



**Trabajo Final Para Obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación,
Mención Currículum y Evaluación Basado en Competencias**

**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 CENTRO CULTURAL TRIPANTU, COMUNA DE
RECOLETA REGIÓN METROPOLITANA**

Candidata a magíster: Susan Tamara Silva Givovich

Tutor disciplinar: Jennifer Quiñonez Fuentes

Tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Mayo de 2024

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
1. Introducción.....	5
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Formación Basada en Competencias.....	6
2.2 Liderazgo pedagógico	7
2.3 Gestión curricular	8
2.4 Gestión de recursos.....	9
3. MARCO CONTEXTUAL.....	11
3.1 Reseña histórica de la institución	11
3.2 Logros y dificultades durante su trayectoria	13
3.3 Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales	14
4. Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación	15
5. Instrumento para diagnosticar las áreas de formación basadas en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos	16
5.1 Escala evaluativa	17
6. Análisis de datos	37
6.1 Gestión Curricular	37
6.2 Enseñanza y aprendizaje en el aula	38
6.3 Apoyo al desarrollo de los estudiantes	39
6.4 Establecer dirección.	41
6.5 Rediseñar la organización.	43
6.6 Desarrollar personas.	44
6.7 Gestionar la instrucción.....	46
6.8 Saber conocer.	47
6.9 Saber ser.....	48
6.10 Saber hacer.....	50
6.11 Gestión de los recursos humanos.....	52
6.12 Gestión de recursos financieros y administración.....	53
6.13 Gestión de recursos educativos.....	55
7. Propuesta de mejora	56

8. Conclusión.....	63
Bibliografía	64
Anexos	68

RESUMEN

En el documento se buscó evaluar la gestión en cuatro áreas y sus respectivas dimensiones en el Centro Cultural y Social Tripantu. Estas áreas incluyen la Gestión Curricular, el Liderazgo Pedagógico, la Formación Basada en Competencias y la Gestión de Recursos. La necesidad de una evaluación exhaustiva se hace evidente para mejorar la calidad de las prácticas pedagógicas y, en última instancia, el impacto en la comunidad local. El objetivo principal de este estudio es evaluar la gestión en las áreas mencionadas dentro del Centro Cultural y Social Tripantu, identificando áreas de mejora y proponiendo acciones específicas para fortalecer la calidad de la educación impartida.

La metodología empleada consistió en la elaboración y aplicación de un instrumento de diagnóstico diseñado para recopilar información relevante en cada una de las áreas mencionadas. Este instrumento se aplicó a una muestra representativa del personal del instituto, con el fin de obtener datos significativos para el análisis. Los resultados obtenidos del diagnóstico muestran un panorama claro de la situación actual en las áreas de Gestión Curricular, Liderazgo Pedagógico, Formación Basada en Competencias y Gestión de Recursos. Estos resultados se presentan de forma transparente, destacando áreas de fortaleza y de oportunidad que requieren atención y mejora. Basándose en los resultados del diagnóstico, se propone una serie de acciones específicas para mejorar la gestión de las áreas evaluadas. Estas acciones están diseñadas para abordar las necesidades identificadas y mejorar la calidad de las prácticas pedagógicas de la organización.

1. Introducción

El presente trabajo académico tiene como objetivo primordial ofrecer una visión comprensiva y analítica sobre la calidad de las prácticas educativas en el Centro Cultural Tripantu, en la comuna de Recoleta, Región Metropolitana. Este enfoque se realiza a través del diseño y aplicación de un instrumento de diagnóstico que evalúa cuatro áreas fundamentales: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos a nivel meso curricular.

La necesidad de este estudio se origina en la relevancia de identificar posibles deficiencias en las prácticas educativas del Centro Cultural Tripantu, las cuales pueden ser resultado de acciones no consolidadas o de una implementación poco sistemática. En este contexto, el presente trabajo busca contribuir al mejoramiento continuo de la calidad educativa en el centro cultural, proporcionando una base empírica para la formulación de estrategias y políticas que fortalezcan su desempeño educativo.

Este estudio se sustenta en un marco teórico y contextual que abarca tanto los antecedentes del Centro Cultural Tripantu como los fundamentos conceptuales relacionados con las áreas de evaluación. A partir de la revisión bibliográfica pertinente, se contextualiza la importancia y pertinencia del trabajo realizado, subrayando la necesidad de abordar las áreas identificadas para el desarrollo y mejora continua del centro cultural.

En este sentido, el trabajo se estructura en tres secciones principales: el diseño y aplicación del instrumento de evaluación, el análisis de los resultados obtenidos y la elaboración de propuestas de mejora. Este enfoque metodológico permitirá no solo identificar las áreas de mejora, sino también proponer acciones concretas y objetivos

específicos destinados a fortalecer las prácticas educativas del Centro Cultural Tripantu.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Formación Basada en Competencias

Dentro del ámbito educativo, el concepto de "competencia" se refiere a la habilidad de una persona para aplicar de manera efectiva y pertinente sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores en diversas situaciones y desafíos. Más allá de simplemente adquirir información, las competencias implican la capacidad de utilizar el conocimiento de manera práctica y adaptable para resolver problemas, tomar decisiones fundamentadas y llevar a cabo tareas con éxito en diferentes entornos y circunstancias.

Según las reflexiones de Caro (2020), quien hace mención de los planteamientos de Zabala y Arnau (2007), se destaca que la competencia se manifiesta específicamente en situaciones concretas, requiriendo la movilización de recursos pertinentes para abordar los desafíos individuales.

Las competencias se caracterizan por tres elementos esenciales:

1. Integración de conocimientos conceptuales, procedimentales y actitudinales.

Ser competente implica la habilidad para seleccionar de manera adecuada, entre el conjunto de conocimientos disponibles, aquellos que son relevantes para resolver el problema o desafío en cuestión.

2. Desarrollo continuo. Las competencias pueden ser mejoradas con el tiempo

mediante la formación inicial, la educación continua y la experiencia adquirida a lo largo de la vida.

3. Aplicación en la acción. Las competencias se ponen de manifiesto en la capacidad para abordar diversos contextos, ya sean familiares o nuevos, ofreciendo respuestas apropiadas y significativas a situaciones que pueden ser diferentes a las experimentadas previamente (Caro, 2020).
4. La educación orientada hacia la capacitación con el propósito de proporcionar habilidades laborales tiene como objetivo ofrecer oportunidades para que los participantes adquieran nuevos conocimientos que enriquezcan su vida y contribuyan a mejorar su calidad de vida.

2.2 Liderazgo pedagógico

Según Montecinos C. (citado en Líderes Educativos), el liderazgo pedagógico se fundamenta en la confianza y la colaboración, con el fin de alcanzar objetivos y metas compartidas que beneficien a todos los miembros de la comunidad. Es fundamental generar oportunidades para mejorar el aprendizaje de los estudiantes, los profesionales y la organización escolar. Fomentar la colaboración que impulse el aprendizaje entre colegas, así como fortalecer las condiciones para la enseñanza de los monitores y el aprendizaje de los estudiantes, son responsabilidades clave de los líderes pedagógicos y los equipos directivos.

A nivel global, se reconoce la importancia de los equipos directivos en la creación de entornos propicios para el logro de metas educativas. Estos equipos deben fomentar un lenguaje común, ofrecer apoyo en el aula mediante protocolos

de reflexión, impulsar el desarrollo profesional y compartir la responsabilidad por el progreso de los estudiantes, promoviendo una cultura de colaboración.

Mencionado lo anterior es menester la comprensión de dichos conocimientos entendiendo que el proceso de enseñanza y aprendizaje si bien se asocia tradicionalmente a las “instituciones educacionales” no es ajeno dicho proceso a las mismas comunidades existiendo organizaciones cuyo objetivo es la entrega de conocimientos. (Noreña, 2010)

Comprendiendo a la educación como “una propuesta política-educativa que sustenta y se construye en la práctica honesta, comprometida y ética” (Delgado, 2011).

2.3 Gestión curricular

La gestión pedagógica curricular se define como el conjunto de procesos llevados a cabo por los docentes para llevar el currículo desde su conceptualización inicial hasta su implementación efectiva en el entorno educativo (Beltrán, 2014, citando a Zabalza, 2000). Tradicionalmente, el liderazgo en la gestión pedagógica curricular ha sido ejercido por las Unidades Técnico Pedagógicas, bajo la dirección de sus líderes.

De acuerdo con Beltrán (2014), la gestión pedagógica curricular implica:

- Reconocer que la cultura organizacional está moldeada por las percepciones y las interacciones de sus miembros.
- Fomentar liderazgos y dinámicas de trabajo colaborativo en los cuales el aprendizaje esté guiado por visiones compartidas de los objetivos a alcanzar.

- Crear un contexto propicio para transformar los modelos mentales arraigados en las prácticas educativas.
- Dirigirse hacia un objetivo común que surja de las necesidades educativas de las comunidades, los estudiantes y las demandas de la sociedad actual.
- Promover el aprendizaje en equipo que involucre a todos los miembros, reconociendo su diversidad y desarrollando una conciencia de la complejidad de la labor educativa.
- La gestión escolar surge como resultado de la planificación pedagógica y la participación activa de toda la comunidad educativa. Su objetivo primordial es centrar la escuela en torno al aprendizaje de los estudiantes, dinamizando los procesos y fomentando la participación de todos los actores involucrados en la acción educativa (Castro, 2005).

2.4 Gestión de recursos

En las últimas décadas, las modificaciones experimentadas en el sistema educativo de Chile han posibilitado una ampliación en la cobertura de los diversos niveles de educación, siendo uno de los países latinoamericanos que lidera los indicadores de desempeño educativo para distintos grupos etarios. A pesar de esto, su escaso rendimiento en evaluaciones internacionales y el nivel de segregación escolar ponen de manifiesto la urgente necesidad de desarrollar un proyecto integrado a nivel nacional para mejorar el sistema educativo y garantizar el derecho social a la educación (Serie EVIDENCIAS, 2017).

La dimensión de Gestión de Recursos, según señala el Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC), incluye la administración del personal, los recursos financieros y los educativos. La gestión del personal implica establecer políticas y prácticas para asegurar un cuerpo docente competente, comprometido y motivado. La gestión de los recursos financieros busca garantizar una administración eficiente y actualizada de los recursos, mientras que la gestión de los recursos educativos se enfoca en asegurar la provisión, organización y uso adecuados de los recursos necesarios en los establecimientos educativos. La eficacia en la gestión de recursos de una institución educativa está ligada a la visión y el compromiso del sostenedor con el proyecto educativo institucional.

La creación de una herramienta de diagnóstico institucional adquiere importancia debido a su valor como instrumento de investigación. El diagnóstico pedagógico, como objeto de estudio, aborda las situaciones educativas y examina todas las variables que influyen en el proceso educativo. Su propósito es proponer intervenciones para mejorar situaciones deficitarias o potenciar aspectos positivos, contribuyendo así al perfeccionamiento del proceso educativo. Para los propósitos de este trabajo de grado, la herramienta de diagnóstico tiene como objetivo generar conocimientos formativos e investigativos mediante la evaluación de áreas clave como la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos a nivel meso curricular.

3. MARCO CONTEXTUAL

3.1 Reseña histórica de la institución

El Centro Cultural Tripantu, fue creado en 1993 de manera informal fundado por la dirigente Rosa Moreno, siendo en el año 1997 que se formaliza obteniendo su personalidad jurídica, manteniéndose hoy como su presidenta la Sra. Doris Quilodrán, se mantiene como sede ubicada en la calle Luis Durand 4097 de la comuna de Recoleta. Su motivación de nacer está orientado al trabajo psicosocial de la comunidad de la unidad vecinal 04 Lo Aránguiz norte en la población Los Escritores en la zona norponiente de la comuna de Recoleta. Con los años fue tomando un carácter no sectorizado siendo el presente una organización que es abierta a toda la comunidad para la participación de sus actividades

La comunidad participativa, es considerada a nivel familiar preocupándose de entregar espacio a que las madres y los padres puedan asistir con sus hijos desde su etapa como lactante a las actividades, entregando espacios con implementación y adecuación (cuna, mesón mudador y estacionamiento de coches), sus actividades se inician en la participación de talleres desde los 4 años, siendo aceptada su participación en edades inferiores con el cuidador principal a su cuidado, se mantienen capacitaciones para adolescentes, adultos y adultos mayores considerando efemérides, celebraciones y conmemoraciones.

Este centro ha desarrollado su misión y visión en forma conjunta con la comunidad, trabajando su desarrollo como parte empoderamiento en la identidad e identificación de la comunidad siendo presentado al día de hoy como:

"En nuestro Centro Social y Cultural, nos comprometemos a promover y defender los derechos humanos como principios fundamentales que guían todas nuestras actividades. Trabajamos incansablemente para empoderar a nuestra comunidad mediante el acceso igualitario a la educación, el arte, la cultura y el diálogo intercultural. Nos esforzamos por crear un espacio inclusivo y seguro donde todas las personas puedan expresarse libremente, desarrollar su potencial y participar activamente en la construcción de una sociedad justa y equitativa."

Visión:

"Visualizamos un futuro en el que nuestro Centro Social y Cultural sea reconocido como un bastión de los derechos humanos, donde las personas de todas las edades, orígenes y condiciones sociales se unan en un espíritu de solidaridad y respeto mutuo. Buscamos ser líderes en la promoción de la educación en derechos humanos, la justicia social y la igualdad de oportunidades, contribuyendo así a la creación de un mundo donde los derechos de cada individuo sean protegidos y respetados plenamente."

El pasaje mencionado es considerado por Penalva diBuitrago (2008) como relevante al considerar las visiones de la comunidad para los principios y valores que buscan expresar:

"Los grupos sociales que participan en la educación seleccionan los conocimientos y las creencias, y cómo sus discursos pasan a formar parte de la escuela y, en último término, de la ideología social dominante" (p. 4).

3.2 Logros y dificultades durante su trayectoria

Uno de los logros más importantes es ser partícipe de la construcción de la mesa social de Pueblos originarios considerando la representación

Se mantuvo hasta el año 2019 como un centro reconocido en la comuna por su aporte a la comunidad, tomando un carácter asistencial de gran valor durante el periodo de la pandemia de covid19, siendo la primera olla común formada en la comuna, gestionando y administrando recursos para apoyar a la comunidad, formando y manteniendo hasta el día de hoy el área de asistencia social.

El Centro Social y Cultural se enfrenta a diversas problemáticas que impactan directamente en la vida de la comunidad a la que sirve. Entre estas, se destaca el alto índice de vulnerabilidad que experimentan muchas de las personas que acuden a sus instalaciones. La presencia de la delincuencia en la comuna y el creciente problema de alcohol y drogas en las poblaciones vecinas representan desafíos constantes que deben ser abordados. Además, se encuentran familias disfuncionales, donde la presencia de enfermedades mentales, alcoholismo y drogadicción genera situaciones complejas que requieren atención especializada. La prevalencia de familias monoparentales también es un aspecto a considerar, ya que muchas veces los alumnos enfrentan la delegación de la jefatura de hogar a una temprana edad. La exposición y vulnerabilidad a redes de narcotráfico o micro tráfico son preocupaciones adicionales, al igual que el excesivo consumo de drogas por parte de estudiantes antes del inicio de la jornada educativa. La falta de informes médicos o su ocultamiento en estudiantes con problemas cognitivos, emocionales y psiquiátricos dificulta aún más la identificación y atención de sus necesidades. Además, el uso indiscriminado y no

supervisado de las redes sociales por parte de los estudiantes plantea riesgos para su bienestar y desarrollo. La ausencia o impuntualidad de estudiantes que trabajan y el preocupante índice de embarazo adolescente son también desafíos que deben ser abordados con urgencia y sensibilidad.

El Centro Social y Cultural se compromete a enfrentar estas problemáticas con determinación y compromiso, buscando siempre proteger y promover el bienestar integral de quienes forman parte de su comunidad.

3.3 Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales

El Centro Cultural y Social Tripantu se encuentra ubicado en Vecinal N°4, Macrozona 1, tiene como límites: al norte con Avenida Américo Vesputio, al sur calle Alfredo Rosende, al poniente calle Arco Iris y al oriente avenida Recoleta. Según el Censo local realizado en año 2023, aplicado a 383 viviendas de un total de 503 de la unidad vecinal se estima un número de habitantes que supera los 2000.

La zona norponiente de la comuna de Recoleta, se destaca por su diversidad geográfica, socioeconómica y cultural, elementos que influyen significativamente en la vida diaria de sus unidades vecinales. Desde una perspectiva geográfica, esta área ocupa una posición estratégica dentro de la comuna, limitando con otras como Huechuraba y Conchalí. Se observa una caracterización de uso de suelo para vivienda residenciales.

En términos socioeconómicos, la población presenta una caracterización de nivel socioeconómico bajo, de pequeños negocios locales viviendas construidas por proyecto social iniciado en una toma de terrenos en la década del 70'.

Desde el punto de vista cultural, la zona norponiente de Recoleta se enriquece por la diversidad de su población, con la presencia de diversas comunidades migrantes y un legado histórico de asentamientos de diferentes grupos étnicos. Esta diversidad se manifiesta en una amplia gama de tradiciones, costumbres y expresiones culturales que contribuyen a la riqueza del tejido social local.

4. Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación

El siguiente instrumento tiene como propósito llevar a cabo un diagnóstico en cuatro áreas específicas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y de recursos a nivel meso curricular.

Se proporcionan enunciados que describen prácticas establecidas en las áreas mencionadas anteriormente. Se solicita al encuestado que indique en cada casilla a la derecha el valor que mejor refleje el nivel de calidad de cada práctica, considerando la realidad del contexto en el que se encuentra actualmente inserto/a.

Este instrumento fue desarrollado por la Psicóloga Susan Silva Givovich como parte de su trabajo de grado para obtener el título de Magíster en Educación con mención en Currículum y Evaluación Basado en Competencias. Fue validado por el Psicólogo Paulo Rojo, quien es director de COSAM de la comuna Pedro Aguirre Cerda. Se administró a un grupo de 10 personas, incluyendo cuatro monitores del centro cultural, la psicopedagoga, los dos coordinadores de proyectos y tres miembros del equipo directivo.

La aplicación del instrumento de diagnóstico tuvo lugar durante la jornada de evaluación y planificación al final del primer semestre, como parte de un proceso de

diagnóstico participativo. el Diagnóstico Participativo se define como la fase en la que se identifica la naturaleza y alcance de las necesidades o desafíos que impactan en un área específica de interés objeto de estudio o investigación (Ministerio de Salud, 2018). Este enfoque busca facilitar la elaboración de programas y la implementación de acciones dirigidas a abordar dichas problemáticas (Ander-Egg, 1991)

5. Instrumento para diagnosticar las áreas de formación basadas en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos

Instrucciones:

A continuación, se presentan enunciados de prácticas establecidas en las áreas: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos. Indicar 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 en la que se encuentra inserto/a actualmente.

5.1 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 centro cultural social y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores de la agrupación cultural, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del centro cultural, 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: Gestión Curricular**Dimensión:** Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Las directrices, protocolos y métodos empleados por los coordinadores de proyecto y supervisores para estructurar, planificar, supervisar y valorar el proceso de aprendizaje

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. los monitores han elaborado una programación anual que organiza las actividades evaluativas en función del programa de estudios, los principales eventos importantes y la supervisión de rendición de los proyectos a los cuales están sujetos, abarcando todos los niveles impartidos por el centro cultural.				
2. El equipo de monitores supervisa y monitorea el progreso para asegurar el cumplimiento de la cobertura del currículo.				
3. Los coordinadores de proyectos se encargan de garantizar que los monitores dispongan de planificaciones detalladas para cada clase, las cuales incluyen los objetivos de aprendizaje, las estrategias didácticas sugeridas y la evaluación del progreso en el aprendizaje.				
4. El equipo de coordinadores de proyectos revisa y analiza las planificaciones de clases junto con los monitores para mejorar su contenido, así como las estrategias y metodologías de evaluación.				

<p>5 Los coordinadores de proyectos organizan sesiones de reflexión técnica y análisis de resultados de forma conjunta con los monitores, con el fin de revisar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificando grupos más débiles para implementar apoyo personalizado</p>				
<p>6. El equipo de monitores realiza evaluaciones participativas, las cuales se basan en la reflexión, identificación y compartir de buenas prácticas pedagógicas</p>				
<p>7. Los monitores establecen directrices metodológicas generales, estrategias didácticas y pautas para el uso de recursos educativos con el fin de mejorar el proceso de aprendizaje de los participantes</p>				
<p>8. Los coordinadores de proyectos garantizan que los monitores brinden retroalimentación de manera constante a los participantes, integrando la discusión de los resultados como una parte esencial del proceso de aprendizaje.</p>				
<p>9. Los coordinadores de proyectos fomentan la adaptación y mejora de los recursos, asegurando su reutilización para satisfacer las necesidades cambiantes de los participantes en cada fase de aprendizaje de los cursos.</p>				
<p>10. El equipo directivo, junto con los coordinadores y monitores del centro cultural, se encargan de garantizar la realización de las clases programadas, estableciendo procedimientos para prevenir interrupciones y suspensión de clases.</p>				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los monitores en aula asegura el logro de los aprendizajes esperados en los participantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los monitores integran en cada sesión y clase desarrollada un mapeo de lo aprendido para estimular la continuidad del aprendizaje significativo				
2. Los monitores elaboran objetivos de aprendizaje por sesión y clase a desarrollar.				
3. Los monitores manejan e integran metodologías según los contextos que aparecen el desarrollo de los periodos de capacitación				
4. Los monitores integran las sugerencias de los alumnos para mejorar el aprendizaje				
5. Los monitores entregan herramientas para mantener las sesiones y las clases en un ambiente propicio para el aprendizaje				
6. Los monitores 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.				
7. Los estimulan el reconocimiento de las habilidades de los				

participantes mediante actividades dinámicas				
8. Los monitores motivan la autoeducación y la exploración de nuevos conocimientos de los participantes				
9. Los monitores realizan proceso de autoevaluación clase a clase como medición del aprendizaje de cada participante				
10. los monitores entregan espacio de confianza a ser evaluados por los participantes, considerando las criticas como un elemento constructivo para el aprendizaje colectivo				

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el proceso de aprendizaje, efectivo y significativo de todos los participantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El centro cultural social, elabora y desarrolla estrategias de evaluación sobre las necesidades de su población objetivo para cada taller de capacitación, integrando necesidades expresadas en los diagnósticos participativos				
2. El equipo en pleno compuesto por directivos, coordinadores de proyectos y monitores, se capacitan en cuanto a las necesidades expresadas por la comunidad				
3. se elaboran estrategias para identificar conflictos que afectan el desarrollo de los proyectos, para lograr adecuar tempranamente metodologías y estrategias de adecuación y adaptación según las necesidades expresadas por la comunidad				
4. El realiza proceso de identificación en la comunidad sobre los intereses de la comunidad para la presentación de proyectos de				

capacitación				
5. se realiza plan de inclusión para participantes con necesidades especiales				
6. las instalaciones de la sede del centro cultural social cuenta con acceso universal para la comunidad				
7. el equipo directivo, coordinadores y monitores se capacita en conocimientos sobre inclusión para elaborar estrategias que permita garantizar la participación de la comunidad con necesidades especiales (lenguaje de señas, conocimientos en neurodiversidad, reconocimiento cultural para trabajo con comunidades migrantes)				
8. la sede social cuenta con redes de seguridad inclusiva, tales como extintores, vía de evacuación para personas discapacitadas en diferentes idiomas para el entendimiento de la comunidad migrante.				

Área: Liderazgo pedagógico**Dimensión:** Establecer dirección.

Proceso general a evaluar: Establecimiento de metas, propósitos, planes y expectativas.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. la dirección del centro cultural se responsabiliza de supervisar la orientación de los proyectos, garantizando que sus objetivos estén dirigidos y elaborados desde la misión y visión de la organización				
2. se caracteriza a los beneficiarios de los proyectos variables identificadas en las necesidades expresadas por la población en los diagnósticos participativos				
3. el centro cultural social cuenta con bases de datos actualizadas, para la identificación y caracterización de su comunidad, en la presentación de proyectos				
4. la organización cuenta con un organigrama y flujograma que garantice la buena coordinación en los proyectos de capacitación.				
5. se considera a la comunidad como parte del flujograma para la extensión de información en la escala de desarrollo de las etapas de los proyectos				
6. El equipo directivo, coordinadores de proyectos y monitores mantiene un respeto por el organigrama y flujograma como medida que garantice la buena práctica de comunicación colaborativa				

Dimensión: Rediseñar la organización.

Proceso general a evaluar: Adquisición y gestión estratégica de recursos				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo implementa una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.				
2. El equipo directivo estructura la institución, organiza sus procesos y define roles en función del proyecto educativo institucional y del mejoramiento del establecimiento.				
3. El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza en la comunidad escolar, fomentando el diálogo y promoviendo una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los/as docentes como de estos con los estudiantes en busca de la mejora continua.				
4. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente				
5. El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas.				
6. El equipo directivo vincula al establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno contribuyendo al logro de objetivos y metas.				

7. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución.				
--	--	--	--	--

Dimensión: Desarrollar personas.

Proceso general a evaluar: Crear estrategias y entornos propicios para potenciar el equipo de colaboradores.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo entrega una conducta que promueva la misión y la visión de la organización				
2. El equipo directivo identifica y busca medios de fortalecimientos para las debilidades de los equipos de manera estratégica garantizando el acceso a capacitaciones				
3. El equipo directivo se compromete con las problemáticas de los coordinadores y monitores de los proyectos				
4. El equipo directivo entrega valoración a las acciones y logros de los equipos de coordinadores de proyectos y monitores.				
5. El equipo directivo muestra empatía por la comunidad que conforma la orgánica del centro cultural social				
6. El equipo directivo de la organización entrega motivación al desarrollo de nuevos líderes en su comunidad				
7. El equipo directivo se preocupa y ocupa de generar espacio e instancias en donde se pueda resolver las dificultades de relaciones				

interpersonales con respecto y confianza.				
8. El equipo directivo entrega la información de evaluaciones de manera abierta apoyando y valorando los logros y dificultades enfrentadas en su comunidad en el quehacer diario de sus actividades				
9. El equipo directo participa de las actividades realizadas por el equipo de coordinadores de proyectos y monitores para evaluar de manera objetiva				
10. El equipo directo en forma conjunta con el equipo de coordinadores de proyectos y monitores evalúa las líneas de recursos y autogestión para la continuidad de proyectos				

Dimensión: Gestionar 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 se involucra en la evaluación directa sobre la línea de trabajo para el cumplimiento del currículum planificado para los proyectos.				
2 El equipo directivo supervisa la aplicación completa del plan de estudios y los avances en el aprendizaje de los estudiantes con el fin				

de mejorar los métodos de enseñanza, para el cumplimiento del curriculum.				
3. El equipo directivo en conjunto con los coordinadores de proyecto y monitores evalúa más metodologías de enseñanza y los medios que se utilizan				
4. El equipo directivo genera instancias que promuevan y propicien el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos.				
5. El equipo directivo procura que los/as docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.				
6. El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.				
8. la organización cuenta herramientas que permitan la innovación de línea de enseñanza y aprendizaje				
9. El equipo directivo gestiona recursos considerando las necesidades de herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de los talleres				
10. el equipo directo se preocupa de la gestión de recursos para la mantención de las instalaciones, garantizando un ambiente seguro para el desarrollo de los talleres				

Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber conocer.

Proceso general a evaluar: El equipo de monitores lleva a cabo sus sesiones y clases mediante la preparación, la planificación, la evaluación, la reflexión y la implementación de cambios.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. los monitores cuentan con los conocimientos en el área que comparten su saber				
2. Los monitores saben elaborar y desarrollar una sesión y/o clase utilizando metodología adecuada.				
3. los monitores se expresan de manera adecuada utilizando la parsimonia necesaria para el entendimiento de los participantes				
4. los monitores saben utilizar en sus clases y/o sesiones el conocimiento popular de los participantes				
5. Los monitores saben entregar los conocimientos dando continuidad necesaria a contenidos programados.				
6. Los monitores adecuan sus metodologías de enseñanza a las necesidades y formas de aprendizaje del grupo de participantes.				
7. los monitores saben potenciar las habilidades y características individuales de los participantes				

8. los monitores entregan un espacio de contención y respeto para que los participantes se sientan cómodos a la hora de expresar sus inquietudes				
9. los monitores utilizan bases de datos de datos de redes de apoyo que puedan utilizar los participantes para expandir su conocimiento				
10. los monitores entregan un ambiente basado en la misión y visión de la organización				

Dimensión: Saber ser.

Proceso general a evaluar: Estimular el crecimiento personal integral de los participantes, estimulando que sean actores relevantes de su proceso de aprendizaje				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. los monitores motivan a los estudiantes al desarrollo del pensamiento crítico				
2. los monitores se comprometen con el proceso de aprendizaje de cada uno de los participantes				
3. Los monitores promueven y motivan a los participantes a los participantes a continuar con sus capacitaciones a niveles posteriores				
4. Los monitores promueven un espacio de trabajo y comunicación colaborativa en los participantes.				
5. los monitores se comprometen con los participantes con mayor				

dificultad de aprendizaje, generando red de apoyo en la comunidad del grupo de participantes				
6. los monitores generar crecimiento y desarrollo personal integral en los participantes				
7. los monitores se muestran dispuestos a reconocer su propio proceso de aprendizaje del saber popular de los participantes				
8. los monitores buscan y desarrollan estrategias que facilite la integración de los participantes con necesidades especiales				
9. los monitores muestran a los participantes los diversos tipos de liderazgo que se esperan desarrollen en su propio proceso de aprendizaje				
10, los monitores saben entregar reconocimiento necesario a cada uno de los participantes destacándoles a todos en un área específica de su aporte en el proceso de enseñanza aprendizaje				

Dimensión: Saber hacer.

Proceso general a evaluar: Utilizar estrategias de enseñanza claras, adaptadas a las características de cada participante				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los monitores son selectivos en el lenguaje técnico y saben entregar estos de manera adecuada a la población que caracterice su grupo de participantes				
2. Los monitores entregan herramientas de apoyo adecuada para el estudio de los contenidos, adecuado a las características de su grupo de participantes				
3. Los monitores entregan estrategias a los participantes para que puedan desarrollar el autoconocimiento de manera responsable y que nutra su formación				
4. los monitores tienen herramientas y saben utilizarlas para que los participantes desarrollen una identidad como integrantes del grupo				
5. Los monitores muestran seguridad en los contenidos y unidades impartidas por ellos.				
6. Los monitores entregan herramientas para el desarrollo de autoestima a los participantes por medio de la capacitación.				

7. Los monitores entregan una retroalimentación constante a los participantes con el cuidado que la crítica sea siempre expresada como un elemento constructivo				
8. los monitores se identifican y expresan una identidad como parte del grupo de participantes aceptando críticas como elementos constructivos para su desarrollo				
9. los monitores entregan a las participantes herramientas para la comunicación colaborativa entre el grupo				
10. los monitores se muestran motivados a expresar como la participación de los alumnos con necesidades especiales es un motor a la búsqueda de medios para integrarles mejor y no un límite para el desarrollo de su trabajo				

Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de los recursos humanos.

Proceso general a evaluar: Directrices, protocolos y acciones para garantizar la presencia de un equipo de enseñanza cualificado				
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica			
	1	2	3	4
1. la organización se muestra responsable de comenzar con los proyectos de capacitación cuando los proyectos han sido aprobados y no antes para evitar revictimización en su comunidad				

2. la organización cuenta con un protocolo de selección de los profesionales que realizaran los talleres				
3. La organización cuenta con un protocolo de evolución de los monitores a cargo de los talleres				
4. La organización da a conocer el protocolo evaluación a los monitores, para que estos se sientan respetados a la hora de ser evaluados.				
5. La organización entrega constantemente a los monitores la información y los medios necesarios para la capacitación en cuento a las necesidades para el buen desarrollo del trabajo de los monitores				
5. El equipo directivo y los coordinadores de proyectos realizan valoración de los monitores y como desarrollan y avanzan ante las dificultades que puedan enfrentar en su quehacer				
6. La organización entrega información sobre los ítems de presupuestos e implementación que se entregara en cada proyecto				
7. La organización entrega información de las rendiciones de los proyectos integrando a los monitores para su participación				
8 La organización se preocupa de entregar un ambiente de confianza y respeto para que el monitor pueda expresar sus necesidades y dificultades				
9. La organización entrega información clara sobre protocolos de cese de servicios prestados por los monitores				
10. La organización entrega espacio y clima adecuado para la recepción de nuevos proyectos presentados por los monitores				

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración.

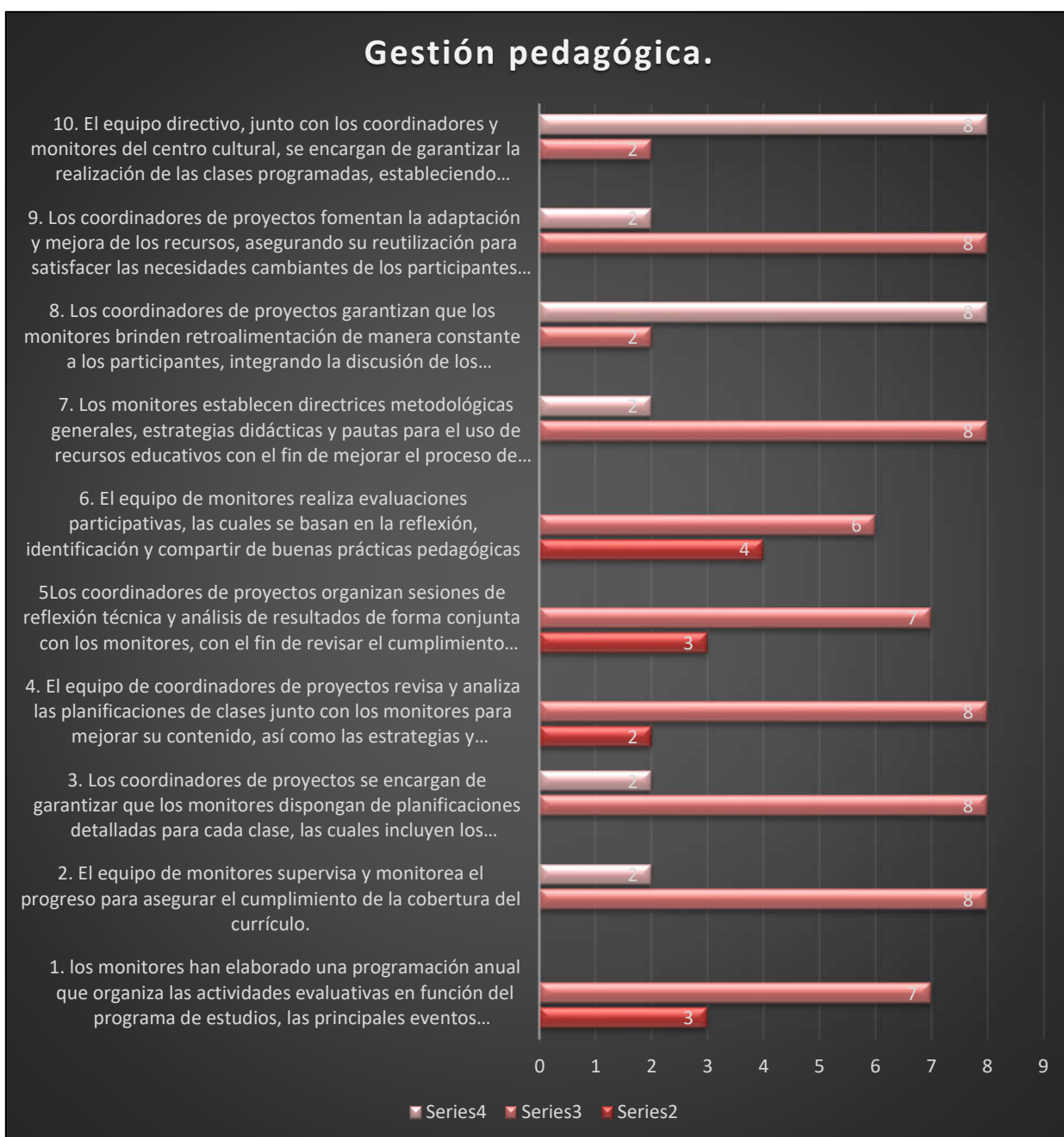
Proceso general a evaluar: Lineamientos, protocolos y métodos implementados por la institución, entregados en capacitación constante para garantizar una administración organizada, actualizada y efectiva de los recursos disponibles				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. la organización se preocupa de la presentación de proyectos a fondos que puedan garantizar el área de capacitación.				
2. la organización entrega información de las necesidades administrativas para el monitoreo y rendición de los proyectos a los cuales están sujeto las capacitaciones				
3. la organización con los gastos según los ítems de los proyectos.				
4. la organización mantiene la documentación necesaria para la postulación de proyectos para fondos, evitando el atraso y/o vacíos en el tiempo de cada etapa de las capacitaciones				
5. la organización cumple con los requisitos y mandatos de la ley que rige a las organizaciones funcionales de base y sociales.				
6. la organización establece redes de apoyo con otras organizaciones a modo de nutrir sus líneas de trabajo y su presentación de proyectos a fondos concursables.				

Dimensión: Gestión de recursos educativos.

Proceso general a evaluar: Medidas y procesos que garantizan en la organización la correcta provisión, organización y utilización de los recursos educativos requeridos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. la sede donde se realiza los talleres de capacitación cuenta con los recursos e instalaciones necesario para el buen desarrollo de las actividades				
2. la organización planifica la obtención de implementos solicitados por los monitores de manera oportuna, evitando atrasos y dificultades en el desarrollo de las clases y/sesiones que estén programadas.				
3. la sede en la cual se desarrollan los talleres de capacitaciones entrega los implementos tecnológicos para usar metodologías tic				
4. la organización entrega los implementos de calidad necesarios para el buen desarrollo del aprendizaje de cada participante				
5. la organización se preocupa de mantener la sede en condiciones higiénicas, preocupándose de considerar un ítem especial para esto en los proyectos a fondos concursables a modo de garantiza estas condiciones				

6. Análisis de datos

6.1 Gestión Curricular



Los datos muestran evaluaciones del nivel de calidad de prácticas organizativas relacionadas con directrices, protocolos y métodos para estructurar,

planificar, supervisar y valorar el proceso de aprendizaje en una escala del 1 al 4. La media de las evaluaciones es de aproximadamente 5.45, con una mediana de 5 y una moda de 2. La dispersión de las evaluaciones, medida por la desviación estándar, es aproximadamente 2.394, lo que sugiere cierta variabilidad en la percepción de la calidad de las prácticas entre las diferentes áreas evaluadas.

6.2 Enseñanza y aprendizaje en el aula



Los datos muestran evaluaciones del nivel de calidad de prácticas organizativas en una escala del 1 al 10. Se observa que la media de las evaluaciones es de aproximadamente 6.43, con una mediana de 7 y una moda de 10, indicando una tendencia hacia valores más altos. Sin embargo, la dispersión de las evaluaciones es notable, con una desviación estándar de aproximadamente 3.14, lo que sugiere variabilidad en la calidad de las prácticas entre las diferentes áreas evaluadas.

6.3 Apoyo al desarrollo de los estudiantes



Los datos muestran evaluaciones del nivel de calidad de prácticas organizativas relacionadas con estrategias de evaluación, capacitación en necesidades comunitarias, identificación de conflictos, inclusión de personas con necesidades especiales y seguridad inclusiva en un centro cultural social. La media de las evaluaciones es de aproximadamente 5.857, con una mediana de 5 y una moda de 7. La dispersión de las evaluaciones, medida por la desviación estándar, es aproximadamente 1.668, indicando cierta variabilidad en la percepción de la calidad de las prácticas entre las diferentes áreas evaluadas.

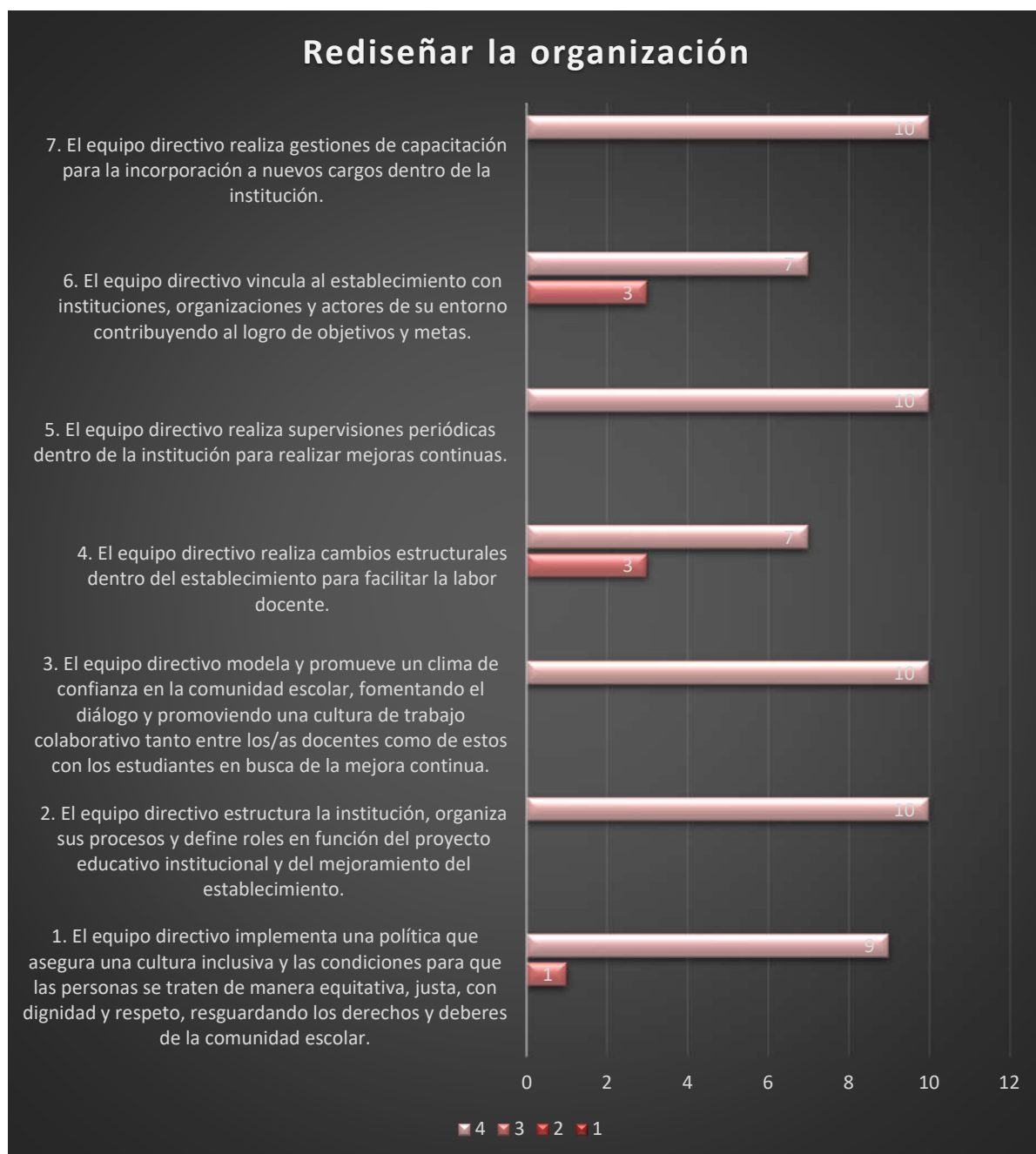
6.4 Establecer dirección.



Los datos reflejan evaluaciones del nivel de calidad de prácticas organizativas relacionadas con la supervisión de la orientación de proyectos, la caracterización de beneficiarios, el mantenimiento de bases de datos actualizadas, la estructuración de

organigramas y flujogramas, y el respeto por dichas estructuras como medida de comunicación colaborativa en un centro cultural social. La media de las evaluaciones es de aproximadamente 5.857, con una mediana de 7 y una moda de 9. La dispersión de las evaluaciones, medida por la desviación estándar, es de aproximadamente 3.215, señalando cierta variabilidad en la percepción de la calidad de las prácticas entre las diferentes áreas evaluadas.

6.5 Rediseñar la organización.



Los datos revelan evaluaciones del nivel de calidad de prácticas organizativas relacionadas con el liderazgo del equipo directivo en una institución educativa. La media de las evaluaciones es de 7, con una mediana y moda también de 7 y 10 respectivamente. La dispersión de las evaluaciones, medida por la desviación estándar,

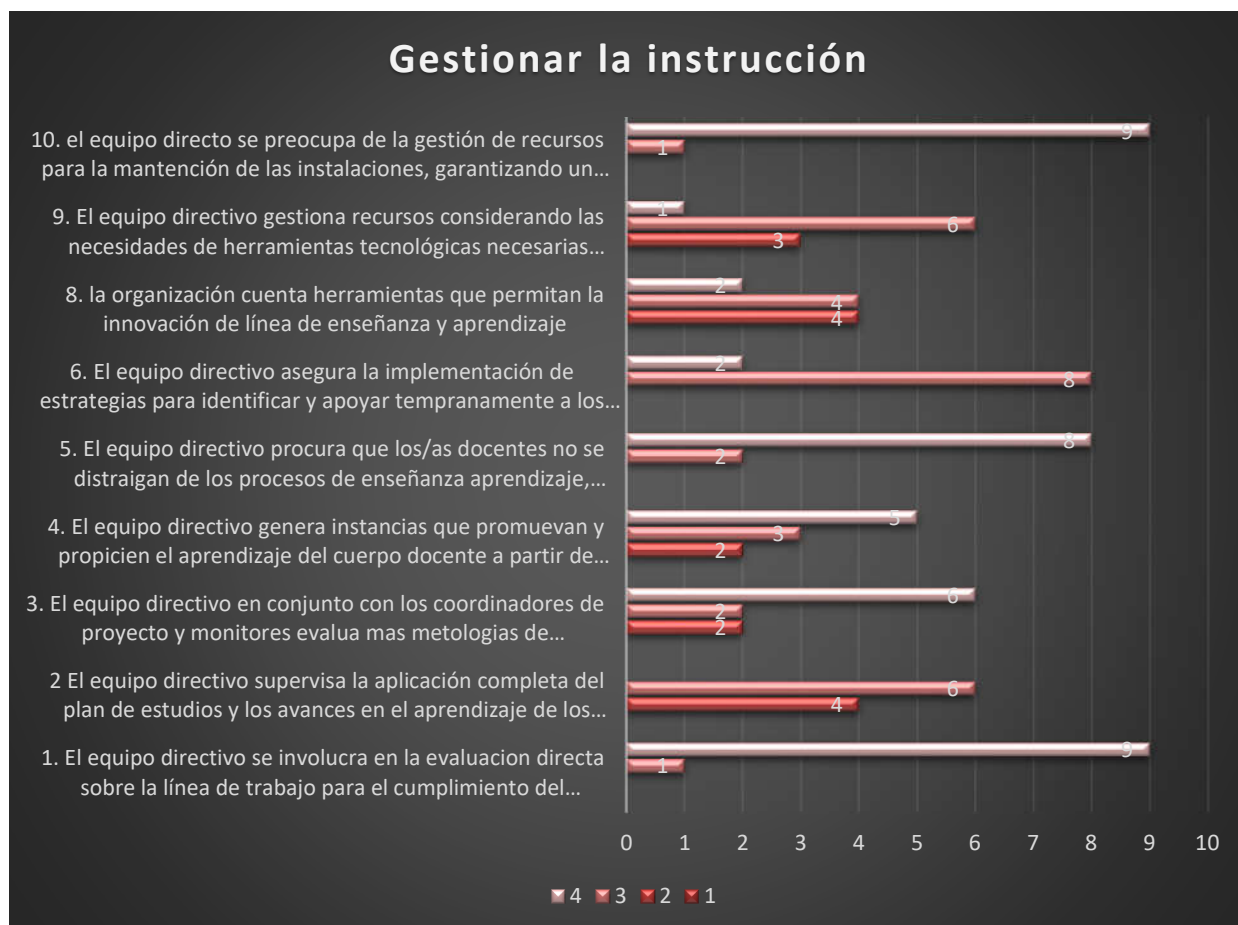
es de aproximadamente 2.68, lo que sugiere cierta variabilidad en la percepción de la calidad de las prácticas entre las diferentes áreas evaluadas.

6.6 Desarrollar personas.



El análisis cualitativo de los datos revela una percepción mayoritariamente positiva del nivel de calidad en los diferentes ítems evaluados, con una consistente preferencia por calificaciones de nivel 4. Los ítems 3 y 4 muestran una unanimidad en las calificaciones de nivel 4, indicando una percepción muy positiva en esos aspectos. Sin embargo, en los ítems 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9 y 10, aunque la mayoría califica con nivel 4, hay una presencia significativa de calificaciones de nivel 3, lo que sugiere cierta discrepancia en la percepción de calidad en esos aspectos. El ítem 8 destaca por tener una distribución más equilibrada entre calificaciones de nivel 2, 3 y 4. En resumen, aunque hay una tendencia general hacia calificaciones positivas, algunos aspectos podrían beneficiarse de una atención adicional para mejorar la calidad percibida.

6.7 Gestionar la instrucción.

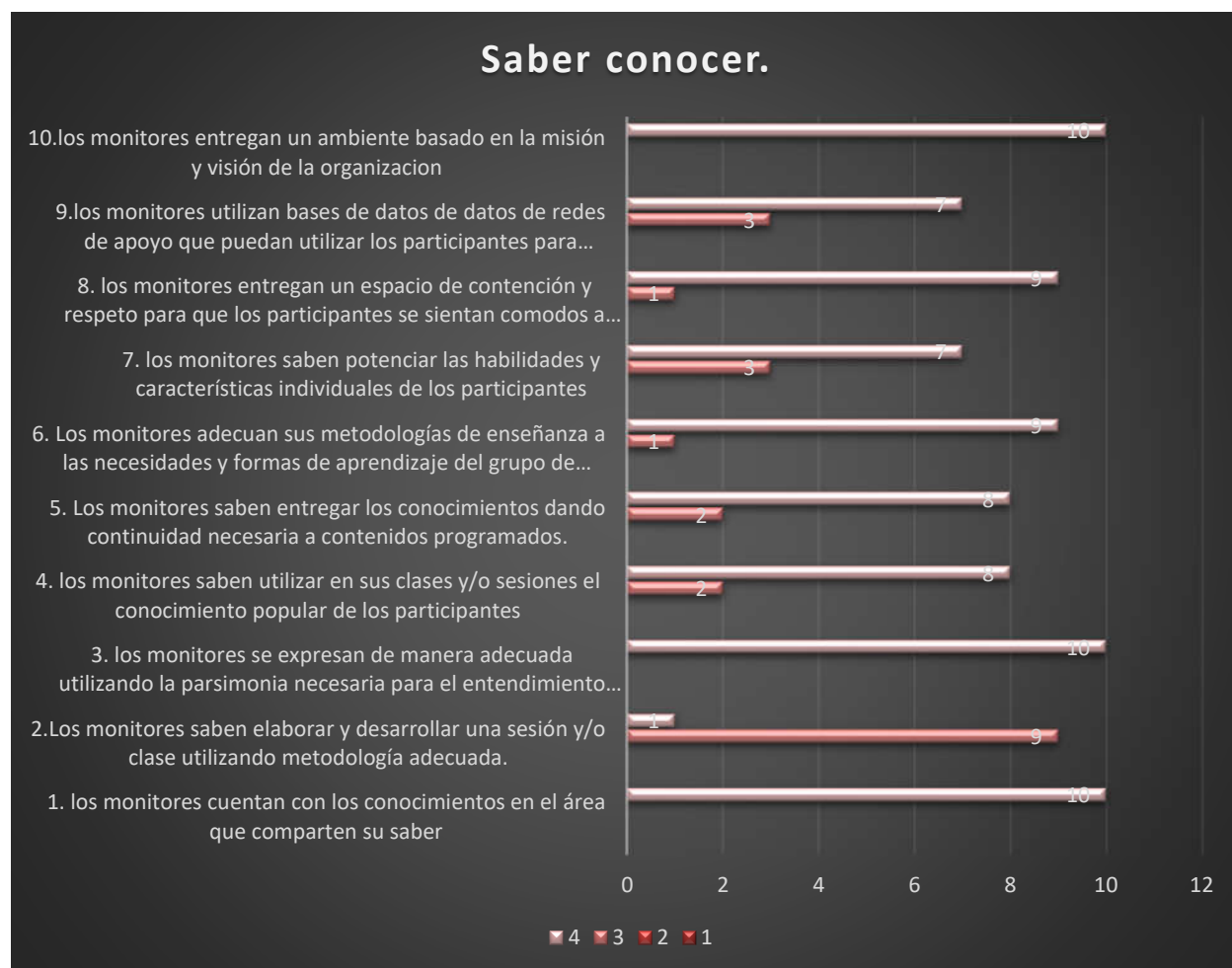


Podemos notar que en general, la mayoría de los ítems tienen una calificación alta (4), lo que sugiere una percepción positiva de la calidad en esos aspectos. Sin embargo, en algunos ítems, como el 2 y el 8, hay una mayor variabilidad en las calificaciones, lo que indica que la percepción de la calidad podría ser más mixta en esos aspectos específicos.

En resumen, la mayoría de los ítems recibieron calificaciones altas, lo que sugiere una percepción generalmente positiva de la calidad en las áreas evaluadas. Sin embargo, es importante abordar las áreas donde hubo más variabilidad en las

calificaciones para comprender mejor las necesidades y preocupaciones de los evaluadores.

6.8 Saber conocer.



Podemos observar que la mayoría de los ítems tienen una alta proporción de calificaciones de nivel 4, lo que indica una percepción generalmente positiva de la calidad en todas las áreas evaluadas. Sin embargo, en los ítems 2, 4, 5, 7, 8 y 9, hay una cierta variabilidad, con una proporción de calificaciones de nivel 3. Esto sugiere

que, aunque la mayoría de las personas calificaron estos ítems con el nivel máximo de calidad, una minoría expresó una percepción ligeramente menos favorable.

En resumen, los datos indican una percepción generalizada de alta calidad en todas las áreas evaluadas, con algunas variaciones menores en ciertos ítems. Esto sugiere que, en general, el desempeño es sólido, pero aún hay espacio para mejoras y ajustes en ciertos aspectos específicos.

6.9 Saber ser.



Observamos que en la mayoría de los ítems, la calificación predominante es 4, lo que indica una percepción generalmente alta de la calidad en todas las áreas evaluadas. Sin embargo, en algunos ítems, como el 3, 4, 8, 9 y 10, existe una proporción no despreciable de calificaciones de nivel 3. Esto sugiere que, aunque la mayoría de las personas calificaron estos ítems con el nivel máximo de calidad, una minoría expresó una percepción ligeramente menos favorable.

En resumen, los datos muestran una percepción mayoritariamente positiva de la calidad en todas las áreas evaluadas, con algunas variaciones menores en ciertos ítems. Esto sugiere que, en general, el desempeño es sólido, pero aún hay aspectos que podrían mejorar para alcanzar una percepción uniformemente alta de la calidad en todos los aspectos evaluados.

6.10 Saber hacer.



Observamos que, en la mayoría de los ítems, la calificación predominante es 4, lo que indica una percepción generalmente alta de la calidad en todas las áreas evaluadas. Sin embargo, en algunos ítems, como el 3, 6, 7, 8 y 9, hay una proporción considerable de calificaciones de nivel 3, lo que sugiere que algunas personas tienen una percepción ligeramente menos favorable en estos aspectos específicos.

En resumen, los datos muestran una percepción mayoritariamente positiva de la calidad en todas las áreas evaluadas, con algunas variaciones en ciertos ítems. Esto sugiere que, en general, el desempeño es sólido, pero aún hay aspectos que podrían mejorar para alcanzar una percepción uniformemente alta de la calidad en todos los aspectos evaluados.

6.11 Gestión de los recursos humanos.



Observamos que, en la mayoría de los ítems, la calificación predominante es 4, lo que indica una percepción generalmente alta de la calidad en las áreas evaluadas. Sin embargo, en algunos ítems, como el 2, 3, 4, 5, 9 y 10, hay una distribución más equilibrada entre diferentes niveles de calidad, lo que sugiere una percepción más variable en esos aspectos específicos.

En resumen, los datos muestran una percepción mayoritariamente positiva de la calidad en todas las áreas evaluadas, aunque con algunas variaciones en ciertos ítems.

Esto indica que mientras que en algunos aspectos la percepción de calidad es uniformemente alta, en otros puede haber áreas de mejora que requieran atención adicional.

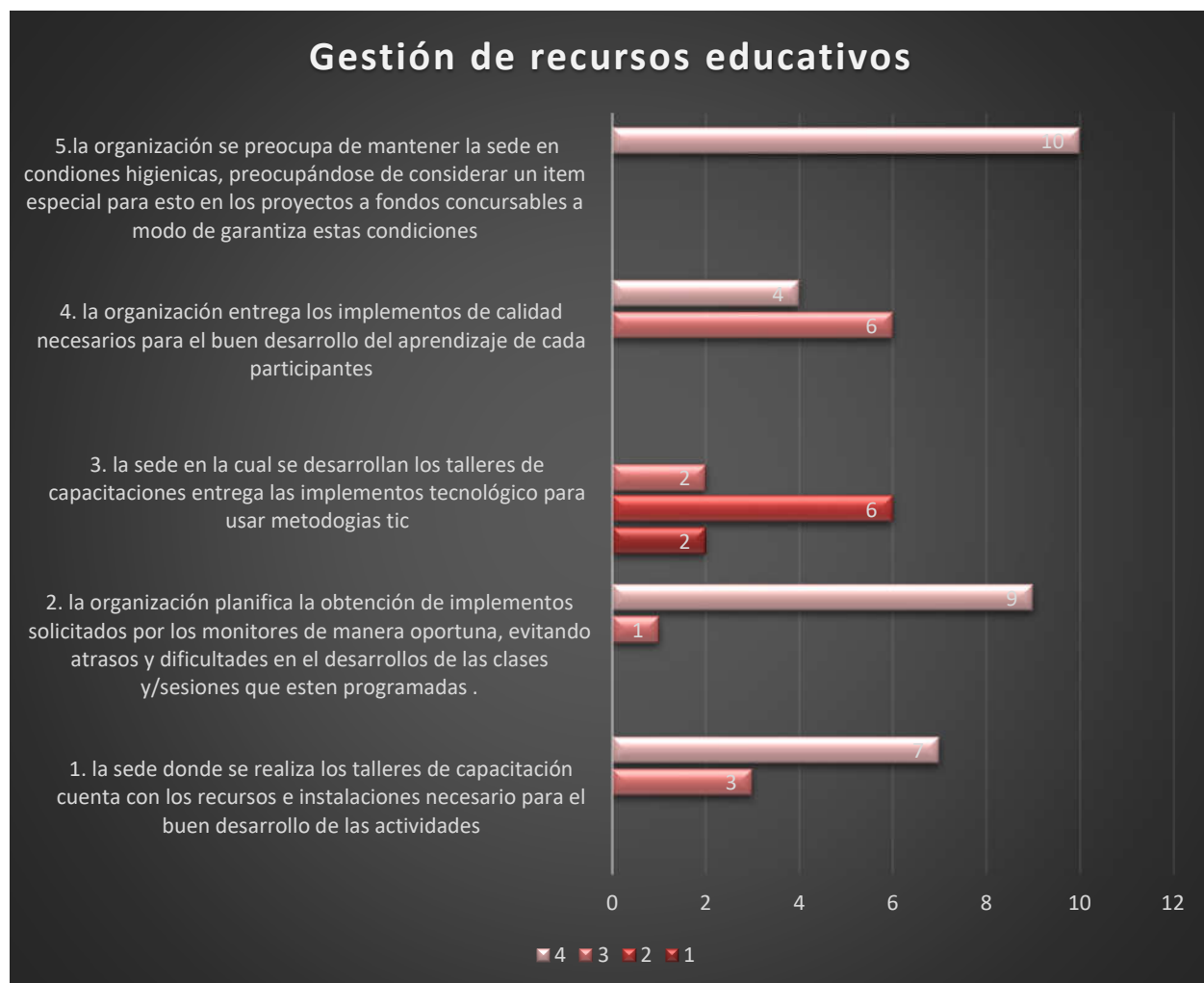
6.12 Gestión de recursos financieros y administración



El análisis de datos muestra una evaluación mayoritariamente positiva de las prácticas organizativas en la organización en estudio. Las prácticas 4 y 5 recibieron calificaciones perfectas de calidad (nivel 4) por parte de todos los evaluadores, lo que indica un alto grado de cumplimiento y adherencia a los requisitos legales y documentales. Las prácticas 2 y 3 también obtuvieron una alta valoración, con el 60% y el 90% de los evaluadores otorgando calificaciones de nivel 4 respectivamente. La práctica 6, aunque bien evaluada en su mayoría (70% nivel 4), mostró una ligera discrepancia, con el 30% de los evaluadores asignando un nivel de calidad 3. Este análisis proporciona una visión integral de la percepción de calidad en diferentes áreas de prácticas organizativas.

En resumen, los datos reflejan una evaluación positiva en general de las prácticas organizativas, con altos niveles de calidad percibida en la mayoría de las áreas evaluadas. Sin embargo, se identifica la necesidad de revisar y fortalecer la práctica 6 para garantizar una percepción uniforme de calidad en todas las áreas evaluadas

6.13 Gestión de recursos educativos.



El análisis de datos revela una evaluación positiva en general de las prácticas organizativas relacionadas con la provisión y gestión de recursos educativos. Las prácticas 1, 2 y 5 recibieron altas calificaciones de calidad, con un predominio de niveles 4 y 10, lo que indica un buen desempeño en la disponibilidad de recursos, planificación oportuna y satisfacción general de los participantes. Sin embargo, las prácticas 3 y 4 muestran una variabilidad en las calificaciones, con una proporción

significativa de evaluaciones de niveles inferiores, lo que sugiere áreas de mejora en la entrega de implementos tecnológicos y recursos de calidad para el aprendizaje.

En resumen, mientras que algunas prácticas muestran una distribución más equilibrada de calificaciones, otras revelan contrastes significativos entre calificaciones bajas y altas, lo que sugiere áreas de mejora y fortaleza en los procesos de provisión y organización de recursos educativos dentro de la organización.

7. Propuesta de mejora

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Mejorar la efectividad de los talleres	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una evaluación de necesidades para identificar las habilidades laborales más demandadas por la comunidad, de manera semestral 2. Diseñar un plan de estudios adaptado a las necesidades identificadas, dividiendo los talleres en módulos específicos. 3. Seleccionar cuidadosamente el contenido de los talleres para asegurarse de que sea relevante y actualizado. 4. Utilizar métodos de enseñanza participativos y prácticos para facilitar un aprendizaje efectivo. 5. Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para evaluar el progreso de los participantes y mejorar continuamente el plan curricular, de manera semestral 	Coordinadores de Proyectos, Equipo de monitores, Equipo directivo

Fomentar el desarrollo profesional de la comunidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer talleres que aborden tanto habilidades técnicas como habilidades blandas necesarias para el mercado laboral actual. 2. Proporcionar oportunidades de práctica y aplicación de los conocimientos adquiridos en entornos laborales simulados o reales. 3. Organizar sesiones de asesoramiento y orientación profesional para ayudar a los participantes a establecer metas y desarrollar un plan de carrera. 4. Facilitar el acceso a recursos adicionales, como cursos en línea o programas de certificación, para continuar el desarrollo profesional más allá de los talleres. 5. Crear una red de apoyo y colaboración entre los participantes y profesionales del sector para facilitar oportunidades de empleo y crecimiento profesional. 	Coordinadores de Proyectos, Equipo de monitores.
--	--	--

Área: Liderazgo pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer el liderazgo pedagógico del equipo monitor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las habilidades de liderazgo pedagógico necesarias para los monitores de los talleres, incluyendo la capacidad para motivar, guiar y apoyar a los participantes. 2. Ofrecer programas de desarrollo profesional específicos para el equipo 	Coordinador de proyectos, Equipo Directivo

	<p>monitor, que aborden técnicas de enseñanza efectivas, gestión de grupos y habilidades de comunicación.</p> <p>3. Brindar oportunidades de mentoría y coaching para el desarrollo individualizado del liderazgo pedagógico de cada monitor.</p> <p>4. Fomentar la colaboración y el intercambio de mejores prácticas entre el equipo monitor, mediante reuniones regulares, sesiones de retroalimentación y observaciones entre pares.</p> <p>5. Establecer mecanismos de evaluación continua para monitorear el progreso del liderazgo pedagógico del equipo monitor y proporcionar retroalimentación constructiva.</p>	
Promover una cultura de aprendizaje continuo	<p>1. Establecer una cultura organizacional que valore y promueva el aprendizaje continuo entre los monitores y los participantes de los talleres.</p> <p>2. Diseñar e implementar actividades de aprendizaje complementarias para los participantes, como sesiones de tutoría, grupos de estudio y recursos educativos adicionales.</p> <p>3. Organizar eventos y conversatorios sobre temas relevantes para el desarrollo personal de los</p>	Equipo Directivo, Coordinador de proyectos, equipo de monitores

	<p>participantes, fomentando la participación activa y el intercambio de ideas.</p> <p>4. Proporcionar acceso a recursos externos, como bibliotecas locales y plataformas en línea de aprendizaje, para apoyar el desarrollo continuo de habilidades y conocimientos, considerando el acceso gratuito a estos como un factor relevante de mantener en bases de datos actualizadas para el acceso de los participantes de los talleres</p> <p>5. Celebrar y reconocer no solo los logros y avances de los participantes en su aprendizaje y desarrollo, sino también quienes han reconocido sus debilidades inspirando una mayor motivación y compromiso con el aprendizaje continuo. Centrando como mayor logro la permanencia y no las calificaciones.</p>	
--	---	--

Área: Formación basada en competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Desarrollar programas de formación basados en competencias	<p>1. Realizar un relevamiento de las necesidades de la comunidad y del mercado laboral local para identificar las competencias más demandadas y relevantes.</p> <p>2. Diseñar programas de formación que se centren en el desarrollo de</p>	Coordinador de Proyectos, equipo de monitores, equipo directivo.

	<p>competencias prácticas y habilidades específicas, adaptadas a las necesidades identificadas.</p> <p>3. Establecer métodos de evaluación que permitan medir el progreso de los participantes en el desarrollo de las competencias, como la evaluación por desempeño y la retroalimentación continua.</p> <p>4. Implementar metodologías de enseñanza participativas y experienciales, como talleres prácticos, proyectos comunitarios y aprendizaje en el trabajo.</p> <p>5. Facilitar espacios de colaboración y aprendizaje entre los participantes, donde puedan compartir conocimientos y experiencias, y brindarse apoyo mutuo.</p>	
<p>Integrar la formación en competencias en todos los niveles educativos</p>	<p>1. Establecer alianzas con instituciones educativas locales, empresas y otros actores clave para identificar las competencias necesarias para el éxito laboral y social en la comunidad.</p> <p>2. Desarrollar materiales educativos y recursos de apoyo adaptados a diferentes grupos de edad y niveles de habilidad, que promuevan el desarrollo de competencias en contextos no formales.</p> <p>3. Organizar actividades y eventos de sensibilización en la comunidad sobre la importancia del desarrollo de competencias y el</p>	<p>Coordinadores de proyectos, equipo directivo</p>

	<p>aprendizaje continuo a lo largo de la vida.</p> <p>4. Capacitar a líderes comunitarios y voluntarios para que puedan integrar la formación en competencias en sus programas y actividades cotidianas.</p> <p>5. Evaluar regularmente el impacto de las actividades de formación en competencias en la comunidad y ajustar las estrategias según sea necesario.</p>	
--	---	--

Área: Gestión de recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Mejorar la gestión de recursos para optimizar el impacto comunitario	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis exhaustivo de los recursos disponibles, incluyendo personal, financiamiento, materiales y espacio físico. 2. Desarrollar un plan estratégico de gestión de recursos que establezca prioridades, metas y acciones específicas para maximizar el uso efectivo de los recursos. 3. Implementar sistemas de seguimiento y evaluación para monitorear el uso de los recursos y evaluar su eficiencia y efectividad. 4. Establecer políticas y procedimientos claros para la adquisición, asignación y administración de recursos, garantizando la transparencia y la rendición de cuentas. 5. Fomentar la 	Equipo directivo

	<p>colaboración y la coordinación entre los diferentes departamentos y equipos de trabajo para optimizar el uso compartido de los recursos y evitar duplicaciones.</p>	
<p>Desarrollar estrategias de financiamiento sostenible</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificar las fuentes de financiamiento, buscando oportunidades de subvenciones, donaciones, patrocinios y actividades de recaudación de fondos. 2. Establecer relaciones sólidas con donantes, patrocinadores y socios potenciales, comunicando claramente el impacto y el valor de las actividades de la organización social. 3. Desarrollar un plan de desarrollo de recursos a largo plazo que incluya estrategias para aumentar los ingresos, reducir los costos y garantizar la sostenibilidad financiera. 4. Capacitar al personal y a los voluntarios en técnicas de recaudación de fondos y gestión financiera, para aumentar la eficacia de las actividades de financiamiento. 5. Evaluar regularmente el desempeño financiero de la organización y ajustar las estrategias según sea necesario para garantizar la estabilidad y el crecimiento económico. 	<p>Equipo directivo, coordinadores de proyectos</p>

8. Conclusión

En conclusión, el presente trabajo académico ha sido una empresa integral y holística que buscó mejorar la calidad y el impacto de los talleres educativos que imparte el Centro Cultural y Social Tripantu, mediante una serie de propuestas de mejora bien fundamentadas. A través de la evaluación de áreas clave como la Gestión Curricular, el Liderazgo Pedagógico, la Formación Basada en Competencias y la Gestión de Recursos, se identificaron los puntos críticos que requerían atención y acción. Las propuestas elaboradas, centradas en mejorar la efectividad de los talleres, fomentar el desarrollo profesional, fortalecer el liderazgo pedagógico y promover una cultura de aprendizaje continuo, apuntan a una transformación integral en la forma en que se conciben, planifican y ejecutan los programas educativos. La integración de la formación en competencias en todos los niveles educativos y el desarrollo de estrategias de financiamiento sostenible complementan estas iniciativas, asegurando un enfoque completo y sostenible hacia la mejora educativa y comunitaria. En última instancia, se espera que estas acciones no solo optimicen el impacto de los talleres en la comunidad, sino que también sienten las bases para un cambio positivo y duradero en el ámbito educativo, logrando adquirir en un futuro próximo no lejano la posibilidad de conformarse con un centro de capacitación,

Bibliografía

- Ander-Egg, E. (1991). Introducción a la planificación. Recuperado en 24 de marzo de 2024, de <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2017/05/Introduccion-a-la-planificaci%C3%B3n-Ander-Egg-Ezequiel.pdf.pdf>
- Beltrán Véliz, Juan Carlos. (2014). Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de Unidades Técnico Pedagógicas. *Revista mexicana de investigación educativa*, 19(62), 939-961. Recuperado en 24 de marzo de 2024, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662014000300014&lng=es&tlng=es.
- Caro Quintana, P. A. (2020). Prácticas pedagógicas en el proceso de adquisición y desarrollo de competencias básicas en estudiantes de la Provincia de Concepción. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado en 24 de marzo de 2024, de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/671060/pacq1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castillo, A. (2017). ¿Cómo mejorar la distribución, uso y administración de los recursos escolares? Análisis y desafíos a partir de las recomendaciones OCDE en la Revisión de políticas para mejorar la efectividad del uso de recursos en las escuelas. Ministerio de Educación. Chile Recuperado en 24 de marzo de 2024, de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/18798>
- Castro, F. (2005). Gestión curricular: una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa. *Horizontes educacionales*, núm. 10, pp. 13 – 25.

Centro de Estudios. (2017). Evidencias 37: System Review [Archivo PDF]. Recuperado de <https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/06/EVIDENCIAS-37-System-Review.pdf>

CPEIP (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. Ministerio de Educación. Chile. Recuperado en 24 de marzo de 2024, de <https://hdl.handle.net/20.500.12365/2239>

CPEIP (2021). Estándares para la profesión docente. Marco para la buena enseñanza. Ministerio de Educación. Chile. Recuperado en 24 de marzo de 2024, de <https://hdl.handle.net/20.500.12365/17596>

Delgado Tornés, A. N. (2011). Ética y política en la concepción de la educación popular de Paulo Freire. *Universidades*, 61(50), 19-32. Recuperado de https://infocdmx.org.mx/escuela/curso_capacitadores/educacion_popular/tica%20y%20politica%20en%20la%20concepcion%20de%20la%20educacion%20popular%20de%20Paulo%20Freire.pdf

Educrea. (s.f.). Curriculum: La creación de una unidad didáctica. Recuperado en 24 de marzo de 2024, de <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2014/09/curriculum.pdf>

Freire, P. (2007). Educación popular (1.ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Clacso. Recuperado de <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/15706/1/Educacion-popular.pdf>

Hernández, M. A. (2015). El diagnóstico educativo, una importante herramienta para elevar la calidad de la educación en manos de los docentes. Matanzas: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Cuba. Recuperado en 24 de

marzo de 2024, de https://issuu.com/dom344/docs/el_diagnostico_educativo__una_importante_herramienta/1

Lideres Educativos (2019). Libro Buenas Prácticas de liderazgo pedagógico: 10 herramientas para impulsar la mejora escolar. Chile. Recuperado en 24 de marzo de 2024, de <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/libro-buenas-practicas-de-liderazgo-pedagogico-10-herramientas-para-impulsar-la-mejora-escolar/>

López Noreña, G. (2010). Apuntes sobre la pedagogía crítica: su emergencia, desarrollo y rol en la posmodernidad. Volumen I. Florida Valle del Cauca, Colombia: Atlantic International University, Universidad Santiago de Cali, Universidad San Buenaventura-Cali. Recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/989/index.htm>

Ministerio de Salud. (2018). Orientaciones para realizar Diagnósticos Participativos (Final 2.0). Recuperado de <https://redsalud.ssmso.cl/wp-content/uploads/2018/08/Orientaciones-para-realizar-Diagn%C3%B3sticos-Participativos-Final-2.0.pdf>

Penalva Buitrago, J. (2008). Análisis crítico de los aspectos teóricos del currículum flexible y abierto. Consecuencias educativas [Análisis de los aspectos epistemológicos del currículum flexible y abierto. Consecuencias educativas. Revista, (Issue). Recuperado de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev113COL2.pdf>

Zabala, A., & Arnau, L. (2007). Cómo aprender y enseñar competencias. Barcelona: Editorial GRAÓ, de IRIF, S.L. Recuperado en 24 de marzo de 2024, de

<https://s44ada60dc17a69b7.jimcontent.com/download/version/1620098607/module/10776410271/name/11%20ideas%20clave.%20C%C3%B3mo%20aprender%20y%20ense%C3%B1ar%20competencias.pdf>

Recoletatransparente.cl. Recuperado el 12 de mayo de 2024, de https://www.recoletatransparente.cl/archivos_2021/pladeco/Tomo%20I-Characterizacion%20Comunal.pdf

Ssmso.cl. Recuperado el 12 de mayo de 2024, de <https://redsalud.ssmso.cl/wp-content/uploads/2018/08/Orientaciones-para-realizar-Diagn%C3%B3sticos-Participativos-Final-2.0.pdf>

Anexos



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 Centro Cultural y Social Tripantu, de la comuna Recoleta, región Metropolitana

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los						

destinatarios que vamos a encuestar):						
<ul style="list-style-type: none"> Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado) 						X
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta son adecuadas 						X
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico 						X
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante):						
<ul style="list-style-type: none"> Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento. 						X

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	es adecuado porque proporciona un marco objetivo y estandarizado para recopilar datos, garantizando objetividad, fiabilidad y validez en la medición del desempeño o resultados, lo que permite tomar decisiones informadas y realizar ajustes basados en retroalimentación específica y transparente.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Paulo Marcelo Rojo Carvajal
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de)	Psicólogo, Lic. En Psicología, Cosam de Pedro Aguirre Cerda

trabajo):	
e-mail	Paulorojo2016@gmail.com
Fecha de la validación (día, mes y año):	Mayo 11 de 2024

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'P' followed by several loops and a long horizontal stroke extending to the right.