



Trabajo Final para obtener el Grado de Magister Profesional Educación, mención
Currículum y Evaluación Basado en competencias

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE
LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE
RECURSOS DEL COLEGIO CERRO GUAYAQUIL, DE LA COMUNA DE
MONTE PATRIA, REGIÓN DE COQUIMBO**

Candidato a magister: Alex Mauricio Rivera Gallardo

Tutor Disciplinar: Rocío Soledad Riffo San Martín

Tutor metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Octubre, 2024

ÍNDICE

Resumen.....	1
Introducción.....	2
Marco teórico.....	4
Marco contextual.....	6
Diseño y aplicación del instrumento de evaluación	9
Análisis de los resultados.....	24
Propuestas de mejora.....	37
Conclusión.....	40
Bibliografía.....	42

RESUMEN

Este trabajo realiza un diagnóstico de las áreas de formación basadas en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos del Colegio Cerro Guayaquil, ubicado en Monte Patria, Región de Coquimbo. El objetivo principal es generar propuestas de mejora a partir de un diagnóstico a nivel meso curricular, tomando en cuenta dichas áreas. La metodología empleada consiste en la elaboración y aplicación de un instrumento para evaluar el funcionamiento de estas áreas, con el fin de proponer mejoras alineadas con los objetivos del establecimiento. El diagnóstico se realizó a través de encuestas aplicadas a 15 docentes del colegio, lo que permitió obtener una visión cuantitativa y cualitativa del funcionamiento actual. Los resultados destacan avances significativos en varios aspectos, como el liderazgo distribuido por parte del director, la organización metodológica impulsada por la unidad técnica pedagógica, y el buen desempeño del equipo de gestión, que en ocasiones incluye a un equipo ampliado con docentes por departamentos y asignaturas. También se ha mejorado en la distribución de los recursos, garantizando una educación más equitativa para todos los estudiantes. Sin embargo, se identifican desafíos pendientes, como la necesidad de mejorar los medios tecnológicos disponibles, fortalecer los métodos de seguimiento para reducir el ausentismo escolar, y crear más espacios de reflexión que permitan articular trabajos y proyectos en común entre asignaturas. Una de las propuestas principales es la organización de talleres especializados en áreas de interés detectadas, como arte, ciencias, música y deportes, lo que responde a la diversidad que caracteriza al sello educativo del colegio.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo ofrece una mirada profunda al funcionamiento del Colegio Cerro Guayaquil, con el fin de realizar un diagnóstico a nivel meso curricular. A través de esta revisión, buscamos evaluar aspectos clave como la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y el uso de recursos. Es una oportunidad invaluable para reflexionar sobre el estado actual de la institución y determinar las mejoras necesarias para avanzar hacia una educación de calidad, equitativa y significativa, que responda a las aspiraciones y necesidades de nuestros estudiantes.

Además, esta reflexión nos permite identificar y reforzar aquellos aspectos que ya están generando resultados positivos, gracias al esfuerzo conjunto de nuestra comunidad educativa. Nos apoyamos en los aportes de grandes teóricos como Tobón, con su visión sobre la formación basada en competencias, y Creswell, con su enfoque en métodos mixtos de investigación, para realizar un análisis que no solo nos muestre "dónde estamos", sino también "qué nos falta" para alcanzar lo que la sociedad actual espera de nosotros como institución.

El Colegio Cerro Guayaquil, con su enfoque humanista-científico y un marcado sello artístico, se esfuerza diariamente en ofrecer una educación integral que no solo prepara a los estudiantes en el ámbito académico, sino también para su vida en sociedad. Si bien creemos estar en el camino correcto, este estudio nos permitirá avanzar de manera más consciente e intencionada.

En las próximas páginas, encontrarán un diagnóstico detallado basado en la percepción de nuestros docentes sobre lo que se ha hecho bien y lo que necesita

mejorar. Además, se presentan propuestas de mejora para aquellas dimensiones que han mostrado los mayores desafíos en nuestra labor educativa

MARCO TEÓRICO

Formación Basada en Competencias

La formación basada en competencias tiene como objetivo preparar a los estudiantes no solo para adquirir conocimientos, sino para desarrollar habilidades prácticas que les permitan desempeñarse eficientemente en contextos profesionales. Este enfoque parte de la idea de que el aprendizaje debe estar centrado en el estudiante y orientado a la solución de problemas del mundo real. según Tobón (2013) “Al fomentar el pensamiento crítico, la capacidad de adaptación y la autonomía, los estudiantes se preparan mejor para los desafíos del entorno laboral actual” (p. 123), con esta frase nos señala que, en este mundo tan cambiante, los estudiantes necesitan tener herramientas que les permitan enfrentar un mundo que cambia cada vez más rápido, para resolver las problemáticas actuales y las del futuro.

Liderazgo Pedagógico

El liderazgo pedagógico se enfoca en mejorar la calidad educativa a través de la influencia directa sobre la enseñanza y el aprendizaje. Un líder pedagógico efectivo es aquel que promueve una cultura de colaboración, innovación y mejora continua, creando un entorno donde los docentes se sienten apoyados y motivados para alcanzar su máximo potencial. Además, este tipo de liderazgo se traduce en un impacto positivo sobre el rendimiento estudiantil, ya que contribuye al desarrollo de un clima organizacional centrado en la mejora de la instrucción según Robinson, Lloyd, & Rowe, (2008) (p. 635) podemos entender que un liderazgo basado y enfocado en mejorar y crear un ambiente positivo en la organización contribuye a dar condiciones para el aprendizaje, promueve la colaboración de los miembros de la comunidad educativa, permitiendo una educación de calidad.

Gestión Curricular

La gestión curricular consiste en diseñar, implementar y evaluar los programas educativos de manera que se alineen con los objetivos institucionales y las necesidades

de los estudiantes. Una gestión curricular efectiva permite que el currículo sea flexible y adaptable a los cambios sociales, tecnológicos y educativos. Según Tyler (1949) " Al promover un enfoque centrado en los resultados, se asegura que el aprendizaje sea relevante y contextualizado" (p.17-43) Los resultados como enfoque educativo nos dan certeza de un propósito claro hacia las necesidades reales de los estudiantes así podemos asegurarnos que lo enseñado será útil en la vida a la que se enfrentaran.

Gestión de Recursos

La gestión de recursos en el ámbito educativo implica la administración eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales para maximizar su impacto en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Según Odden & Picus (2014) "una adecuada gestión de recursos no solo garantiza el buen funcionamiento de la institución, sino que también fomenta la sostenibilidad y la equidad en la distribución de oportunidades educativas para todos los estudiantes" (p.167) entiendo que el uso equitativo de los recursos, nos asegura que todos los estudiantes puedan beneficiarse independiente de su condición social.

Elaboración, Validación y Aplicación de Instrumentos de Diagnóstico

Los instrumentos de diagnóstico permiten evaluar de manera precisa las capacidades y necesidades de los estudiantes, proporcionando información clave para la toma de decisiones pedagógicas. Es crucial que estos instrumentos sean válidos, confiables y estén alineados con los objetivos educativos. Creswell (2014) dice que "Un proceso adecuado de validación asegura que las herramientas de evaluación midan de manera efectiva lo que se proponen medir, lo cual es esencial para ajustar las estrategias de enseñanza a las necesidades reales de los estudiantes" (p.112) nos señala que es necesario validar las herramientas de evaluación, procurando su precisión y confiabilidad ya que de aquí, a partir de estrategias, se abordaran las necesidades reales que tiene el establecimiento en función del aprendizaje de los estudiantes

MARCO CONTEXTUAL

El Colegio Cerro Guayaquil, ubicado en el sector urbano de El Peralito de la ciudad de Monte Patria, a 33 km de Ovalle, capital de la Provincia del Limarí, es uno de los 42 establecimientos que administra el Departamento de Educación Municipal de Monte Patria. Fundado en el año 2001, este colegio mixto con Jornada Escolar Completa Diurna, inició sus actividades como un proyecto educativo para satisfacer las necesidades educativas del sector de La Quebrada de El Peralito.

Actualmente, el colegio cuenta con una matrícula de aproximadamente 380 estudiantes, con niveles de enseñanza que van desde prebásica, básica y educación media. La institución se caracteriza por su enfoque en la excelencia educativa y en la promoción de valores como la responsabilidad, el respeto y la solidaridad.

Visión

Ser una comunidad educativa exitosa, que destaque por sus resultados académicos y talentos artísticos-deportivos.

Misión

Somos una comunidad educativa que forma personas integrales, desarrollando conocimientos, habilidades y actitudes en lo académico, artístico y deportivo para que contribuyan en la sociedad.

Principios y Valores

Siendo la vulnerabilidad social uno de los factores más influyentes en las definiciones del Proyecto Educativo Institucional, el cuerpo docente y directivo considera esencial el rol formador del Colegio Cerro Guayaquil, tanto para sus fines educativos en la formación de niños y niñas, como por el apoyo al desarrollo de las familias que conforman esta Comunidad Educativa y el entorno.

Propuesta Curricular

El Colegio Cerro Guayaquil ofrece una propuesta curricular única en la comuna, con un eje transversal en el arte y el deporte. Basándose en una formación generalista y científico-humanista, se rige por el currículum del Ministerio de Educación, optimizando las horas de libre Disposición permitidas por la Jornada Escolar Completa. A través de talleres artísticos y deportivos, el colegio promueve una formación integral para niños, niñas y jóvenes, destacándose por estos sellos identitarios.

El colegio tiene un marcado sello artístico, ofreciendo una amplia gama de talleres que incluyen danza, coro, banda instrumental, forma y color, escultura y pintura. Estos talleres no solo enriquecen la experiencia educativa de los estudiantes, sino que también fomentan la creatividad y la expresión artística. En años recientes, la institución ha incorporado también el área deportiva, ampliando aún más las oportunidades de desarrollo integral para sus alumnos.

Programa de Integración Escolar (PIE)

El Colegio Cerro Guayaquil cuenta con un Programa de Integración Escolar (PIE) que va en ayuda de los estudiantes con necesidades educativas especiales. Este programa está compuesto por un equipo profesional dedicado, que incluye psicóloga, fonoaudióloga, educadoras diferenciales y psicopedagogos, todos comprometidos en proporcionar el apoyo necesario para garantizar el éxito académico y personal de estos estudiantes.

Contexto Socioeconómico y Cultural

Los y las estudiantes del Colegio Cerro Guayaquil provienen de familias de nivel socioeconómico bajo y de un entorno vulnerable económico, social y cultural que pone en riesgo el desarrollo integral de niños y niñas. Un 40% vive en extrema pobreza y un 47% de padres y madres tiene solo enseñanza básica completa, un 39% de las familias tienen vehículo y un 34% tienen al menos un computador. El sector es residencial y de fuente laboral, no se desarrollan actividades económicas relevantes. Se realizan trabajos

de temporada agrícola y servicios, en localidades como El Palqui, Rapel y Punitaqui. El 51% de los padres son temporeros. Las familias en su mayoría son disfuncionales, en donde los jefes de hogar son madres y/o abuelos, convivientes inestables y padres. Un 27,3% de los alumnos vive solo con su madre. Por lo anterior, la motivación por el estudio es menor, siendo el arte una fuente de estímulo y desarrollo de los alumnos, quienes reciben formación en artes visuales, escénicas y musicales, además de participar en actividades de extensión como el Festival de la Voz, Concierto de Villancicos, Giras de Promoción, entre otros.

El alumnado proviene principalmente de las poblaciones de Monte Patria, de Huana, Vista Hermosa y Quebrada de El Peralito, sector caracterizado por tradiciones, costumbres, valores y religiosidad popular. El sector poblacional no cuenta con infraestructura y/o dependencias adecuadas para el desarrollo cultural, este aspecto se limita casi exclusivamente a lo que puede entregar el colegio al sector, sea en actos, exposiciones, muestras y concursos de índole artística que acercan la cultura a la comunidad en general.

Las necesidades que presentan alumnos y alumnas, además de sus familias y de la comunidad, están fuertemente marcadas en el ámbito afectivo, valórico, social y cultural. En este contexto, el colegio cuenta con instituciones y redes que apoyan la labor educativa cuando es requerida, tales como el Centro de Salud, Comisaría de Carabineros, Junta de Vecinos y Club Deportivo, los cuales constantemente interactúan en las actividades de la comunidad en general.

El Colegio Cerro Guayaquil cuenta con un equipo docente altamente capacitado y comprometido, en total 37 docentes y 45 asistentes de la educación, en total 82 funcionarios que trabajan incansablemente para brindar una enseñanza de calidad y apoyar a cada estudiante en su proceso de aprendizaje.

DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Este instrumento está elaborado con cuatro áreas claves: formación basada en competencias, con los criterios saber conocer, saber ser, saber hacer; el liderazgo pedagógico, con los criterios establecer dirección, rediseñar la organización, desarrollar personas, gestionar la instrucción; la gestión curricular, con los criterios gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula, apoyo al desarrollo de los estudiantes y la gestión de recursos, con los criterios, gestión de recursos humanos, gestión de recursos financieros y administrativos, gestión de recursos educativos. La elaboración del instrumento contó con el apoyo del equipo técnico pedagógico, que proporcionó orientaciones clave sobre la información necesaria para realizar un diagnóstico preciso de nuestra unidad educativa.

El instrumento de diagnóstico elaborado fue aplicado mediante formulario Google a 15 docentes del establecimiento, quienes fueron los que accedieron a contestar, varios de los docentes se excusaron de participar debido a procesos de evaluación docente y actividades en a carga horaria que no les permitía disponer de tiempo adicional. A parte de la intención de encuestar a más docentes, no hubo dificultad en la aplicación de la encuesta.



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 Cerro Guayaquil, de la comuna Monte Patria región Coquimbo

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 						
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	Considera las distintas áreas de la gestión educacional, apuntando claramente a diagnosticar y a identificar áreas de mejora, en un lenguaje técnico y accesible.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Podría mejorar siendo más específico, enfocándose en los indicadores de desempeño de los establecimientos educacionales para obtener un diagnóstico basado en un instrumento orientador del sistema educativo chileno y de la mejora educativa. Sin embargo, esto es solo una orientación técnica, y no excluye otras formas de evaluación y/o diagnóstico.

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Isaac Omar Maturana Cortés
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Director ADP Magister en Desarrollo Curricular y Proyectos Educativos, UNAB. Colegio Cerro Guayaquil
e-mail	Isaac.maturanac@gmail.com
Fecha de la validación (día, mes y año):	03/08/2024



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. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular				
2. Establece los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte				
3. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas				
4. Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos				
5. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará				
6. Los contenidos abordados en el proceso formativo, se revisan desde lo concreto a lo abstracto				
7. Las planificaciones consideran los recursos disponibles, características de los alumnos y el contexto				
8. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes				

Dimensión: Saber Hacer

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso				
2. El docente desarrolla la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante				
3. El docente desarrolla en los estudiantes una actitud positiva frente a la ejecución de las actividades				
4. El docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				

5. El docente desarrolla en los estudiantes la creatividad en la realización de las diversas actividades				
6. El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras				

Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y responsablemente en las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio comunitario, demostrando espíritu emprendedor				
3. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones				
4. El docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante				
5. El docente realiza acciones que genere asombro y motivación para la realización de actividades				

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes				
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 supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas				
5. El equipo directivo genera cambios en las funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes				
6. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución				

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión facilita realiza procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas al mejoramiento de la enseñanza				
2. El equipo de gestión posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación				
3. El equipo de gestión otorga instancias que promuevan y participen el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos				
4. El equipo de gestión otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que				

necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza				
5. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las practicas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas				
6. El director lidere conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes				
7. El director conduce de manera efectiva definiendo prioridades estableciendo ritmo, coordina y delega responsabilidades				
8. El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente				

Dimensión: Desarrollar personas

Practicas	1	2	3	4
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes				
2. El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos para dar solución a los diversos problemas que se suceden en determinadas situaciones				
3. El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos				
4. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes				

5. El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar				
--	--	--	--	--

Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	1	2	3	4
1. El director revisa 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				

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 prácticas 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: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Practicas	1	2	3	4
1. Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos				
2. 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				
3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual				
4. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes compartan, clasifiquen, generen analogías, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos entre otras				
5. 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				
6. 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				

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

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

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matricula 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: no tiene sanciones de la superintendencia				
5. El establecimiento control sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año				

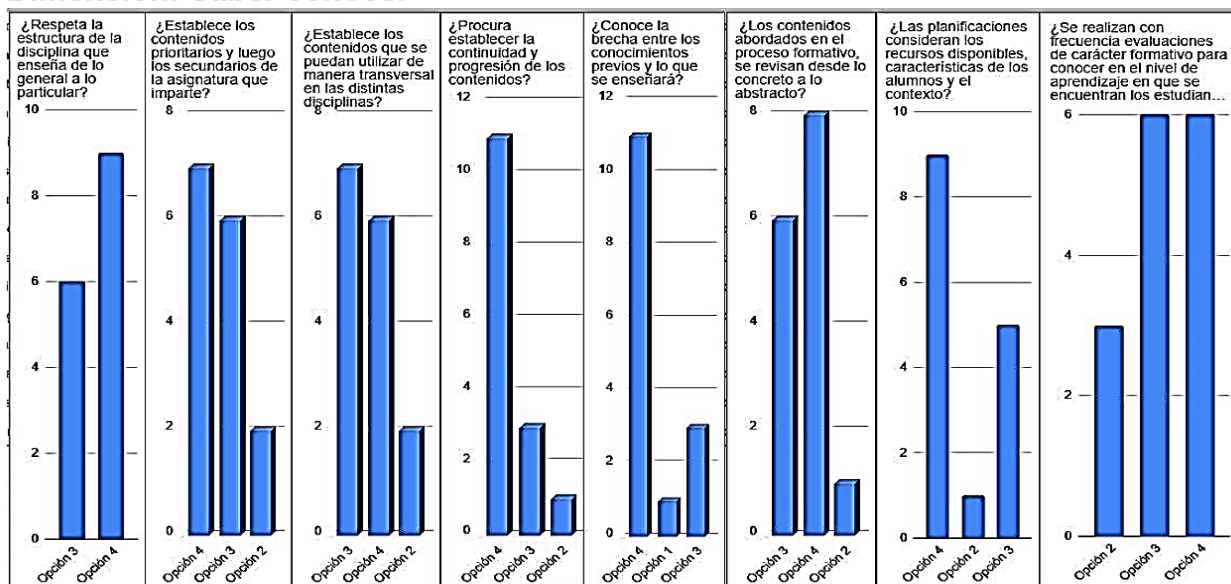
Dimensión: Gestión de recursos educativos

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 LOS RESULTADOS

Área: Formación basada en competencia

Dimensión: Saber conocer

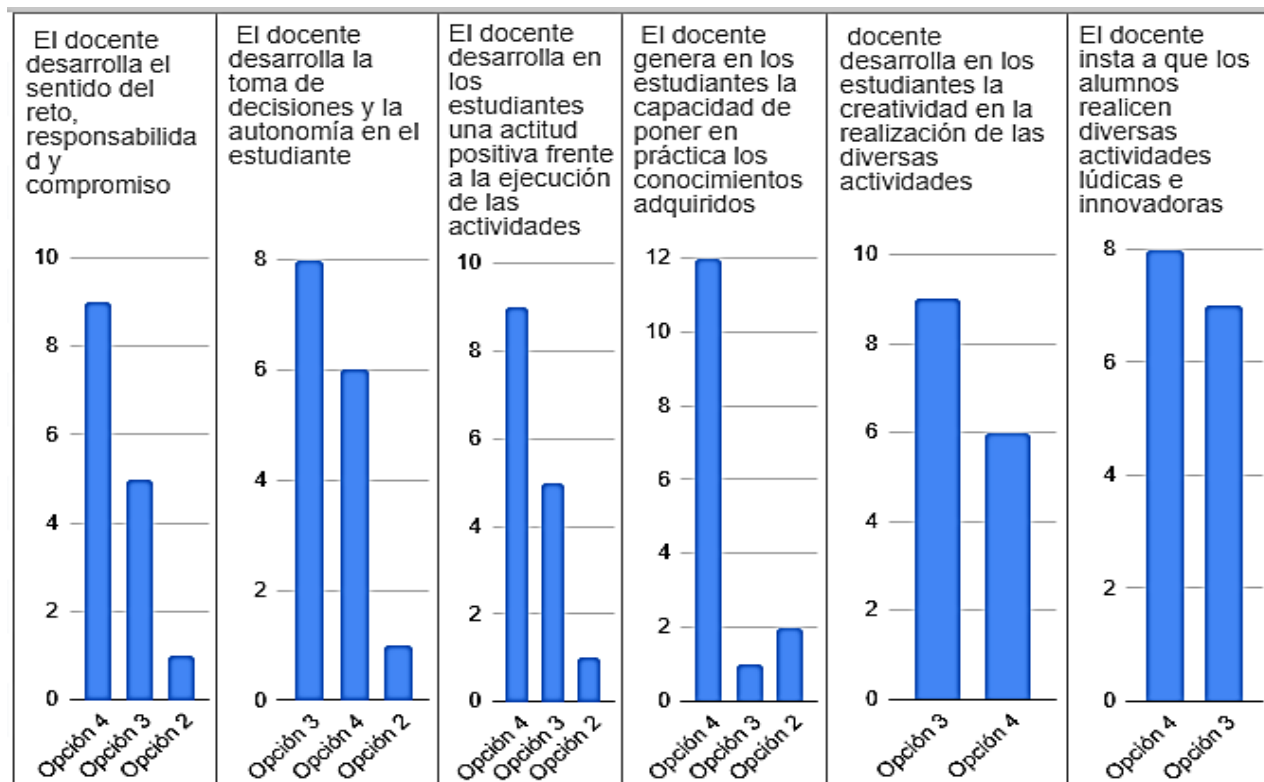


Análisis

Obtenidos los datos en el área de formación basada en competencia, dimensión saber conocer, que se basa en cómo los docentes de nuestro colegio dominan la estructura de los contenidos y la planificación, se puede observar que una gran parte de los docentes se preocupan que los estudiantes entiendan los conceptos antes de abordar temas más específicos, priorizan los contenidos, le otorgan importancia a los contenidos transversales, le dan coherencia y gradualidad al desarrollo de conocimientos, planifican de acuerdo a la característica de los estudiantes y al contexto en los que están insertos, realizando frecuentemente evaluaciones formativas que entreguen información respecto de cómo avanzan en sus aprendizajes, información primordial para la toma de decisiones, ajustes y refuerzo de las estrategias de aprendizaje. En menor predominio están los docentes a quienes se les ha hecho complejo implementar o abordar esta dimensión, tornándose un desafío institucional el acompañamiento y refuerzo a través de las propuestas de mejora que deriven de esta encuesta.

Área: formación basada en competencia

Dimensión: saber hacer

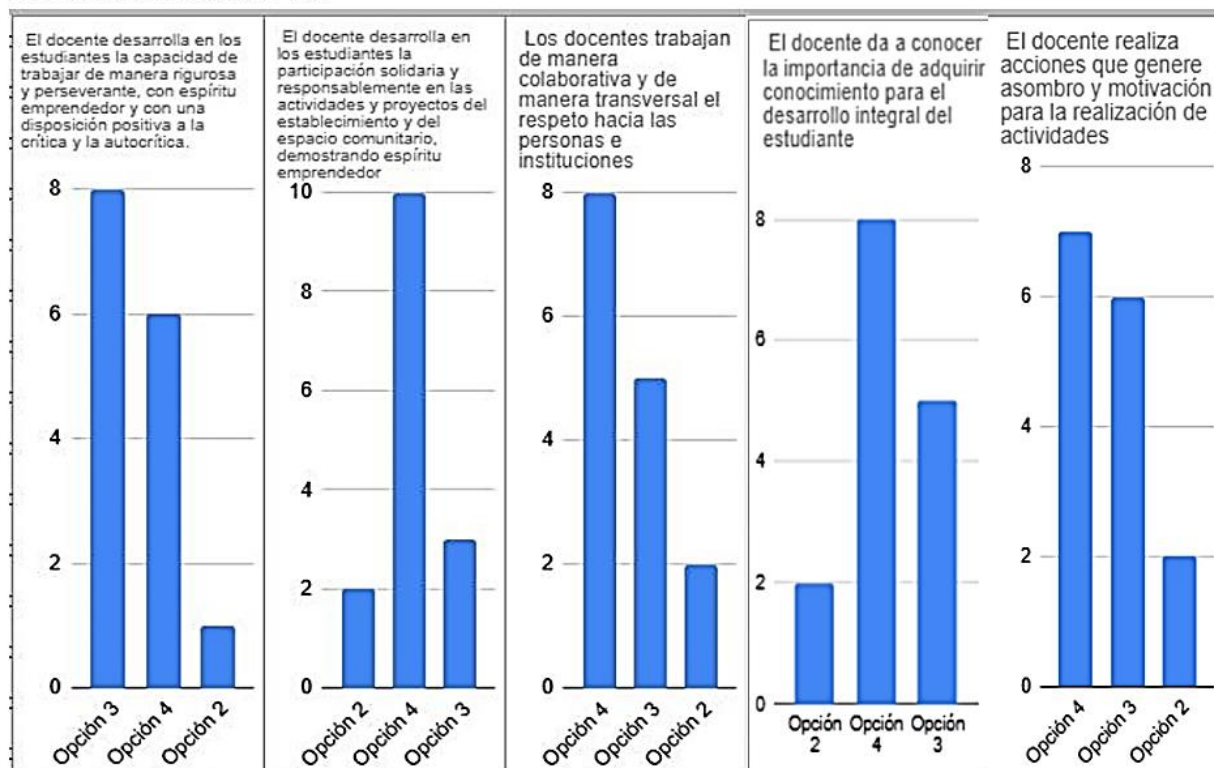


Análisis

En esta dimensión la mayoría de los encuestados señala que los docentes tienen desarrollado el sentido de la responsabilidad y el compromiso, existe un buen desempeño en el fomento de la autonomía y la toma de decisiones, como así una actitud positiva hacia las actividades propuestas, aplican conocimientos y potencian la creatividad en los estudiantes, en una menor cantidad algunos docentes señalan la necesidad de dar innovación y dinamismo a las actividades propuestas, fortaleciendo en todos el sentido del reto y la responsabilidad fomentando un desarrollo integral.

Área: Formación basada en competencia

Dimensión: Saber Ser

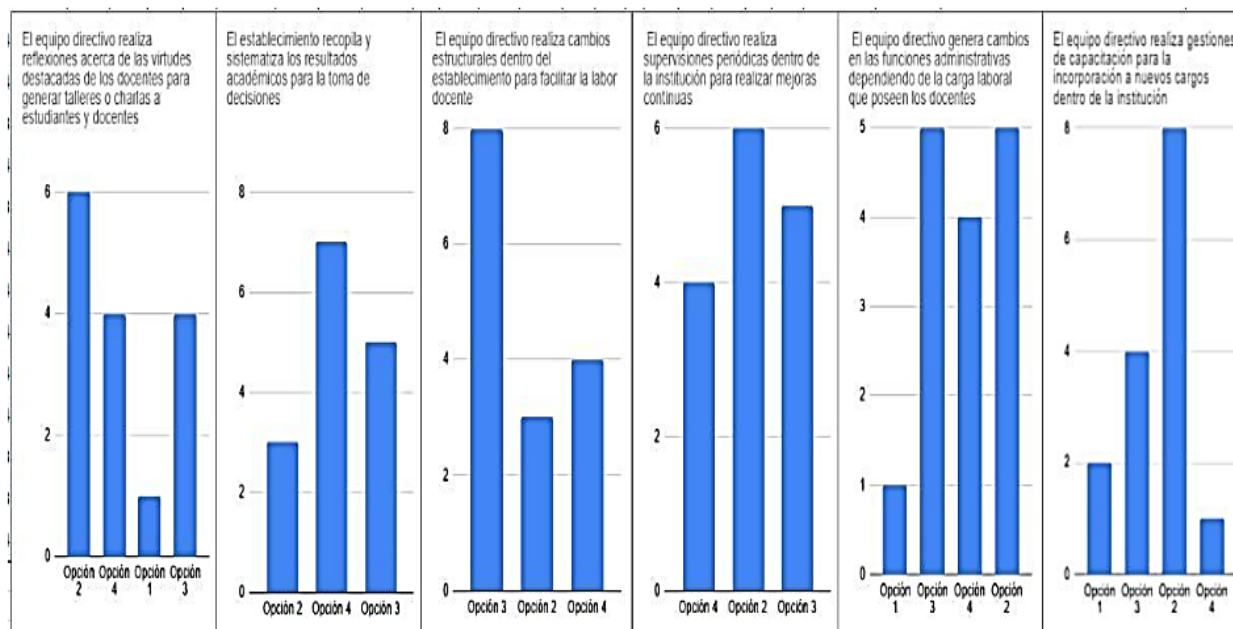


Análisis

En general encontramos buenos resultados en esta dimensión predominando las opciones 3 y 4, se promueve la manera rigurosa de trabajar en los estudiantes, la perseverancia también es importante como objetivo a lograr. Además los docentes fomentan una participación solidaria tanto en el establecimiento como en la comunidad que va de la mano del respeto hacia las personas, se hace presente por parte de los docentes la importancia de aprender y adquirir conocimiento propiciando un ambiente motivante donde los estudiantes se interesan y participan de su aprendizaje; sin embargo tenemos docentes que necesitan del apoyo de equipo técnico pedagógico para nivelar los indicadores descendidos a través de estrategias pedagógicas en función de alcanzar un estándar en el profesorado.

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

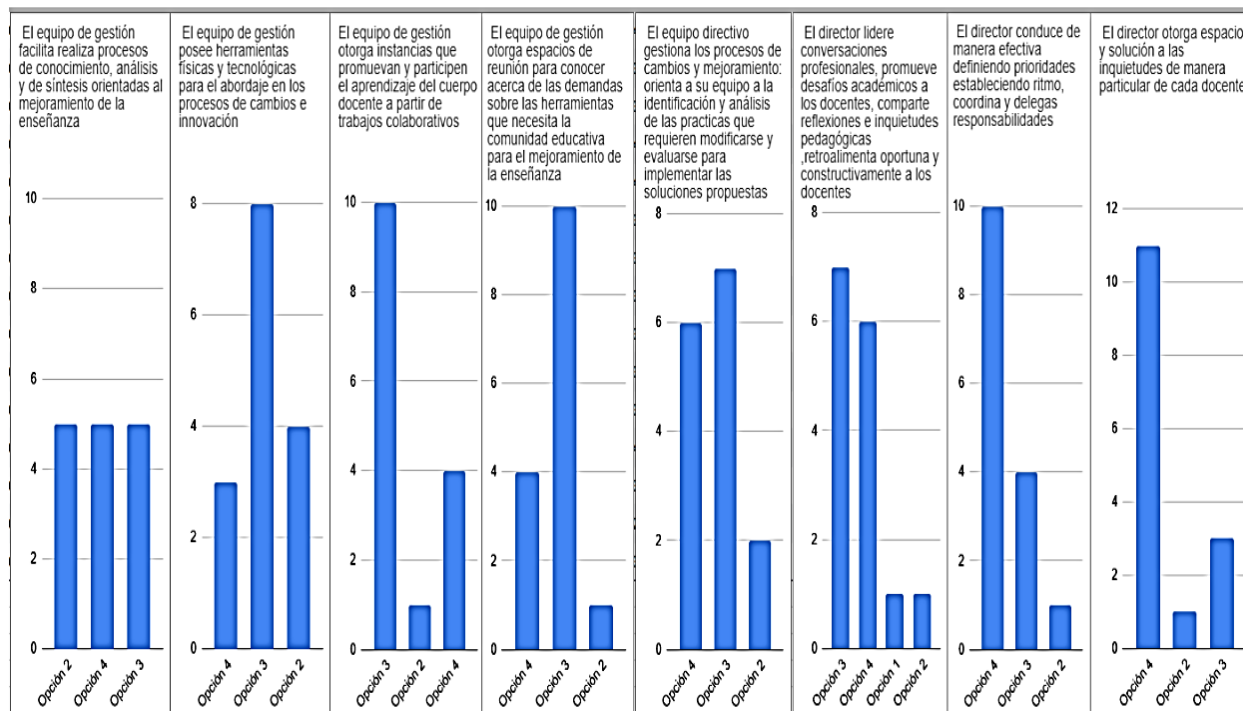


Análisis

En esta dimensión podemos observar que no está integrada en su totalidad la cultura organizacional, a pesar de que se ven algunos avances, a su vez la sistematización y el uso efectivo de datos requiere ajustes para poder utilizarlos en las tomas de decisiones. Según la encuesta el equipo ha realizado cambios estructurales pero que pueden ser mejorados para dar respuesta a las necesidades del establecimiento, en cuanto a los cambios administrativo en cuanto a la función y carga laboral no se percibe como ordenada y tampoco proporcional falta sistematización en esta problemática, por último, existe posibilidades de capacitación, pero gran parte del profesorado dice no reconocer esta práctica en la totalidad de los docentes. En general, la percepción muestra que la mayoría de las prácticas se están implementando de forma regular, con ciertas áreas que requieren más consistencia y refuerzo.

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Gestionar la instrucción

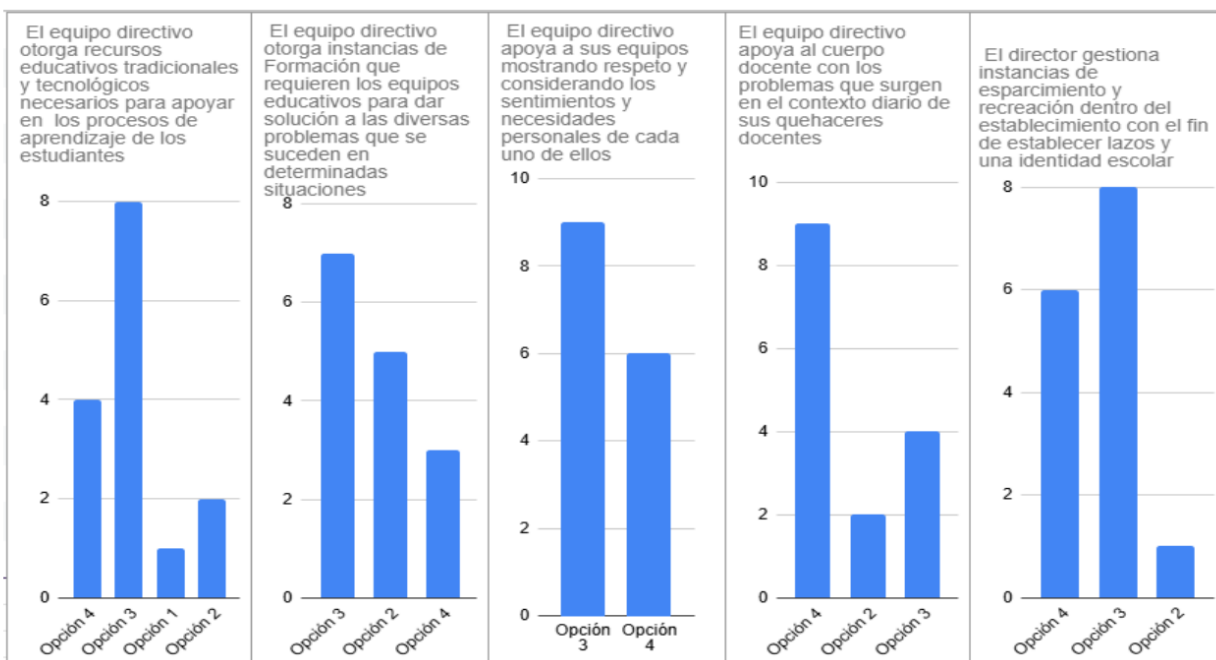


Análisis

En esta dimensión podemos observar que hay avances pero que aún no alcanzan un nivel general, hay una fase intermedia en el desarrollo de las herramientas tecnológicas, por otra parte, los encuestados señalan que se han creado instancias de colaboración que podrían mejorar aún más junto a los espacios donde poder comunicar las demandas, la mayoría de los docentes que la gestión de cambios y mejoras es efectiva. La mayoría percibe al director como alguien activo en las conversaciones pedagógicas y como alguien que delega responsabilidades, siempre atento a resolver inquietudes de los docentes, en general la gestión directiva es observada como buena, con aspectos a mejorar por el director, equipo directivo y de gestión.

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Desarrollar personas

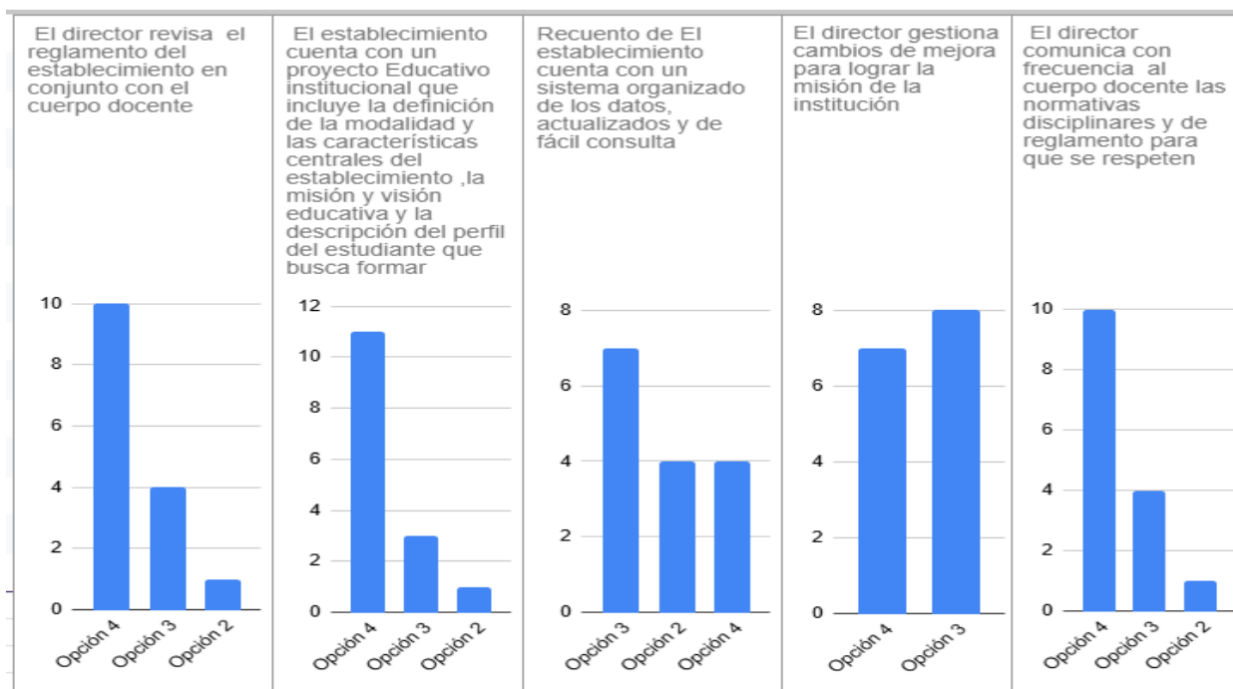


Análisis

En esta dimensión la mayoría de los encuestados señala que los recursos tecnológicos entregados por el equipo directivo son insuficientes, como también las instancias de formación en esta materia percibiendo que es necesario más esfuerzo por parte de equipo directivo en la gestión de esta actualización de conocimientos. En cuanto al respeto y la consideración de las necesidades el profesorado señala que se siente apoyado en las necesidades personales como en sus sentimientos, en el ámbito del apoyo prestado por el equipo directivo en las problemáticas que surgen en el contexto educativo los docentes señalan sentirse atendidos, las actividades de esparcimientos son valoradas por la mayoría de los encuestados.

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Establecer dirección

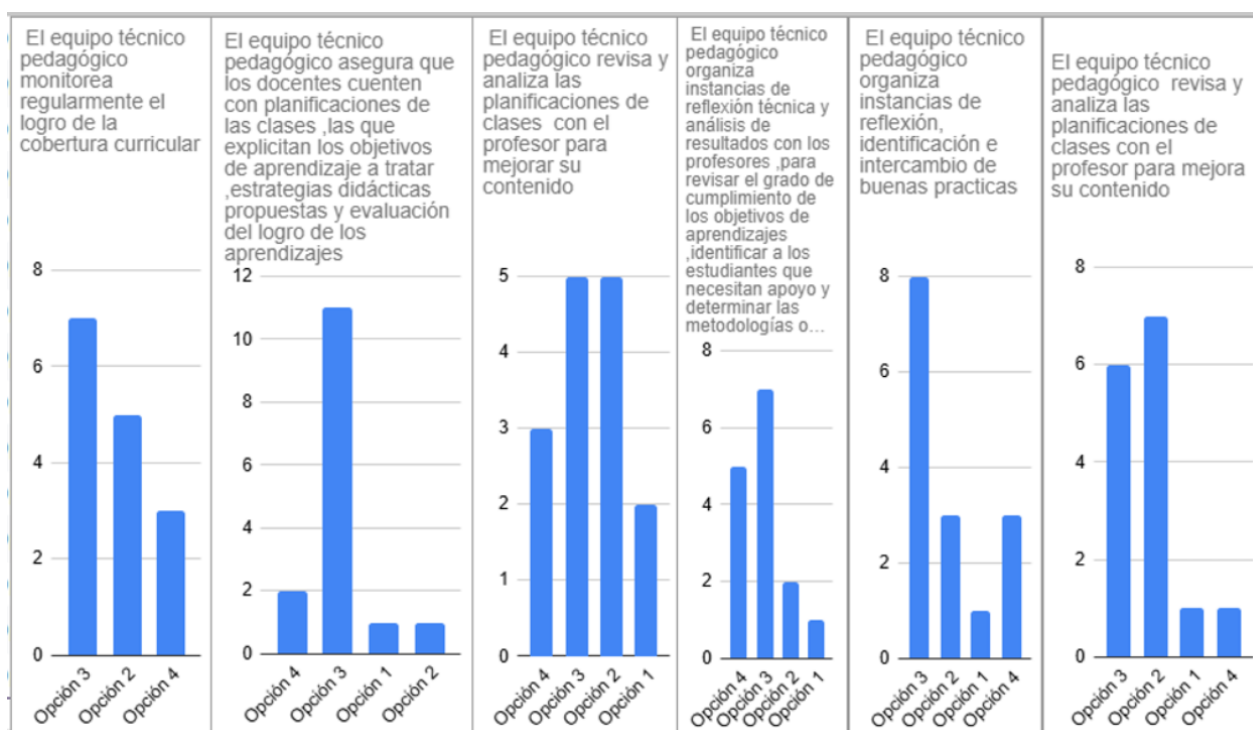


Análisis

En el análisis de la siguiente dimensión podemos observar que a gran mayoría afirma que el director revisa el reglamento interno con el cuerpo docente, también señalan que el colegio cuenta con un PEI bien definido lo que ayuda a la planificación, algunos de los encuestados señalan que si falta difusión. En cuanto a los datos los encuestados señalan que se gestiona un sistema de base de datos pero que falta mejorar la accesibilidad, en otro ámbito se señala que el director gestiona de forma frecuente cambios de mejora lo que va reflejando un continuo por avanzar a una mejora significativa, en el tema del reglamento el director siempre comunica las normativas y reglamentos.

Área: Gestión curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

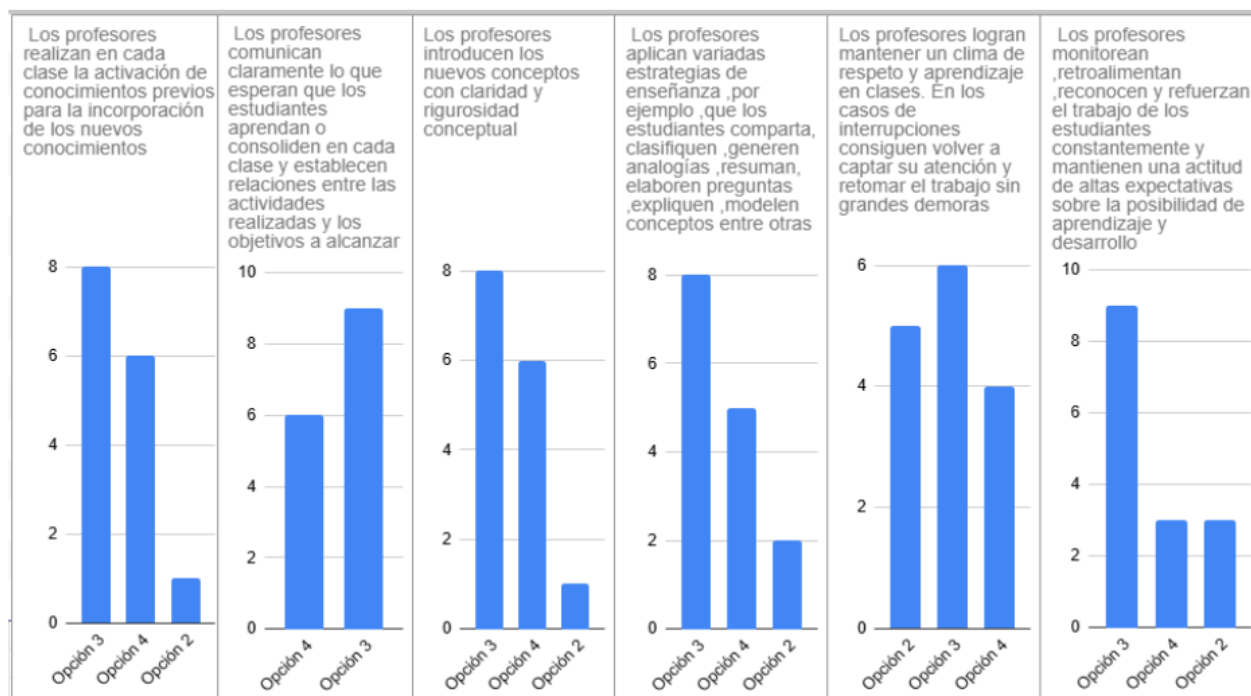


Análisis

Según la encuesta a esta dimensión el equipo monitorea constantemente la cobertura curricular y sus logros, revisando las planificaciones de los docentes donde se plasmas las actividades, estrategias y objetivos de clases, lo que ven como una tarea a mejorar es el análisis y revisión de estas planificación que permitan hacer los ajustes necesarios en los cursos que así lo requieran, a su vez una parte importante de los encuestas dice que el equipo organiza jornadas de reflexión que contribuyan a revisar como están resultando las propuestas de clases de los docentes, por otra parte se señala que falta sistematizar aún más la revisión de estas planificaciones para mejorar los contenidos de las clases dictadas por los profesores.

Área: Gestión curricular

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

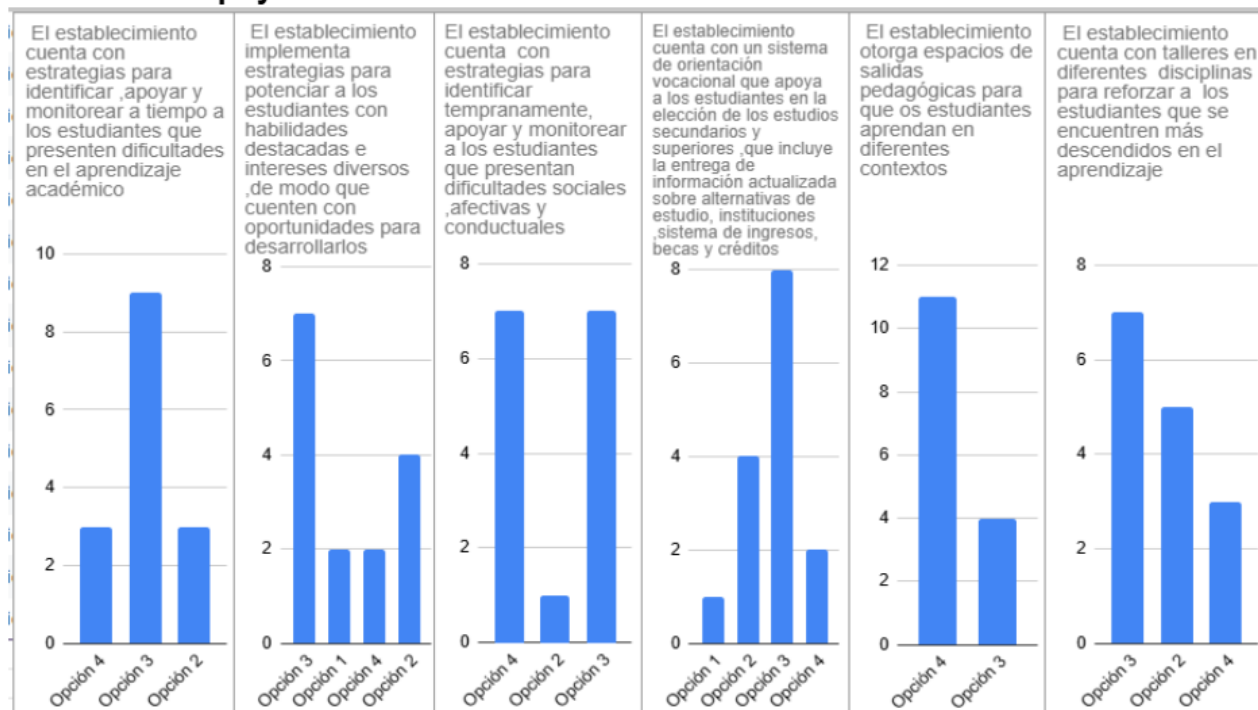


Análisis

La mayoría de los profesores indican que activan de manera adecuada los conocimientos previos en cada clase para incorporar los nuevos, además señalan que conectan las actividades con los resultados esperados, si bien es la mayoría es necesario lograr el avance a esta práctica a los demás docentes, se infiere de la encuesta que los profesores creen introducir conceptos nuevos de manera clara y con rigurosidad, aplicando variadas estrategias de enseñanza, todo esto en un clima de respeto, aun así un considerable número de profesores tienen dificultad para mantener la atención de los estudiantes y lograr una dinámica de clase que vaya en función de las actividades propuestas.

Área: Gestión curricular

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

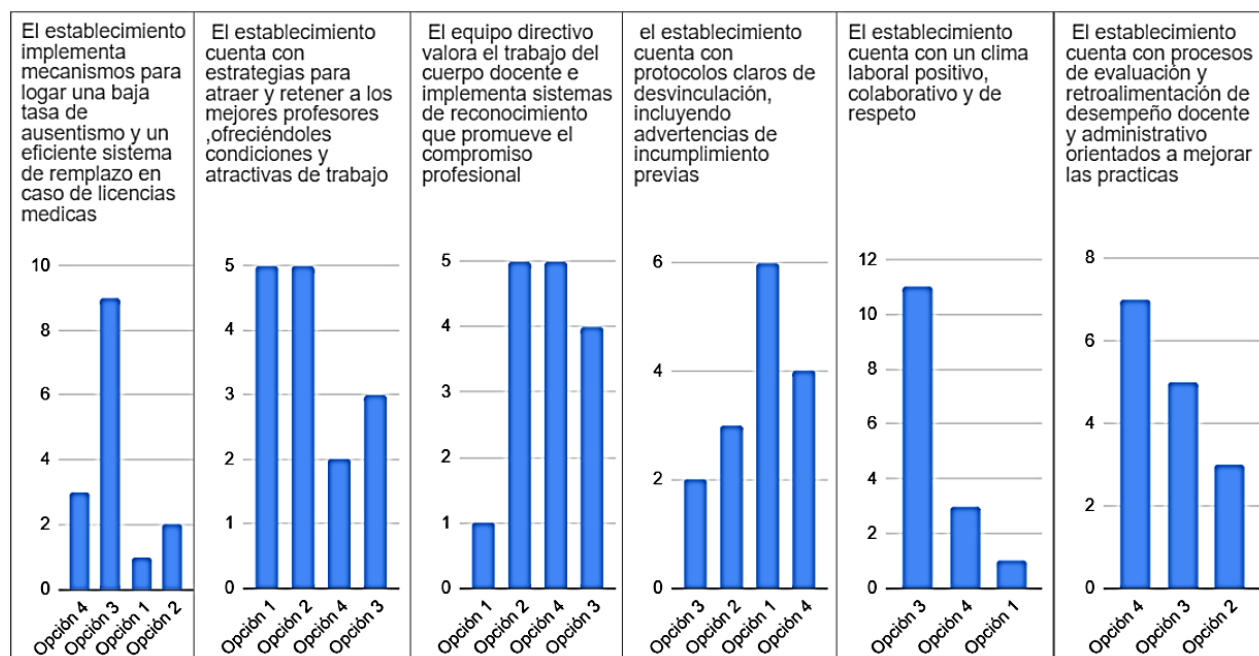


Análisis

En esta dimensión la mayoría cree que existe apoyo a los estudiantes con dificultades pero que deben mejorar su efectividad, se necesita poner más énfasis en el desarrollo de habilidades especiales e interés diversos, en cuanto a la identificación temprana de estudiantes que presentan dificultades sociales afectivas y conductuales existe una división entre quienes consideran que funciona bien y quienes consideran que es necesario hacer ajustes al sistema de monitoreo. La orientación vocacional existe, pero la mayoría de los encuestados dice que no es la adecuada necesitando un sistema que informe de mejor manera las ofertas y oportunidades educativas. Las salidas pedagógicas se observan como una oportunidad de desarrollo educativo importante. Se hace el alcance sobre la necesidad de ampliar los talleres de reforzamiento para estudiantes que lo requieran abarcando diferentes áreas.

Área: Gestión recursos humanos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

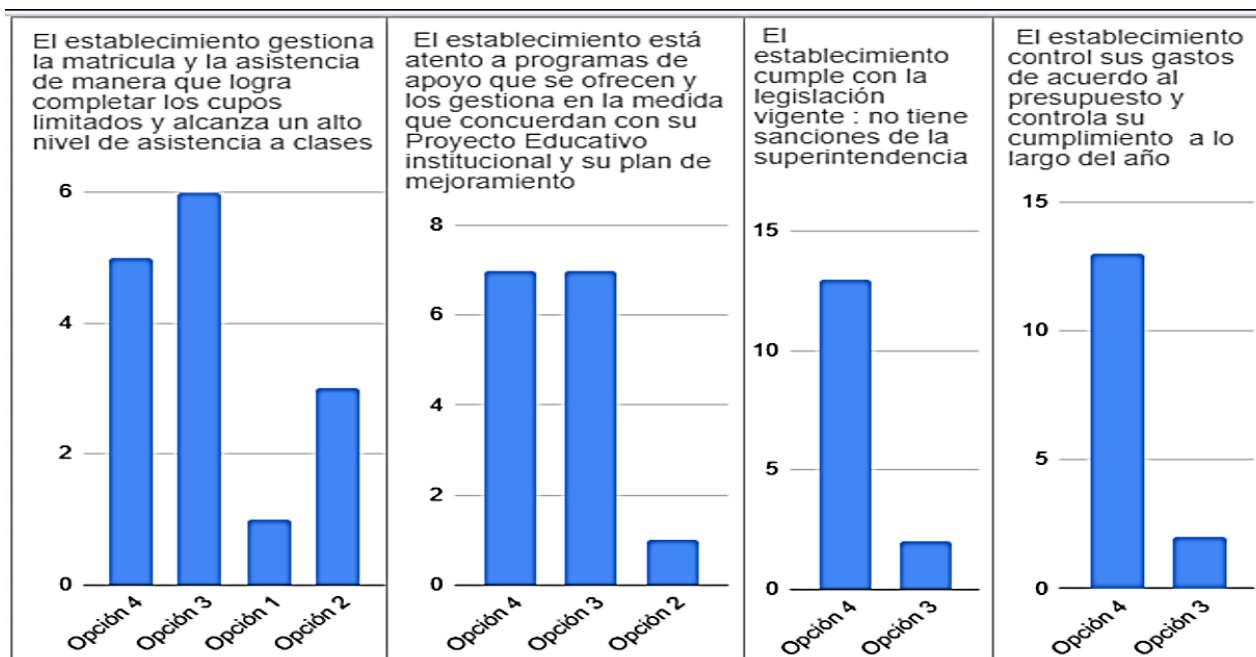


Análisis

La mayoría de los evaluados considera que el colegio tiene un sistema para revisar el ausentismo de los estudiantes y organizar reemplazos en caso de licencias médicas, un sistema mejorable, en cuanto a las estrategias para atraer profesores al proyecto educativo y retenerlos es dividido entre las opciones más bajas lo que considera que se debe mejorar en las condiciones laborales, se reconoce la valoración del trabajo por parte del equipo directivo, aunque los docentes expresan que este podría ser más frecuente, en cuanto a los protocolos de desvinculación y advertencia de incumplimiento los indicadores reflejan que no se comunican de manera efectiva o falta coherencia, en el clima laboral una gran parte de los encuestados señala que es positivo y de colaboración. Por último, en cuanto a los procesos de evaluación y retroalimentación es necesario mejorarla para que sea percibida por todos los docentes de la misma forma.

Área: Gestión recursos humanos

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

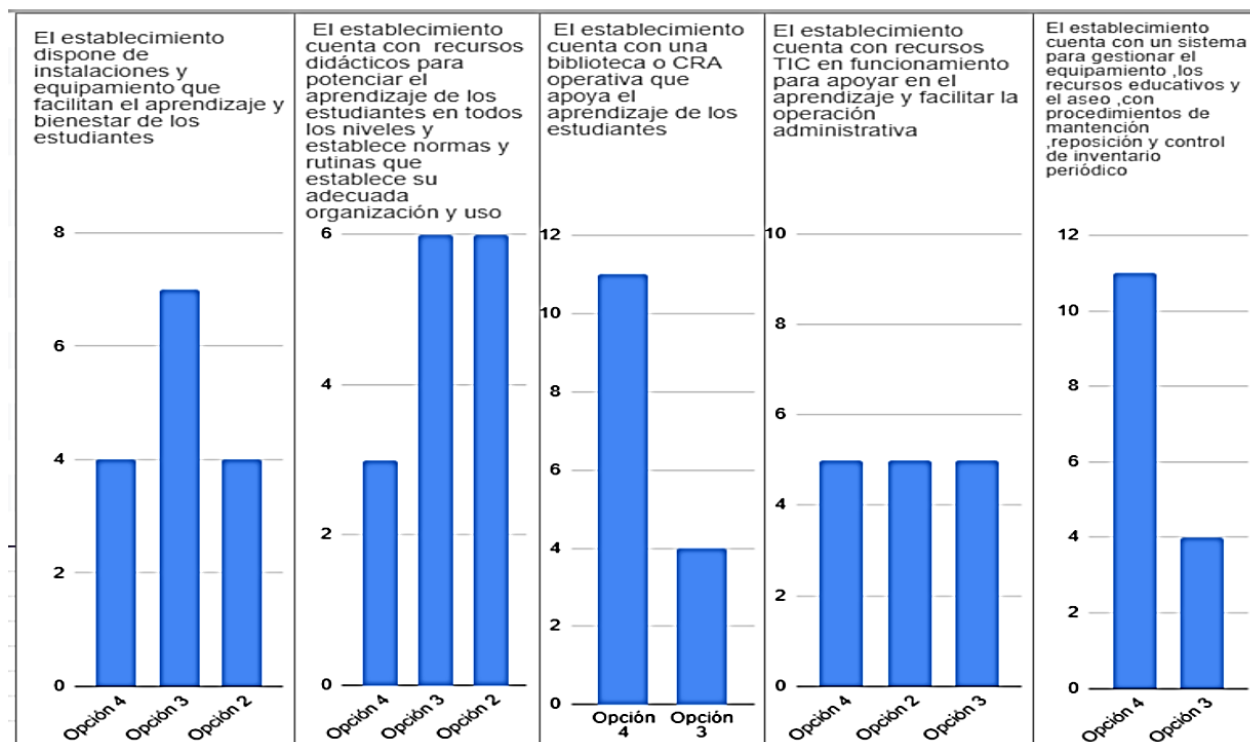


Análisis

La gran mayoría de los encuestados indica que el establecimiento tiene un sistema eficiente de gestión de matrícula y asistencia, las que si pueden mejorar, los resultados se podrían interpretar con una impresión de proactividad de parte del colegio para gestionar programas de apoyo externo siempre y cuando vayan acorde al PEI del colegio, El establecimiento demuestra un sólido cumplimiento de las normativas legales vigentes, dado que la mayoría de las respuestas señalan que no ha habido sanciones de la Superintendencia. Esto es un punto fuerte de la gestión administrativa. En cuanto al control de los gastos según el presupuesto es muy eficiente.

Área: Gestión recursos humanos

Dimensión: Gestión de recursos educativos



Análisis

En esta dimensión se valoran las instalaciones y equipamientos que faciliten el aprendizaje se señala que las instalaciones son adecuadas, algunos señalan que son de alta calidad y otros que se pueden mejorar aún más, en cuanto a los recursos didácticos existe una percepción de que son adecuados mas no sobresalientes, el CRA es valorado en su función de apoyo al aprendizaje por la mayoría de los docentes, la puntuación nos demuestra que el trabajo es óptimo y que obtienen reconocimiento por parte de la comunidad educativa, la pregunta sobre las TIC nos demuestra que funcionan pero que no se valoran como un claro apoyo, aun les falta para destacar como un recurso eficiente, para terminar, al igual que nuestra biblioteca el sistema de gestión de equipamiento, recursos educativos y mantenimiento es valorado positivamente en su organización.

PROPUESTAS DE MEJORA

Área: formación basada en competencias

Objetivos	Acciones a realizar	Responsable
Mejorar la capacidad de los docentes para priorizar los contenidos esenciales y secundarios en sus asignaturas, estructurando sus lecciones de manera que los estudiantes comprendan primero los conceptos generales antes de profundizar en los temas más específicos.	Organizar dos talleres por semestre que incluyan capacitaciones para los docentes enfocados en el diseño curricular, priorización de contenidos y secuenciación de lo general a lo particular	Unidad técnica pedagógica
Relacionar los conocimientos adquiridos en el aula con situaciones del mundo real.	Implementar sesiones de tutorías mensuales para trabajar con estudiantes en el desarrollo de planes de estudio personalizados que refuercen su aprendizaje autónomo.	Unidad técnica pedagógica
Facilitar la participación de los estudiantes en proyectos comunitarios que promuevan el trabajo solidario y la responsabilidad social, aplicando el espíritu emprendedor en situaciones reales.	Crear un programa de servicio comunitario donde los estudiantes deban identificar una necesidad en su comunidad, diseñar y ejecutar un proyecto que responda a esa necesidad, y presentar los resultados y aprendizajes adquiridos en un evento escolar	Orientación

Área: Liderazgo pedagógico

Objetivos	Acciones a realizar	Responsable
Fomentar una transición efectiva y equitativa en la asunción de nuevos cargos dentro de la institución, mediante la	Diseñar un plan de capacitación anual enfocado en las competencias requeridas	Equipo directivo

implementación de un plan de capacitación y un sistema de mentoría que garantice el desarrollo de las competencias necesarias para dichos roles.	para asumir nuevos roles dentro de la institución.	
Garantizar que todos los docentes reciban retroalimentación pedagógica individualizada y periódica, fomentando un ambiente de reflexión profesional y mejora continua.	Jornadas de Reflexión Colectiva: Organizar encuentros semestrales donde los docentes, en conjunto con el director, reflexionen sobre las prácticas pedagógicas compartidas y las mejoras aplicadas.	Director
Gestionar los recursos tecnológicos que vayan en directo apoyo de las demandas docentes	Realizar una evaluación semestral de las necesidades tecnológicas y de recursos tradicionales por parte de los docentes.	Equipo de gestión

Área: Gestión curricular

Objetivos	Acciones a realizar	Responsable
Fomentar la organización de encuentros entre docentes para compartir experiencias exitosas y buenas prácticas pedagógicas.	Esto se puede lograr a través de talleres mensuales colaborativos o grupos de trabajo temáticos. Donde, por taller, los docentes puedan compartir estrategias de evaluación, experiencias exitosas, uso de tecnología en el aula, diversidad, entre otros. Dando espacios para la reflexión e innovación de las practicas pedagógicas.	Unidad técnica pedagógica
Asegurar un clima de respeto y aprendizaje, y mejorar la gestión de interrupciones durante las clases.	Realizar sesiones semestrales de entrenamiento sobre manejo de grupo y resolución de conflictos, para mejorar la capacidad	Equipo de gestión, convivencia escolar

	de los docentes de recuperar la atención de los estudiantes rápidamente.	
Potenciar el desarrollo integral de estudiantes con habilidades destacadas y diversos intereses, ofreciéndoles oportunidades concretas para profundizar y expandir sus talentos en un entorno de apoyo especializado.	Organización de dos talleres por semestre especializados según las áreas de interés detectadas (arte, ciencias, música, deportes, etc.).	Orientación y Unidad técnica pedagógica

Área: Gestión de recursos humanos

Objetivos	Acciones a realizar	Responsable
Motivar y retener al personal docente a través de recompensas económicas y no económicas que reconozcan su desempeño y compromiso.	Crear un sistema de reconocimiento no monetario (ej. "Profesor del Mes", menciones especiales en reuniones).	Equipo directivo
Aumentar el nivel de asistencia de los estudiantes mediante la sensibilización de la comunidad escolar (estudiantes y apoderados) sobre la importancia de la asistencia regular a clases para el desarrollo académico y personal.	Enviar recordatorios mensuales sobre la asistencia mínima requerida, junto con recomendaciones para mejorar la asistencia en los casos que sea necesario.	Inspección general
Mejorar la infraestructura tecnológica y la competencia del personal en el uso de herramientas TIC, con el fin de optimizar el apoyo al aprendizaje de los estudiantes y la eficiencia en la gestión administrativa.	Actualizar o adquirir equipos tecnológicos que permitan una mejor experiencia educativa (computadores, tablets, servidores, etc.) y administrativa (software de gestión).	Equipo de gestión, encargado de enlaces

CONCLUSIÓN

El trabajo de diagnóstico y propuesta de mejora en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos del Colegio Cerro Guayaquil, en la comuna de Monte Patria, Región de Coquimbo, nos ofrece una visión integral del funcionamiento del establecimiento. También evidencia cómo los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa han contribuido al cumplimiento de los objetivos planteados en nuestro proyecto educativo. A través del análisis de datos y la revisión diagnóstica, se han identificado los nudos críticos que podrían estar afectando el logro de las metas, lo que nos permite proponer mejoras en los indicadores más débiles y reforzar aquellas áreas que han sido clave para la gestión del colegio hasta ahora.

Este trabajo presenta un análisis tanto cuantitativo como cualitativo de diversas dimensiones de la organización del establecimiento, recogiendo las perspectivas de sus actores principales: directivos, equipos de gestión, docentes y otros miembros del equipo educativo.

Del análisis de los resultados, se desprenden algunas falencias en el funcionamiento de ciertas áreas del colegio. Estas debilidades, sin embargo, son susceptibles de mejora mediante propuestas que involucren a toda la comunidad escolar, con especial responsabilidad de los encargados de área y los equipos de gestión y asignatura. Las principales áreas de mejora incluyen la capacidad para priorizar objetivos, promover la solidaridad entre los estudiantes, hacerlos más partícipes de su propio aprendizaje, mejorar la infraestructura y los recursos tecnológicos, y fomentar una mayor integración de las asignaturas. Además, se destaca la importancia de brindar a los docentes espacios para la reflexión pedagógica, lo que permitirá ofrecer clases más dinámicas, motivadoras y enriquecedoras, contribuyendo a reducir el ausentismo escolar.

Este análisis nos brinda una oportunidad valiosa para revisar lo que hemos estado haciendo y determinar si es momento de introducir cambios. La formación educativa basada en competencias resulta especialmente atractiva, dado que prepara a los estudiantes para enfrentar escenarios reales que encontrarán en su vida como ciudadanos. Explorar tempranamente la resolución de problemas futuros les otorga una ventaja para desenvolverse en una sociedad en constante cambio, enfrentando desafíos como la migración, la falta de formación técnica o problemas sociales. En este contexto, es imprescindible que nuestros estudiantes cuenten con las herramientas de adaptabilidad que demanda la sociedad actual.

BIBLIOGRAFÍA

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4.^a ed.). Sage Publications. pp. 112-145.

Odden, A., & Picus, L. O. (2014). *School finance: A policy perspective* (5.^a ed.). McGraw-Hill. pp. 167-189.

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
<https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>

Tobón, S. (2013). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Pearson Educación. pp. 123-150.

Tyler, R. W. (1949). *Basic principles of curriculum and instruction*. University of Chicago Press. pp. 17-43.