



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

**Diagnóstico De Las Áreas Formación Basada En Competencias, Liderazgo
Pedagógico, Gestión Curricular Y Gestión De Recursos De La Escuela Elise
Mottart, Comuna El Carmen, Región De Ñuble.**

Candidato a magister: Gloria Alarcón Vera
Tutor disciplinar: Marlenis Martínez Fuentes
Tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Marzo, 2025

ÍNDICE

CONTENIDO

I.	Resumen.	3
II.	Introducción	4
III.	Marco teórico.	5
IV.	Marco contextual.	8
V.	DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	12
	Marlenis.martinez@profe.umc.cl	15
VI.	ESCALA EVALUATIVA	16
VII.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	32
VIII.	PROPUESTAS DE MEJORAS	45
IX.	CONCLUSIONES	47
X.	Bibliografía	48

I. RESUMEN.

La Comunidad Educativa Elise Mottart, hace algunos años ha mejorado significativamente los índices de Convivencia escolar, por ello ha sido reconocida a nivel de profesorado, escolares , apoderados y personas en general, consiguiendo ya hace algunos años, una convivencia respetuosa dentro del establecimiento, fortaleciendo la confianza por parte de los apoderados y aumento de la autoestima por parte de los profesores y estudiantes.

En cuanto al resultado pedagógico, en relación a la aplicación de pruebas estandarizadas como el SIMCE, estos últimos años han sido fluctuantes, lo que nos hace plantearlos, si las decisiones o metodologías impartidas fueron las más acertadas.

Producto de estos resultados se han puesto en marcha nuevas metodologías y estrategias de trabajo que buscan mejorar el aprendizaje en nuestros estudiantes.

Nuestro objetivo como unidad Educativa es mejorar las practicas docentes en las Áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos, a través de un diagnóstico aplicado al Equipo de Gestión de la Escuela Elise Mottart, el cual cuenta con la información de la unidad educativa para reflejar las problemáticas que se presenten y buscar propuestas que optimizarán las prácticas docentes y por ende el aprendizajes de los estudiantes.

II. INTRODUCCIÓN

Nuestro establecimiento educacional se encuentra en un proceso de mejora continua, buscando fortalecer su promesa educativa y responder efectivamente a las necesidades de los estudiantes y comunidad. En este contexto, se ha identificado la necesidad de realizar un diagnóstico integral de las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

Este diagnóstico tiene como objetivo principal analizar la situación actual de la institución, Escuela Elise Mottart. Por medio de este diagnóstico se pretende identificar las fortalezas y debilidades de manera oportuna, para mejorar y diseñar estrategias y planes de acción efectivos que nos permitan brindar una educación de calidad a nuestros estudiantes.

Vázquez y Ortega (2011). Competencias básicas: Disponer de información avalada con evidencias sobre el estado del centro, en cuanto a sus cometidos y a los efectos de dicho estado en los rendimientos escolares del alumnado, es fundamental para tomar decisiones sobre la forma de plantear la integración de las competencias básicas en los instrumentos de planificación de los establecimientos.

A través de este enfoque metodológico riguroso y participativo, se busca recopilar información precisa y confiable que permita a nuestra entidad tomar decisiones informadas y orientadas hacia la mejora continua, por esta razón se aplicó en esta investigación, una pauta de observación, cotejado por académicos de la Universidad Miguel de Cervantes, posterior a ello un análisis de los resultados y el planteamiento de propuestas de mejoras que permitan brindar una mejor educación.

III. MARCO TEÓRICO.

Formación basada en competencias

La evaluación educativa basada en competencias “son las habilidades para realizar una o más tareas de manera práctica (Rojas, 2020, p. 82) las cuales se adquieren de manera rutinaria en el ámbito en el que la persona se desarrolla. Para lograr cambios a partir del enfoque de competencias, como docentes se pretende ser lo más idóneos en el área que se desempeñan.

Las competencias son fundamentales en diversos proyectos internacionales como el Proyecto Tunig de la Unión Europea o el Alfa Tunig de Latinoamérica. Esto nos indica que las competencias son fundamentales para orientar el curriculum, docencia, aprendizaje y evaluación.

Villardón-Gallego, L. (2016). Un curriculum basado en competencias favorece una formación contextualizada, transformadora de la realidad e inclusiva o constructora del futuro para todas las personas. Este enfoque curricular destaca la centralidad en el aprendizaje, es decir que lo principal es que el estudiante aprenda y que este aprendizaje sea significativo y formal.

Liderazgo pedagógico

Es fundamental contar en los establecimientos con un líder que se centralice en lo pedagógico sobre lo administrativo. Fomentar el trabajo en equipo, buscar instancias de perfeccionamiento para sus docentes, motivándolos para estar en constante innovación. Esto influye positivamente en los docentes, estudiantes y comunidad educativa en beneficio del desarrollo del aprendizaje.

Para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2005), "un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de

mejorar la cultura de la escuela". (p. 195). Un buen líder toma en cuenta las opiniones de los demás integrantes de su establecimiento.

García y Moral (2015), el liderazgo puede encontrarse en cualquier nivel de la organización escolar y no exclusivamente en la figura del director, pero no conviene olvidar que este es el líder principal de la escuela, cuyo papel es imprescindible para crear, distribuir y mantener un liderazgo distribuido. El director del establecimiento debe además de dirigir debe liderar a su equipo de gestión, profesores y demás integrantes de su entidad educativa.

El liderazgo pedagógico enfatiza en un tipo de Liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente. (Hallinger, 2005; Ord et al., 2013; Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009). Es decir, es un liderazgo que presta más atención al aprendizaje de los estudiantes y en la calidad de la educación que se está impartiendo.

Gestión del currículum

Partiendo de la definición que brinda la Real Academia Española, el currículo es el conjunto de estudios y prácticas destinadas a que el alumno desarrolle plenamente sus posibilidades (rae, 2022). Considerando lo anterior, hay que ver a la gestión curricular, entendida dentro del marco de la gestión educativa, como un componente medular en la acción educativa de cada institución, en la que se debe conjugar e involucrar la participación de toda persona que interactúa dentro de una comunidad educativa (Castro, 2005; Barrón, 2017), con el propósito de establecer retos que conduzcan a la innovación de las prácticas educativas implementadas por parte de las ies (Díaz-Barriga, 2010).

(Vázquez Fernández, P. y Ortega Osuna, J. L. 2011). Los docentes deben plantearse romper con determinadas rutinas que le ofrecen cierta seguridad pero que no responden con eficacia a las necesidades del alumnado, y abordar cambios más profundos en el diseño y desarrollo de su práctica docente. El docente debe abrirse a nuevas estrategias que motiven el aprendizaje de sus estudiantes, buscar perfeccionamientos acordes a sus necesidades y a las de sus estudiantes.

GESTIÓN DE RECURSOS

La Gestión de Recursos es un proceso fundamental en cualquier organización, incluyendo las organizaciones educativas. Gestionar los recursos en un establecimiento educacional tanto humanos, financieros, tecnológicos y materiales requiere un gran manejo y organización por parte del Director del establecimiento, puesto que apoyan de una mejor manera los procesos educativos.

Es fundamental que en el PEI de cada establecimiento se especifiquen las necesidades de cada establecimiento para contar con los recursos necesarios.

Se debe optimizar el uso de recursos, asegurando que se utilicen de manera eficiente y efectiva.

Se debe reducir los costos minimizando los gastos innecesarios y optimizar la asignación de recursos.

Se debe asegurar que los recursos vayan en beneficio de mejorar la calidad educativa, que sean adecuados para apoyar el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes.

IV. MARCO CONTEXTUAL.

El Establecimiento Educacional Escuela Elise Mottart, es una Escuela Pública que se encuentra ubicada en Calle Esmeralda 134, en la ciudad de El Carmen, provincia del Diguillín, región de Ñuble.

La Escuela Elise Mottart, cuenta con una matrícula de aproximadamente 318 alumnos desde Pre- kínder a Octavo año básico. Cuenta con 13 cursos, 20 docentes, 3 Educadoras de párvulos y 7 profesoras especialistas PIE. Además cuenta con 1 Psicóloga, 1 asistente Social, 1 fonoaudióloga, 1 kinesióloga, 1 terapeuta ocupacional, 8 inspectores, 8 asistentes de aula, 7 auxiliares, 2 asistentes de párvulo y una psicopedagoga. .

La Escuela Elise Mottart nace en agosto del 2004 producto de la separación de la enseñanza básica de la enseñanza media del Liceo Juvenal Hernández Jaque. Esta división responde en su momento a la necesidad de infraestructura para el desarrollo de la Jornada Escolar Completa. Su primer director fue el señor Mario Campos Marchant, quien se desempeñó en el cargo en forma transitoria hasta marzo del 2005, fecha en la que asume como director titular don Luis Ernel Mejías Casanova, quien permaneció en el cargo hasta Julio de 2024, fecha en que asumió la dirección Margareth Wilhelm Valencia. La escuela comenzó a funcionar como un establecimiento autónomo e independiente desde el 02 de agosto del año 2004 y fue reconocida oficialmente a través de la Resolución Exenta N° 001457 del 20 de junio del 2004 que asigna el RBD N° 18006-8. La Escuela Elise Mottart lleva su nombre en homenaje a la religiosa y educadora belga Elise Mottart Bevan, fundadora del “Hogar Nuestra Señora de la

Paz” (actualmente dependiente de la Red SENAME) por la destacada labor social a favor de los niños en riesgo social de la comuna. El año 2015, las dependencias del establecimiento fueron remodeladas de manera general con la construcción de un nuevo edificio, reparación y mantención de un pabellón completo. A partir de marzo del año 2015 se autoriza, según resolución N°2394, el ingreso a régimen de jornada escolar completa diurna, los cursos 1° y 2° nivel de transición de Educación Parvularia.

Entorno

La Escuela Elise Mottart se encuentra ubicada en la zona urbana de la comuna de El Carmen, Región de Ñuble con una matrícula de 318 estudiantes. Entre ellos el porcentaje de estudiantes con Necesidades Educativas Especiales diagnosticados que son atendidos por el Programa de Integración Escolar corresponde a un 26% (83 estudiantes) cuyas necesidades son atendidas por las docentes especialistas, una psicopedagoga, una fonoaudióloga, una kinesióloga y una terapeuta ocupacional.

Aproximadamente el 58% de los estudiantes (186) es beneficiado con transporte escolar gratuito (ministerial y municipal) con buses de acercamiento desde sus hogares, sean de esta comuna o comunas vecinas y un 7,8% (25) se moviliza en transporte escolar pagado. Adicionalmente, el Departamento de Educación beneficia a niños y niñas que no cuentan con movilización diaria por vivir en sectores extremos de la comuna, con casas de residencia, entregándoles alimentación y alojamiento durante la semana.

Socioeconómico.

En términos generales los estudiantes de la escuela provienen de un entorno socio económico bajo, como lo demuestra los porcentajes de Índice de Vulnerabilidad Escolar entregado por la JUNAEB del año 2024, que corresponde a un 92% y el porcentaje de estudiantes prioritarios de un 84,5%, además un alto porcentaje de familias integradas al Programa Chile Solidario.

De acuerdo al último proceso de matrícula, la escolaridad de los padres (considerando 272 apoderados actuales) ha ido subiendo progresivamente a lo largo de los años, pasando de tener apoderados cuyo nivel educacional se concentraba principalmente en enseñanza básica a:

- 6,9% de apoderados sin escolaridad (19),
- 4% de apoderados con enseñanza básica incompleta (12),
- 8,4% de apoderados enseñanza básica completa (23),
- 40,8% de apoderados con enseñanza media completa,
- 10,6% de apoderados con título técnico profesional (29) y,
- 13,6% de apoderados con título profesional (37).

Geográfico.

La Escuela Elise Mottart se ubica en el sector urbano de la comuna de El Carmen, Región de Ñuble en la calle Esmeralda 134. Contiguo a la escuela, se ubican dos establecimientos educacionales, uno de enseñanza básica y el único liceo de la comuna. En la misma manzana, además se encuentra el gimnasio municipal, la Tenencia de Carabineros y una Escuela de Lenguaje.

IDEARIOS

- **Sello**

Escuela formadora de niños y niñas integrales comprometida con su aprendizaje y bienestar físico socioemocional.

- **Visión**

Ser una escuela acogedora y formadora en valores que entrega educación de calidad.

- **Misión**

Formar estudiantes integrales y con conciencia ecológica en un clima de respeto y seguridad desde el nivel inicial de enseñanza.

En referencia a otros antecedentes importantes se pretende dar un enfoque integrador e inclusivo con énfasis en el desarrollo de habilidades artísticas y deportivas a través de talleres extracurriculares y un apoyo permanente con distintos profesionales a los estudiantes que lo requieran de acuerdo con sus necesidades educativas especiales. Además, se organizan tutorías enmarcadas en el plan de nivelación de apoyo, con docentes, focalizado a los estudiantes de primer ciclo básico, para monitorear y acompañar a quienes presenten brechas significativas de aprendizaje en el logro de objetivos esenciales como son las habilidades de lectura, escritura y comprensión numérica. Se suma este año además, un plan de apoyo especial a los estudiantes de quinto básico, cuyos resultados en la prueba SIMCE 2023 fueron muy descendidos respecto a mediciones anteriores.

Por lo anteriormente descrito, la Escuela Elise Mottart entrega a sus estudiantes una propuesta de actividades variadas presentadas a través de diferentes talleres con las horas de libre disposición, que ayude a mantener la motivación de los niños / niñas y que los involucre activamente en los aprendizajes priorizados y desarrollo socioemocional, mediante talleres de: deporte, juego y artístico.

V. DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

A. TEÓRICO

1. **Características del instrumento:** Escala evaluativa. La presente encuesta está formada por 4 áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos.

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

El instrumento fue elaborado por un equipo de profesionales altamente capacitados de la Universidad Miguel de Cervantes. El proceso de creación del instrumento contó con la participación de expertos en el área, quienes trabajaron de manera colaborativa para asegurar la calidad y validez de este. Entre los participantes se incluyen docentes y académicos de diversas disciplinas, lo que garantizó una perspectiva integral en su desarrollo. Es importante acotar que el instrumento fue tomado en cuenta las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos, tomando en cuenta una serie de criterios.

3. **Validación del instrumento** (Ficha de validación)

La validación del instrumento se realizó a través de especialistas, es decir, este tipo de validación implica la recopilación de opiniones de especialistas en un área específica, en este caso fueron tomados en cuenta los conocimientos en

el ámbito educativo y trayectoria. En términos generales, este método contribuye tanto a la revisión metodológica como a la validación conceptual de las variables estudiadas.



**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 de la escuela Elise Mottart, comuna El Carmen, región Ñuble.

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

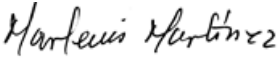
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer dirección. - Rediseñar la organización. - Desarrollar personas. - Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela. 						
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión pedagógica. - Enseñanza y aprendizaje 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				

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	El instrumento cumple con las áreas exigidas y los criterios.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	En función a los resultados del instrumento obtenido podrá realizar los planes de mejora.

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Marlenis Martínez Fuentes
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Universidad Miguel de Cervantes
e-mail	Marlenis.martinez@profe.umc.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	07 de febrero de 2025 

VI. ESCALA EVALUATIVA

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

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

1. Formación basada en competencias

1.1. Dimensión: Saber conocer

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes poseen y dominan conocimientos especializados relacionados con un ámbito profesional propios de la actividad laboral que desempeñan.				
2. Los docentes aplican los conocimientos adquiridos a situaciones cotidianas concretas, solucionan problemas de forma autónoma y transfieren las prácticas adquiridas a situaciones nuevas.				

3. Los docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.				
4. Analizan e interpretan los recursos e instrumentos que acompañan el currículum, en función de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.				
5. Los docentes identifican los vínculos que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.				

1.2. Dimensión: Saber ser

Proceso general a evaluar: Promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad. MBE, 2021				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y constante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				

3. Los y las docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				
4. Desarrollan con responsabilidad las actividades que se les designan y logran llevar a cabo en su total desempeño.				
5. Los docentes están dispuestos a la comunicación y cooperación con los demás en beneficio del grupo.				

1.3. Dimensión: Saber hacer

Proceso general a evaluar: Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos. MBE, 2021				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes fomentan la utilización conceptual correcta de cada asignatura.				
2. Los docentes motivan en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos.				
3. Incorporan en sus prácticas pedagógicas diferentes puntos de vista para impulsar el pensamiento crítico, fomentando el uso de distintas fuentes de información para argumentar y fundamentar sus opiniones.				

4. Los docentes impulsan diversas estrategias didácticas para promover el pensamiento crítico en función de los objetivos de aprendizaje disciplinarios y transversales y de la diversidad de sus estudiantes				
5. Los docentes fomentan espacios de interacción pedagógica de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de estar abiertos/as a los cambios y de tomar decisiones razonadas.				
6. Los docentes implementan estrategias para fortalecer la autoestima académica mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y tener altas expectativas de sí mismos/as.				
7. Los docentes procuran la comprensión de conceptos propios de la asignatura que permitan al estudiante el desarrollo de competencias.				
8. Los docentes comprueban durante la clase el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifican dificultades y errores para reorientar la enseñanza.				
9. Ofrecen a sus estudiantes retroalimentación de manera oportuna para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.				

2. Área de gestión curricular

2.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada docente, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos.				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual con los OA, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización de las clases, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				

7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los OA a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula (observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta) con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
9. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes para que éstas sean parte del aprendizaje.				
10. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los OA, identificando a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				

2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los docentes introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los docentes aplican variadas estrategias de enseñanza.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases.				
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				

8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas.				
---	--	--	--	--

2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades de aprendizaje.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los				

estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales, apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				

3. Área Gestión de Recursos

3.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				

3. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
4. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional..				
5. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
6. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

3.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				

3. El establecimiento rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
4. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
5. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				

2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles, establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				

4. Área Liderazgo Pedagógico

4.1. Dimensión: Establecer dirección

Proceso general a evaluar: Establecimiento de metas y expectativas				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, con el objetivo de mejorar los OA, así como				

en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.				
2. El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.				
3. El equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.				
4. El equipo directivo desarrolla una comunicación efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales.				

4.2. Dimensión: Rediseño de la organización

Proceso general a evaluar: Obtención y mantención de recursos de manera estratégica				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa una política que asegura una cultura inclusiva y de respeto,				

resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.				
2. El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando y promoviendo el diálogo en una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes.				
3. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo para el logro de un clima escolar positivo.				
4. El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración entre la comunidad escolar, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.				
5. El equipo directivo desarrolla y mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento con el fin de involucrarlos en el proceso formativo de los estudiantes.				

4.3. Dimensión: Desarrollo del personal

Proceso general a evaluar: Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica

	1	2	3	4
1. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.				
2. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.				
3. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.				
4. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos promoviendo liderazgos al interior de comunidad educativa.				
5. El equipo directivo genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.				

4.4. Dimensión: Gestión de la instrucción

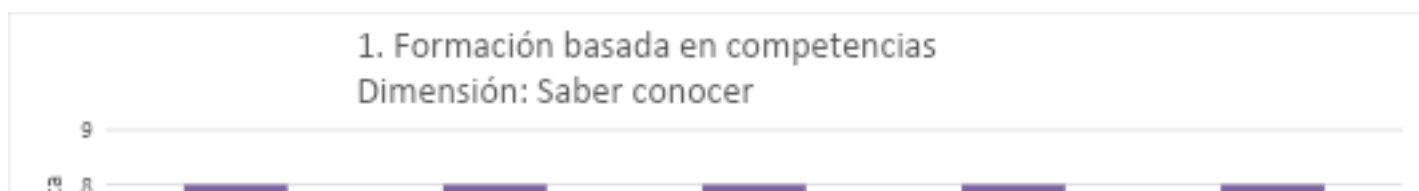
Proceso general a evaluar: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del Currículum

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación.				
2. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.				
3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				
4. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.				

VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

1 ÁREA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

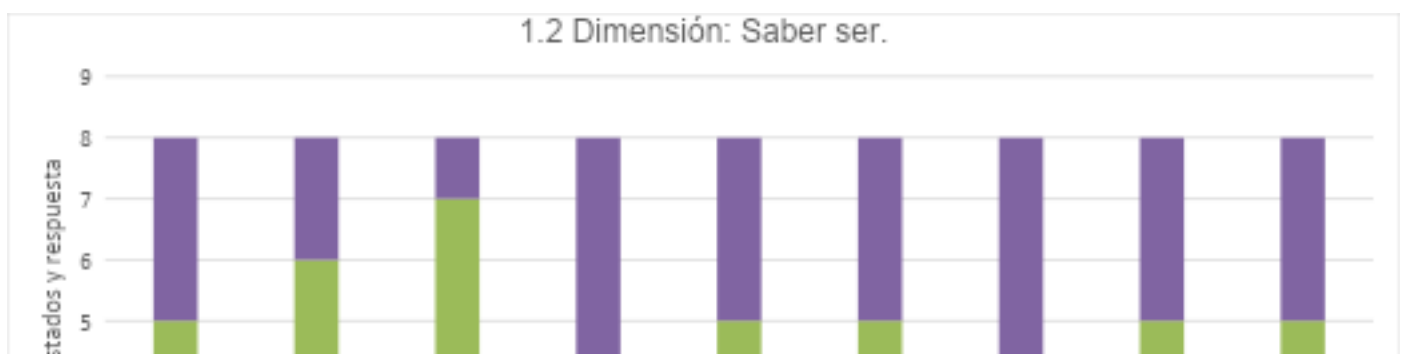
1.1DIMENSIÓN: SABER CONOCER



1.1 DIMENSIÓN: SABER CONOCER

Conclusión: En este apartado el equipo de gestión ha observado en la práctica docente que aún falta un número de docentes que no dominan del todo la disciplina que enseña, puede deberse a la falta de especialización o muchas veces es que la disciplina no es la que mejor manejan o no les acomoda de realizar y esto tiene como consecuencia la falta de manejo de contenido y la utilización de estrategias que son poco innovadoras para incentivar el aprendizaje en todos los estudiantes.

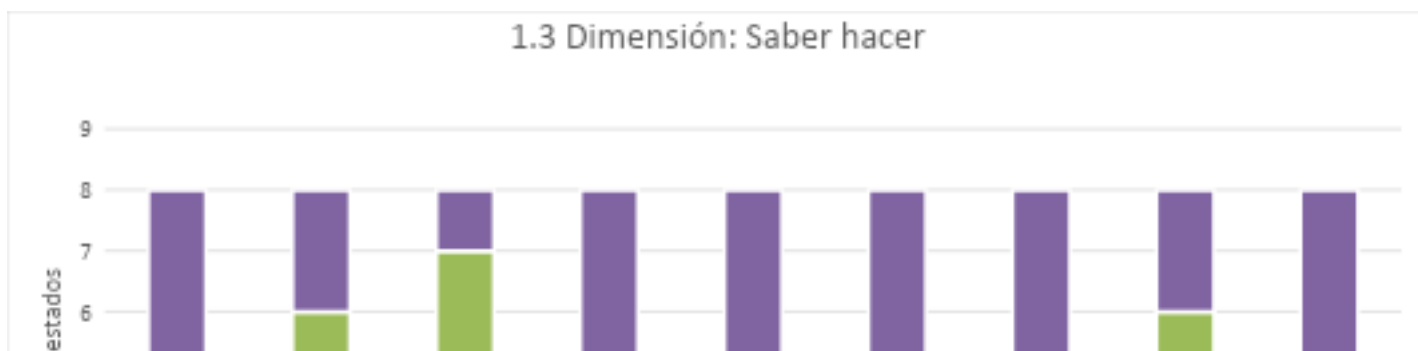
1.2 DIMENSIÓN BASADA EN COMPETENCIA: SABER SER



1.2 DIMENSIÓN SABER SER

Conclusión: Los datos muestran que los docentes del establecimiento en su mayoría están preocupados por desarrollar habilidades de índole personal y social en los estudiantes. Aún faltan más docentes que se comprometan a fomentar estas habilidades en los estudiantes. Es un trabajo que se está desarrollando en conjunto con el Equipo de gestión del establecimiento.

1.3. DIMENSIÓN: SABER HACER



1.3 DIMENSIÓN: SABER HACER

Conclusión: El equipo de Gestión ha observado que los docentes del primer ciclo cumplen con esta dimensión en su gran mayoría. En el segundo ciclo falta aún que los docentes implementen en sus prácticas estrategias diversas para atender a la diversidad de estudiantes. Por medio del acompañamiento al aula y posterior retroalimentación de las prácticas docentes se espera mejorar estas prácticas.

2. ÁREA DE GESTIÓN CURRICULAR

2.1 DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA



2.1 DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA

Conclusión: El equipo técnico ha implementado nuevos lineamientos que han logrado mejorar las prácticas docentes, esto gracias al acompañamiento al aula y posterior reflexión con los docentes.

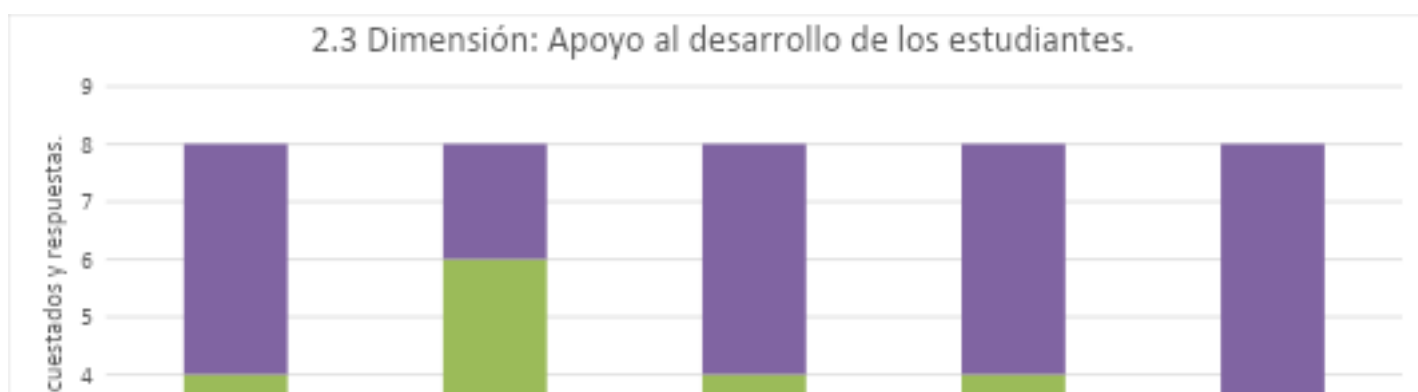
2.2 DIMENSIÓN: ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA



2.2 DIMENSIÓN ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA

Conclusión: Al realizar el acompañamiento al aula, se ha logrado mejorar algunas prácticas docentes por medio de la posterior retroalimentación. También una instancia que ha sido provechosa es el trabajo colaborativo, donde se intercambian experiencias exitosas que están siendo replicadas por los docentes.

2.3. DIMENSIÓN: APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES

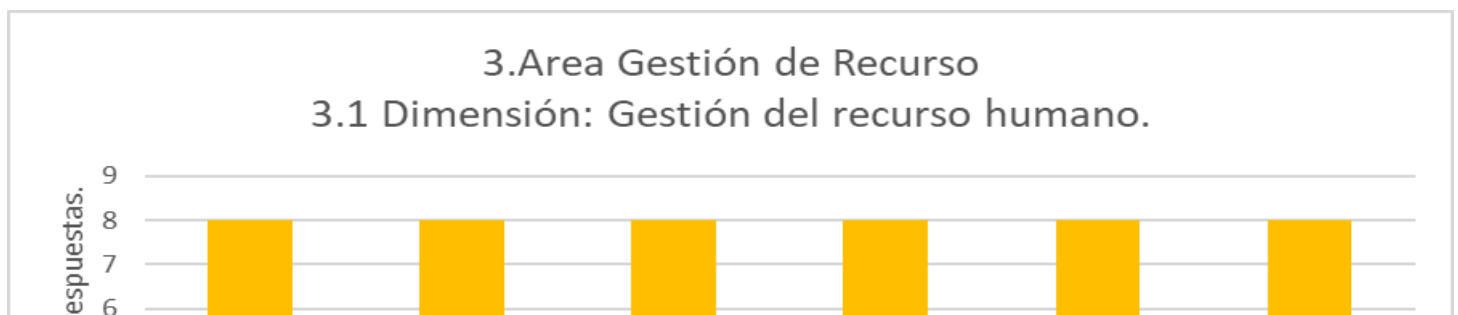


2.3 DIMENSIÓN: APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES

Conclusión: Por medio de un trabajo coordinado entre los diferentes equipos que existen en el establecimiento, se pueden brindar los apoyos que se requieren a cada estudiante que lo necesite. Aún se necesita más compromiso por parte de algunos apoderados, es un trabajo que está en desarrollo para lograr cambios significativos en los estudiantes.

3. ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS

3.1. DIMENSIÓN: GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO



3.1 DIMENSIÓN: GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Conclusión: El establecimiento cuenta con un número de docentes, especialistas y asistentes para cumplir de la mejor manera el proceso de enseñanza aprendizaje. Promueve un ambiente grato, de confianza y las instancias de perfeccionamiento acordes a las necesidades de los docentes.

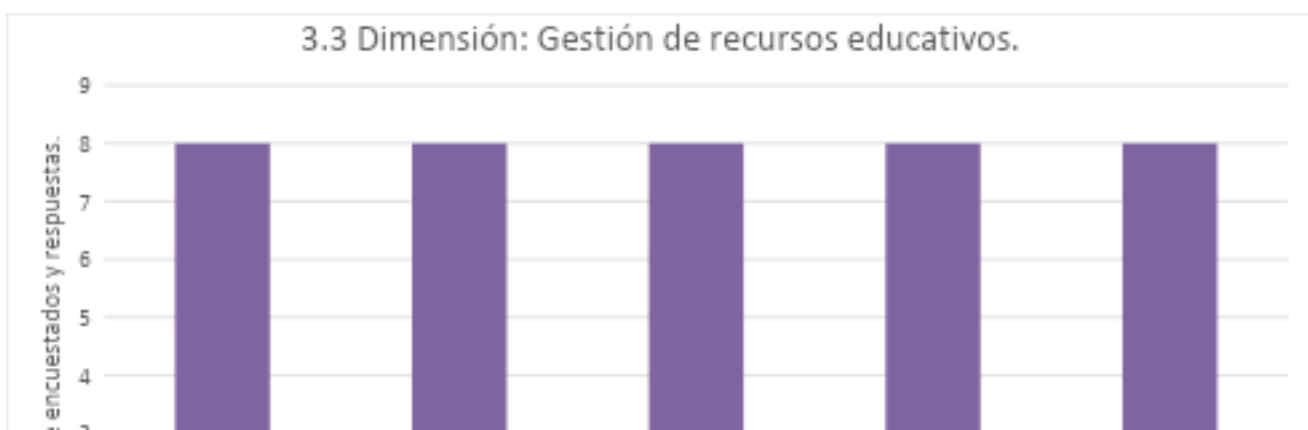
3.2. DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y ADMINISTRACIÓN



3.2 DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS.

Conclusión: El equipo de gestión en su gran mayoría piensa que los recursos se invierten de manera eficiente y efectiva en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.

3.3. DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS

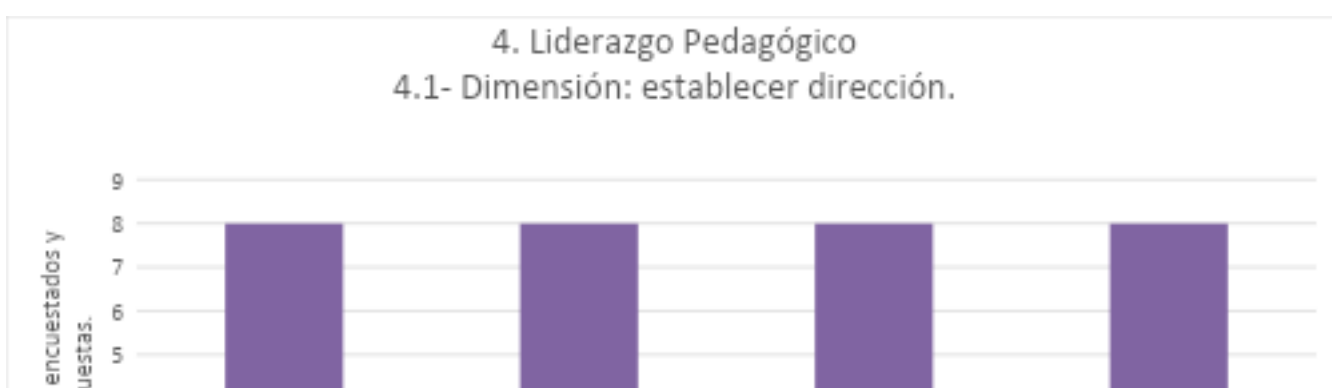


3.3 GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS

Conclusión: El equipo de gestión en su gran mayoría está de acuerdo en que se han requerido los recursos educativos y la implementación de material didáctico el cual va en beneficio de los estudiantes. Como aún se depende del Sistema Municipal, en ocasiones es demoroso el proceso de adquisición.

4. ÁREA LIDERAZGO PEDAGÓGICO

4.1. DIMENSIÓN: ESTABLECER DIRECCIÓN



4.1 DIMENSIÓN: ESTABLECER DIRECCIÓN.

Conclusión: El equipo directivo ha organizado e implementado nuevos lineamientos que han permitido desarrollar un trabajo pedagógico ordenado y eficiente, con funciones y responsabilidades claras.

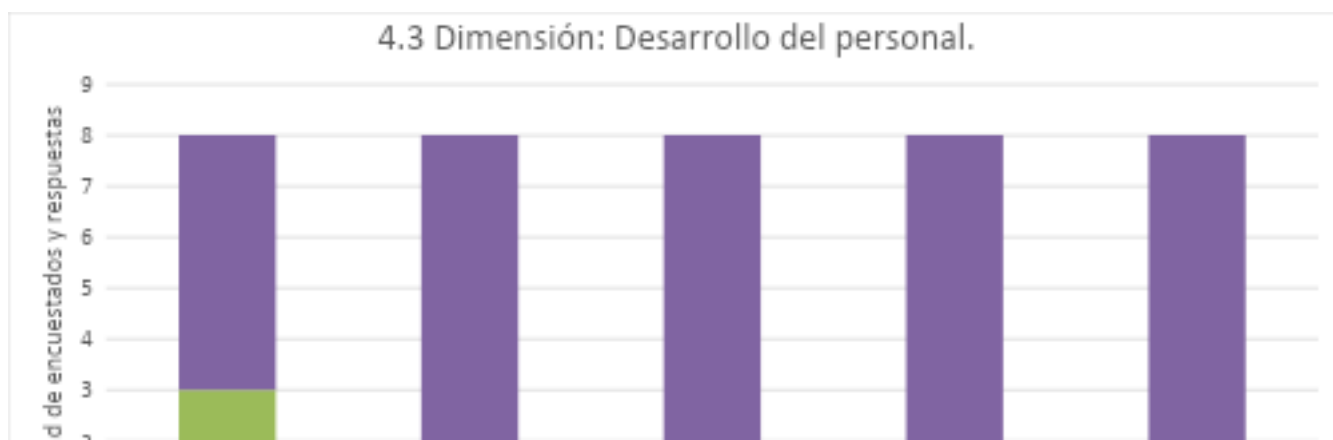
4.2. DIMENSIÓN: REDISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN



4.2 DIMENSIÓN: REDISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Conclusión: El equipo directivo se ha preocupado de buscar instancias de reflexión, de trabajo colaborativo y además de entablar un clima positivo, de confianza entre los integrantes de la comunidad educativa.

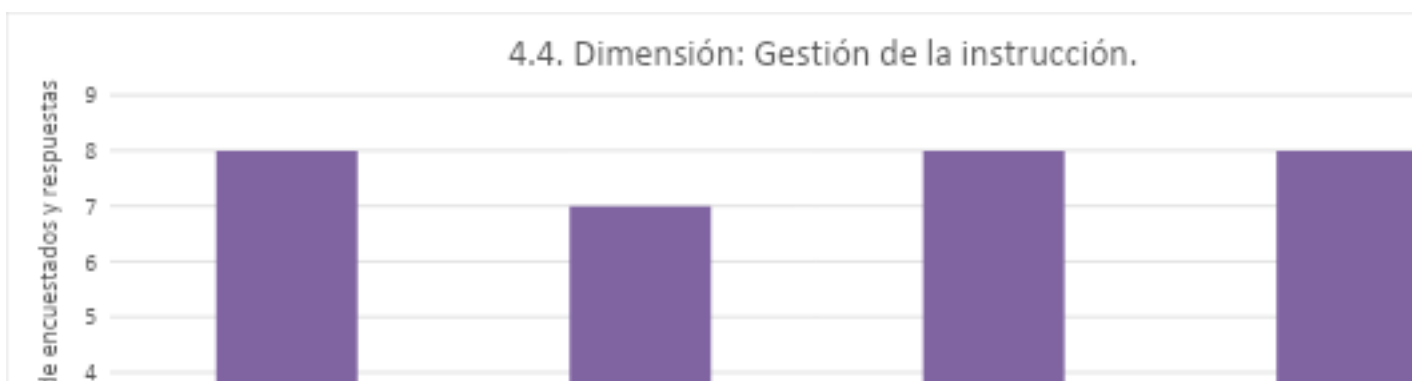
4.3. DIMENSIÓN: DESARROLLO DEL PERSONAL



4.3 DIMENSIÓN: DESARROLLO DEL PERSONAL

Conclusión: El equipo directivo se ha preocupado de promover la buena convivencia, de reconocer los avances y logros de los docentes. Fomentar instancias de participación en perfeccionamientos acordes con la labor docente, de crear espacios de reflexión pedagógica e intercambio de prácticas innovadoras y exitosas para poder desarrollar un trabajo colaborativo entre docentes.

4.4. DIMENSIÓN: GESTIÓN DE LA INSTRUCCIÓN



4.4 DIMENSIÓN: GESTIÓN DE LA INSTRUCCIÓN

Conclusión: el equipo directivo realiza el proceso de acompañamiento docente y posterior reflexión pedagógica. El equipo de UTP asesora y acompaña al docente en dudas en cuanto a estrategias pedagógicas y evaluación docente. Se dan los espacios para compartir experiencias y desarrollar un trabajo colaborativo.

VIII. PROPUESTAS DE MEJORAS

DI M E N SI	1 ÁREA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS	PROPUESTA DE MEJORA
	SABER CONOCER	Designar carga horaria de acuerdo al dominio de la Asignatura que se imparte.

O N E S		Proponer instancias de Perfeccionamiento acorde a la disciplina que enseña.
	SABER SER	Fomentar en los docentes el compromiso de abordar los Objetivos de Aprendizajes Transversal en su planificación y de dar mucha importancia a ellos en el quehacer docente. Durante el trabajo colaborativo se dan las instancias para compartir experiencias o situaciones que vayan en beneficio o ayuda del que lo requiera.
	SABER HACER	Retroalimentar a los docentes posterior acompañamiento al aula y reforzar lo importante que es motivar constantemente el aprendizaje de todos los estudiantes para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.
2 ÁREA FORMACIÓN GESTIÓN CURRICULAR		
	GESTIÓN PEDAGÓGICA	Seguir acompañando a los docentes por parte de la Unidad Técnico Pedagógica al aula, velando que las clases se realicen de manera que todos los estudiantes avancen en sus aprendizajes. Que se sigan dando los espacios para reflexionar sobre la práctica pedagógica y para que se sigan dando las instancias de trabajo colaborativo.
	ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN EL AULA	Acompañamiento docente por lo menos una vez durante el semestre y posterior retroalimentación de la práctica docente, con el fin de ir mejorando.
	APOYO EN EL AULA	Continuar con los canales de información que nos permitan estar siempre comunicados sobre los problemas que puedan presentar nuestros estudiantes y que puedan dificultar su aprendizaje.
3 ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS		
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Continuar con la actual planta docente y equipos de apoyo para seguir fortaleciendo el trabajo que hasta ahora se ha logrado realizar.
	GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS.	Continuar con la actual forma de trabajo ordenada y rigurosa que mantiene el establecimiento hasta ahora puesto que ha logrado gestionar de buena forma los recursos.
	GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS.	Continuar con el sistema de recursos educativos, se cumple en cuanto a provisión y organización y uso de recursos.

4 ÁREA LIDERAZGO PEDAGÓGICO	
ESTABLECER DIRECCIÓN	Continuar con la forma de trabajo que hasta el momento se realiza, pues se cuenta con lineamientos claros y objetivos propuestos que van en beneficio del aprendizaje de nuestros estudiantes.
REDISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	Implementar actividades de reflexión de manera en conjunta con todos los estamentos de la Escuela como una manera de evaluar nuestro quehacer docente y así consolidar un clima positivo. Continuar fomentando instancias donde se acerca el apoderado a la Escuela para mantener la comunicación y colaboración en el proceso formativo de los estudiantes.
DESARROLLO DEL PERSONAL	Continuar generando instancias de perfeccionamiento continuo para todos los docentes y asistentes de la educación. Continuar generando instancias y espacios de reflexión y trabajo colaborativo.
GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN	Continuar asegurando la articulación y coherencia de las prácticas de enseñanza y evaluación, por medio del acompañamiento docente, para una toma de decisiones que vayan en beneficio tanto del docente como del aprendizaje.

IX. CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado en las Áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos de la Escuela Elise Mottart ha permitido identificar fortalezas y debilidades en cada una de estas áreas.

Los resultados obtenidos servirán como base para diseñar estrategias y planes de acción que permitan mejorar la calidad educativa y alcanzar los objetivos institucionales.

Entre los hallazgos más relevantes se encuentran el Área de Formación basada en competencias, Dimensión Saber Conocer, Saber Ser y Saber Hacer. Estos resultados sugieren que nuestra Escuela tiene oportunidades para mejorar en estas áreas, por medio de la designación de carga horaria de acuerdo al dominio que presenten los docentes en la Asignatura. Proponer instancias de perfeccionamiento docente acorde a la disciplina que enseña. Continuar dando las instancias para intercambiar experiencias y desarrollar un trabajo colaborativo. Seguir implementando el acompañamiento docente y posterior retroalimentación de la práctica. Destacar a aquellos docentes que se esfuerzan en comprender los fundamentos, estructura, conocimientos, habilidades de la disciplina que enseña.

En función de estos resultados, se recomienda implementar estrategias que fortalezcan la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico y la gestión de recursos.

Esto permitirá a la Escuela Elise Mottart ofrecer una educación de alta calidad que corresponda a las necesidades de sus estudiantes y la comunidad.

X. BIBLIOGRAFÍA

Rojas Carrasco, O. 2020, Modelo de competencias y su impacto en la Dirección Estratégica, caso Universidad Pública de Regiones, Latin Journal of international affair 10 (2) <https://www.lajia.net/lajia/article/view/82/90>.

Martínez Iñiguez, J. E. (Coord.) y Soto Curiel, J. A. (Coord.) (2022). Gestión curricular: reflexiones y experiencias de trabajo en educación superior: (1 ed.). Ciudad de México, Ediciones y Gráficos Eón. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/228255?page=9>.

Gestión Educativa Estratégica, Competencias para la profesionalización de la gestión educativa, Instituto de Planteamiento de la Educación.

Educarchile (2019). Modelo de formación por competencias: Una educación para conocer, hacer y ser. Sitio web Educarchile, Chile. Obtenido de <https://www.educarchile.cl/modelo-de-formacion-por-competencias-una-educacion-para-conocer-hacer-y-ser>.

María Rosa Gaggero – 2005, “Liderazgo Situacional” Lic. ¿Qué sabemos sobre el liderazgo educativo?.Fuente; Leithwood, K., & Riehl. C. (2005). What do we already know about educational leadership? In W. Firestone & C. Riehl (Eds.). A new agenda for research in educational leadership. New York, NY: Teachers College Press.

Cejas, M. (2019). Formación por competencias: Reto de la educación superior. Revista de Ciencias Sociales. XXV, (1). <https://www.redalyc.org/journal/280/28059678009/html/>.

Espinoza, E. y Campuzano, J. (2019). La formación por competencias de los docentes de educación básica y media. Revista Conrado, 15(67), 250-258. <https://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n67/1990-8644-rc-15-67250.pdf>.