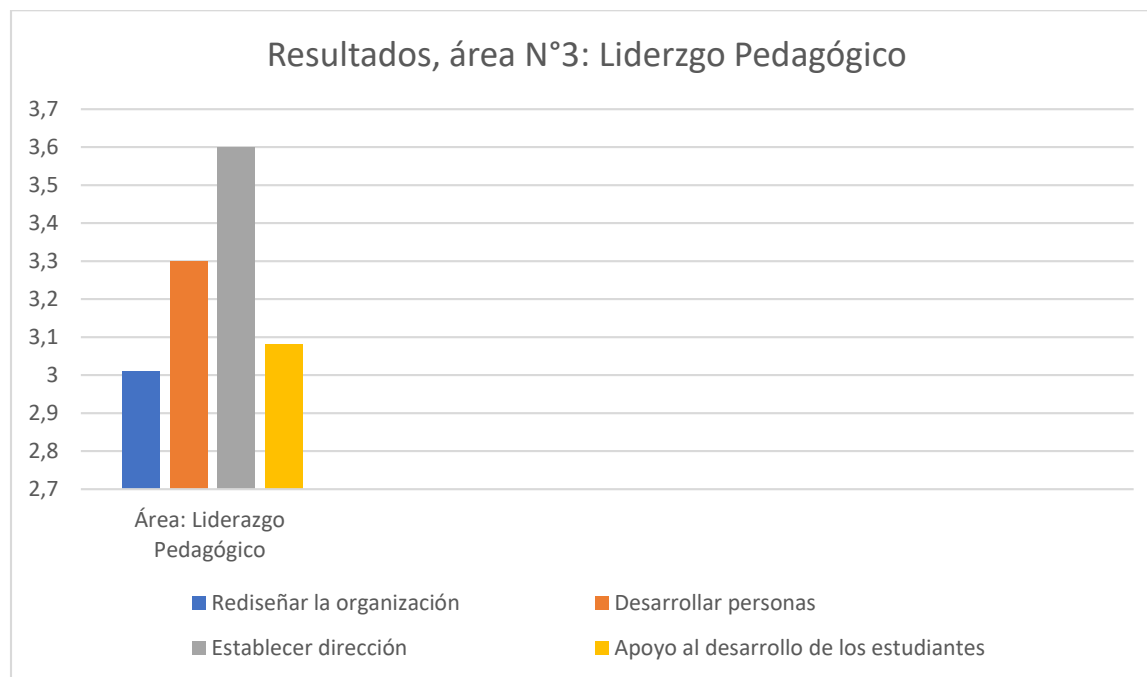
ÁREA N°3: LIDERAZGO PEDAGÓGICO

En cuanto a esta tercera área, los promedios obtenidos por criterios fueron los siguientes; Rediseñar la Organización: 3,01., Desarrollar personas: 3,3., Establecer Dirección., 3,6 y finalmente, Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes: 3,08. Se obtiene un promedio de 3,2.

En general, la percepción docente, sobre esta área, fue positiva, siendo la segunda mejor evaluada, frente a las demás. Dentro de la dimensión “Rediseñar la Organización”,

se encuentra el ítem N°5 “El equipo directivo realiza procesos internos, para postular a cargos al interior del establecimiento”, el cual, fue el menos valorado de esta área.

A continuación, se presentan los resultados, en un gráfico de columna:



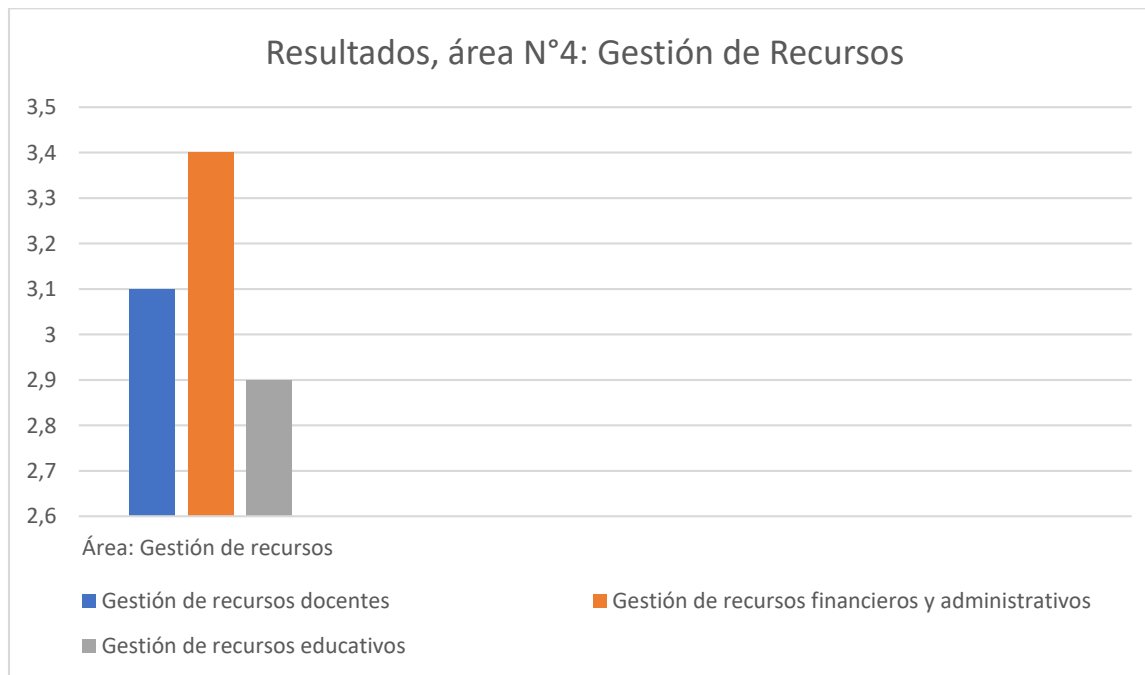
ÁREA N°4: GESTIÓN DE RECURSOS

En cuanto a esta última área, los promedios obtenidos por criterios fueron los siguientes; Gestión de Recursos Docentes: 3,1., Gestión de Recursos Financieros y Administrativos: 3,4 y finalmente, Gestión de Recursos Educativos: 2,9. Se obtiene un promedio de 3,1.

En general, la percepción docente, sobre esta área, estuvo bastante dividida, siendo la segunda con menos valoración, frente a las demás. Los criterios con menos valoración, fueron, en la dimensión: “Gestión de Recursos Docentes”, el criterio N°2 “El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional.”, y, en la misma dimensión, el criterio N°3 “El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias

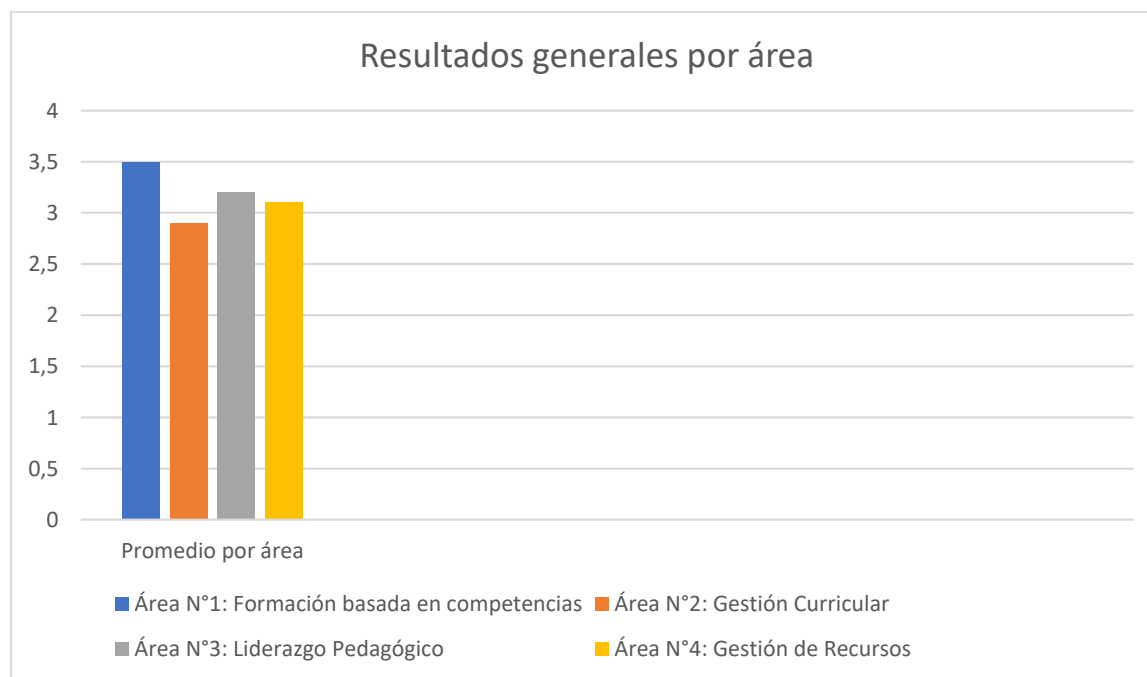
de incumplimiento previas.”, en donde se observa claramente, una relación entre una y otra.

A continuación, se presentan los resultados, en un gráfico de columna:



Como se detalla anteriormente, se evidencia una tendencia clara respecto a las áreas mejor valoradas, frente a las con menos valoración, junto a, los criterios a los que hay que ponerles atención, para generar las propuestas de mejora.

A continuación, se adjunta un gráfico de columna, que refleja los resultados de forma general, en sus áreas respectivas.



PROPUESTAS DE MEJORA

En esta última sección, se presentan las propuestas de mejora que buscan optimizar y fortalecer las áreas de formación analizadas, ofreciendo acciones concretas y coherentes en relación a los análisis de resultados llevados a cabo.

Las recomendaciones aquí expuestas pretenden no solo fortalecer los aspectos curriculares y evaluativos, sino también promover un modelo de enseñanza que se ajuste a las necesidades de los estudiantes, favoreciendo su desarrollo integral y su preparación para enfrentar los desafíos propios del siglo XXI.

A continuación, se presentan las propuestas de mejora en cada una de las áreas respectivas:

ÁREA N°1: FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

OBJETIVOS	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
Fomentar el trabajo colaborativo e interdisciplinario entre docentes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear formato de planificación, focalizado en el trabajo interdisciplinario, para el uso del docente. 2. Socializar el formato de planificación con los docentes. 3. Generar instancias para que los docentes socialicen sus planes y programas. 4. Determinar cuáles son los contenidos que se pueden vincular entre asignaturas respectivas. 5. Seleccionar una asignatura para trabajar. 6. Completar en conjunto la planificación (considerando principalmente fecha de ejecución, tipo de evaluación, recursos, tiempo, etc.) 7. Llevar a cabo la actividad. 8. Evaluar el proceso. 8.1 Generar una evaluación en formato de autoevaluación, para incentivar una segunda instancia en el próximo semestre. 	<p>Área curricular (Directora curricular y coordinadoras por cada ciclo correspondiente)</p> <p>Docentes y asistentes de la educación.</p>

AREA N°2: GESTIÓN CURRICULAR

OBJETIVOS	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
Acompañar de forma sistemática al cuerpo docente, en post de su mejoramiento continuo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reunirse con cada docente, por lo menos 1 vez al semestre, para monitorear lo siguiente: 	<p>Área curricular (Directora curricular y coordinadoras por cada ciclo correspondiente)</p> <p>Jefes de departamento.</p>

	<p>1.1 Analizar el logro de la cobertura curricular, durante el semestre respectivo.</p> <p>1.2 Revisar en conjunto las planificaciones mensuales. Retroalimentar y realizar reparos, según corresponda.</p> <p>2. Realizar acompañamiento en aula, 3 veces durante el año, según lo estipulado, junto a la retroalimentación correspondiente.</p> <p>3. Organizar instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, a partir del trabajo anterior.</p> <p>4. Tomar decisiones coherentes y acertadas, a partir, del trabajo personalizado con cada docente. (Jefatura, cursos asignados, ajuste de funciones, horas de trabajo, etc.)</p>	<p>Docentes y asistentes de la educación.</p>
--	--	---

AREA N°3: LIREDAZGO PEDAGÓGICO

OBJETIVOS	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
<p>Realizar procesos internos para postular a cargos al interior del establecimiento, motivando el perfeccionamiento docente.</p>	<p>1. Diseñar un proceso de postulación claro y coherente con la realidad educativa:</p> <p>1.1 Crear una convocatoria interna, para cargos disponibles dentro del establecimiento.</p>	<p>Directora del establecimiento educativo.</p> <p>Equipo curricular.</p> <p>Área de administración.</p>

	<p>1.2 Establecer requisitos claros para cada cargo ofertado.</p> <p>1.3 Publicar la convocatoria, por un medio oficial. (Puede ser el correo institucional), además de mencionarlo dentro de un consejo académico.</p> <p>2. Fomentar la autoevaluación y el desarrollo profesional.</p> <p>2.1 Implementar programas de autoevaluación docente.</p> <p>2.2 Crear rutas de desarrollo profesional.</p> <p>3. Desarrollar formación continua relacionada con el cargo.</p> <p>3.1 Organizar talleres y capacitaciones.</p>	
--	---	--

AREA N°4: GESTIÓN DE RECURSOS

OBJETIVOS	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
Contar con protocolos claros de desvinculación, coherentes e informados, incluyendo advertencias de incumpliendo previas.	<p>1. Definir el propósito y alcance del protocolo de desvinculación docente.</p> <p>1.1 Establecer el objetivo principal del protocolo de desvinculación.</p> <p>1.2 Determinar los tipos de desvinculación y las situaciones que podrían llevar a esta medida.</p> <p>2. Desarrollar un marco normativo claro, coherente y de fácil uso.</p>	<p>Directora y Sub Directora Curricular.</p> <p>Administrador del establecimiento educativo.</p>

	<p>2.1 Crear o revisar un conjunto de normas y regulaciones que detallen las causas que podrían llevar a una desvinculación.</p> <p>2.2 Incluir procedimientos específicos y criterios de evaluación en caso de incumplimiento.</p> <p>2.3 Asegurarse de que las normas sean claras, transparentes y accesibles para todos los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>3. Establecer advertencias previas y medidas correctivas. (Carta de amonestación)</p> <p>4. Documentación de los incidentes.</p> <p>4.1 Implementar un sistema de registro de todas las advertencias, medidas correctivas y reuniones, que permita documentar el proceso de forma clara y ordenada.</p> <p>4.2 Asegurar que los registros sean accesibles y estén protegidos por medidas de confidencialidad.</p> <p>5. Desarrollar procedimientos transparentes para la desvinculación. (Notificación previa del proceso, oportunidades para la apelación o revisión de decisiones)</p> <p>6. Comunicación efectiva y formación.</p> <p>7. Implementar un sistema de acompañamiento.</p>	
--	--	--

	<p>7.1 Establecer un sistema para dar seguimiento a las medidas correctivas y advertencias.</p> <p>8 Evaluación y retroalimentación del protocolo.</p> <p>8.1 Establecer una revisión periódica del protocolo para evaluar su efectividad y pertinencia.</p> <p>8.2 Actualizar el protocolo de desvinculación de forma constante, según sea necesario.</p>	
--	--	--

CONCLUSIÓN

Para concluir, es importante destacar, que el principal objetivo de este trabajo, era determinar aspectos de mejora, dentro del colegio Inmaculada de Concepción, respecto a las distintas áreas de formación, por lo cual, se aplicó un instrumento, validado previamente por la directora del establecimiento, el cual, fue respondido por 21 docentes. Dentro de este, se determinó la percepción de los docentes en 4 áreas de formación, en donde, se reveló que el área mejor valorada fue “Formación Basada en Competencias”, le sigue “Liderazgo Pedagógico”, “Gestión de Recursos” y finalmente, el área con menos valoración, “Gestión Curricular”.

A partir la valoración docente de cada área, se colocó atención principalmente en los criterios con menos valoración que se repitieron dentro de cada dimensión, para poder determinar las propuestas de mejora. Se logró generar acciones concretas y progresivas, para cada objetivo, por lo tanto, se logró el objetivo inicial.

Como desafíos, se considera en primera instancia, que, desde dirección, junto al equipo curricular, se puedan generar más instancias, en donde los docentes de todas las áreas y niveles, puedan interactuar y generar redes de comunicación y colaboración, puesto a que, en este trabajo investigativo, la participación se concentró principalmente

en docentes de enseñanza media, siguiendo, con general básica, y finalmente, educación parvularia, en donde la participación, fue nula.

También, se considera oportuno, aplicar efectivamente las propuestas de mejoras dentro de la institución educativa. Además, es importante considerar, aplicar este instrumento u otro similar, por lo menos 1 vez por semestre, para conocer la percepción de los docentes, frente a las áreas de formación. De esta forma, se puede evidenciar, si efectivamente, las propuestas de mejoras han traído consigo, mejoras significativas, en los aspectos evaluados de forma más deficiente y también, ayudará a detectar, otros criterios, que quizás, pueden mostrarse más deficientes, con el largo del tiempo.

Es importante, que el cuerpo docente, se sienta valorado, dentro del establecimiento educativo, donde ejerce, con la finalidad, de siempre poder brindar un aprendizaje de calidad y lleno de entusiasmo a sus estudiantes. Cuando el equipo directivo, dedica tiempo a conocer las necesidades y las fortalezas de su cuerpo docente, es mucho más fácil, poder potencia las habilidades de cada uno, obteniendo así, personas conformes, más felices y comprometidas con su labor docente.

BIBLIOGRAFÍA

Beltrán, J. (2014). Factores Que Dificultan La Gestión Pedagógica Curricular De Los Jefes De Unidades Técnico Pedagógicas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 19(62), 939–961.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=97324563&lang=es&site=ehost-live>.

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>.

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP Ministerio de Educación (2021). *Estándares de la Profesión Docente. Marco para la Buena Enseñanza*. MINEDUC. Recuperado de: <https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>.

Colegio Inmaculada Concepción. (2024). *Cuenta Pública de la Gestión Educativa 2023*. Colegio Inmaculada de Concepción. Recuperado de: https://docs.google.com/presentation/d/1JW5v8w_OBYs386MhnB6bsY5ca52Readl/edit#slide=id.p52.

Colegio Inmaculada de Concepción. (2023). *Nuestra Historia*. Portal Colegio Inmaculada de Concepción. Recuperado de: <https://colegioinmaculadaconcepcion.cl/index.php/nuestra-historia/>.

Ministerio de Educación (2024). *Gestión de Recursos*. Marco para la Buena Dirección. Recuperado de: <https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/buenadireccion/recursos.php>.

Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016) *Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones*. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.

Unidad de Currículum y Evaluación. (2023). *Gestión Curricular para la reactivación integral de aprendizajes*. Ministerio de Educación. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/19219/reactivacion-gestion%20curricular.pdf?sequence=6&isAllowed=y>.