



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO,
GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS DEL COLEGIO
MULTICULTURAL RAYEN MAPU, COMUNA DE CURICÓ, REGIÓN DEL
MAULE**

Candidato a magíster: Carolina Figueroa Castro

Tutor Disciplinar : Rocío Soledad Riffo San Martín

Tutor Metodológico : Marlenis Martínez Fuentes

Mayo, 2025

ÍNDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
MARCO TEÓRICO.....	5
MARCO CONTEXTUAL.....	10
ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	13
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	34
PROPUESTAS DE MEJORA	50
CONCLUSIÓN	56
BIBLIOGRAFÍA	57

RESUMEN

Con la elaboración del presente trabajo se busca mejorar las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos diagnosticadas en el Colegio Multicultural Rayen Mapu de Curicó.

El objetivo es generar una propuesta 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, para ello se aplicó una encuesta a docentes y equipo directivo de dicho centro educativo a través de la cual evaluaron el nivel de calidad de las prácticas asociadas a cada una de las áreas.

Los resultados obtenidos demuestran mayores fortalezas que oportunidades de mejora en las cuatro áreas diagnosticadas, identificando aspectos más fortalecidos en el área de gestión curricular.

De acuerdo a las debilidades diagnosticadas se ha levantado un propuesta de mejora que contempla entre las acciones más relevantes el fortalecimiento del trabajo colaborativo y la reflexión docente de manera sistemática, la implementación de un plan de desarrollo profesional docente que considere las necesidades del establecimiento, la participación de los padres y apoderados en el proceso educativo y la comunicación entre el equipo directivo y la comunidad educativa.

INTRODUCCIÓN

Los procesos de análisis de datos y reflexión dentro de una comunidad educativa constituyen una práctica muy importante para la toma de decisiones en pro del fortalecimiento de su proyecto educativo institucional y de la mejora de los aprendizajes de las y los estudiantes, tal como se plantea en la Guía Metodológica para el uso de datos de la Agencia de la Calidad (2019) “en cualquier organización, y por cierto en una institución educativa, el uso de datos tiene un propósito eminentemente aplicado, es decir, se realiza para tomar algún tipo de decisión que favorezca el mejoramiento” (pág. 19). En este sentido, el presente trabajo tiene como propósito generar una propuesta 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 con la finalidad de fortalecer los procesos de gestión institucional.

El presente trabajo se estructura a partir de un marco teórico que entrega referencias bibliográficas acerca de las cuatro áreas diagnosticadas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos; la estructura también considera un marco contextual en el que se describen las características del contexto en el cual se realizó el trabajo, relacionadas con la historia, misión, visión, resultados académicos, infraestructura, recursos humanos, entre otras características del centro educativo. Posteriormente se describe el diseño y aplicación del instrumento de diagnóstico para luego entregar los resultados, a través de gráficos y tablas, con las principales fortalezas y debilidades diagnosticadas. Teniendo en consideración estos resultados, se presenta una propuesta para la mejora institucional, por cada una de las áreas evaluadas.

Finalmente se presenta una conclusión del trabajo que sintetiza los aspectos más relevantes, novedosos y los nuevos desafíos que conlleva la realización del diagnóstico y la propuesta de mejora para el fortalecimiento de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en el Colegio Multicultural Rayen Mapu de Curicó.

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.

Por lo tanto, en este modelo educativo, el equipo directivo, técnico-pedagógico y docente de cada establecimiento educacional necesitan establecer criterios y objetivos comunes centrados en los aprendizajes de las y los estudiantes y que estos le permitan a los niños, niñas y jóvenes, desarrollar habilidades del siglo XXI, tales como: creatividad, pensamiento crítico, metacognición, colaboración, comunicación, responsabilidad social, uso de tecnologías de la información, entre otras.

Cabrerizo, Rubio y Castillo (2008) aportan 11 definiciones para el término competencia, pero se puede plantear una convencional de la siguiente manera:

Son las capacidades que todo ser humano necesita para resolver, de manera eficaz y autónoma, las situaciones de la vida. Se fundamentan en un saber profundo, no sólo saber qué y saber cómo, sino saber ser persona en un mundo complejo, cambiante y competitivo. (p.9)

De acuerdo a la definición anterior, la formación por competencias implica aprender a saber, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser. En otras palabras, la formación por competencias promueve en desarrollo integral de las y los estudiantes y para lograrlo, las y los docentes también deben ser competentes, contar con conocimientos, habilidades,

actitudes y valores que les permitan realizar una docencia de calidad que no sea una mera transmisión de contenidos.

Liderazgo pedagógico

Antes de introducir el concepto de liderazgo pedagógico es necesario comprender qué es el liderazgo. Este concepto surge en el contexto de las organizaciones empresariales y tal como mencionan Robbins y Coulter (2018) se refiere al “proceso de guiar a un grupo en influir en él para que alcance sus metas” (p.370) Esta capacidad de influir ha sido estudiada por las ciencias del comportamiento en la búsqueda de encontrar la mejor forma de ejercer este liderazgo.

De acuerdo a la definición anterior, en los establecimientos educacionales se pueden distinguir liderazgos en distintos estamentos y niveles: profesores guiando a estudiantes, directivos guiando a docentes y asistentes de la educación, encargados de ciclos guiando a colegas, equipos de convivencia guiando a los apoderados, por ejemplo. En todos los casos, los líderes deben conducir al logro de las metas comunes, establecidas de acuerdo al proyecto educativo institucional.

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. 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 (Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008)

Se puede inferir, entonces, que el liderazgo pedagógico es un componente esencial para el desarrollo de un enfoque educativo basado en competencias, ya que el guía estará capacitado para resolver situaciones profesionales con sus conocimientos, destrezas y actitudes.

Gestión curricular

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

Por lo tanto, la gestión curricular corresponde al eje central del quehacer pedagógico de cada establecimiento y considera la planificación, interpretación, implementación y evaluación del currículum, teniendo en cuenta el contexto educativo para el logro de los aprendizajes de todos los y las estudiantes.

La gestión curricular es esencial para facilitar la implementación de la educación basada en competencias. Este proceso implica la planificación, ejecución y evaluación del currículum, garantizando que responda a los desafíos contemporáneos y a las demandas del mercado laboral. Los educadores deben articular eficazmente los objetivos de aprendizaje con estrategias de enseñanza, asegurando así que los estudiantes adquieran las competencias necesarias para su desarrollo personal y profesional (Pérez, 2022). La gestión curricular también requiere una revisión continua para adaptarse a los cambios en los contextos educativo y laboral.

Lo anteriormente expuesto plantea a los educadores la necesidad de conocer y organizar el currículum en función del logro de las competencias que las y los estudiantes requieren para su desarrollo personal y laboral. Además deja de manifiesto la permanente revisión que se debe hacer del currículum para realizar oportunamente los ajustes necesarios

que las condiciones educativas y/o laborales requieran, sobre todo, en los aspectos socioemocionales y tecnológicos. Por ende, tanto el equipo directivo, como docente deben poseer habilidades de adaptabilidad y responsabilidad en la gestión curricular.

Gestión de recursos

Para lograr una adecuada implementación de los procesos de aprendizaje es necesario contar con el personal idóneo, así como con los recursos financieros, materiales y redes de apoyo externas.

Según los estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores (2021), “la gestión de recursos es clave para el funcionamiento del establecimiento, ya que provee el soporte para el desarrollo de la labor educativa” (Pág. 97). En este sentido, cada establecimiento debe contar con un equipo de trabajo suficiente, competente y comprometido, también asegurar los recursos financieros y educativos, mantener una infraestructura adecuada, así como además gestionar redes de apoyo que permitan alcanzar los objetivos y fortalecer el proyecto educativo.

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) se entiende que el uso equitativo de los recursos, nos asegura que todos los estudiantes puedan beneficiarse independiente de su condición social.

Según lo anterior, se puede inferir que una adecuada distribución de los recursos, promueve el logro de aprendizaje de todos los y las estudiantes, por lo tanto, no basta solo con contar con los recursos, sino que es necesario usarlos de manera equitativa y en concordancia con el PEI para que cada uno/a de los estudiantes sea beneficiado con ellos.

Elaboración y validación de instrumentos

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 abordarán las necesidades reales que tiene el establecimiento en función del aprendizaje de los estudiantes.

El instrumento de evaluación que se presenta en este trabajo de grado ha sido validado para poder diagnosticar el estado de cuatro áreas del proceso educativo del Colegio Multicultural Rayen Mapu de la comuna de Curicó, región del Maule; estas son formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

MARCO CONTEXTUAL

Características del contexto

El Colegio Multicultural Rayen Mapu es un establecimiento público dependiente del DAEM de Curicó en la región del Maule. Se ubica en la localidad rural de Tutuquén Bajo, cuenta con una matrícula de 99 estudiantes, distribuidos desde NT1 a 8° año de enseñanza básica.

El establecimiento cuenta con una diversidad contextual y cultural de las y los estudiantes, por ende se promueve que todas sus acciones sean en función del diálogo y el respeto; el diálogo como base de su quehacer pedagógico y como eje central del enfoque intercultural que sostiene el proyecto educativo; y el respeto como esencia y base del buen vivir.

La propuesta educativa del establecimiento, se fundamenta en los valores y principios que configuran la cosmovisión de los pueblos originarios, como el ser respetuoso con la naturaleza, con los mayores, ser sabio y escuchar atentamente. Estos valores y principios transitan en conjunto con el sello medioambiental en el que también se fundamenta la formación académica e integral de las y los estudiantes del establecimiento.

Entorno y realidad del establecimiento

El establecimiento está ubicado en el sector rural de Tutuquén Bajo, a una distancia aproximada de 10 kilómetros del centro de Curicó. Este sector se encuentra entre dos ríos, el Guaiquillo y el Teno, por lo cual es una zona de suelo fértil, usado para el cultivo de hortalizas y monocultivos de manzanos, cerezos y viñedos.

En cuanto a la infraestructura del establecimiento, esta se compone de 9 salas de clases, una sala destinada a CRA, otra para ENLACES, también cuenta con una dependencia para el trabajo del Equipo de Integración Escolar, además de comedor para estudiantes, sala de profesores/as, tres oficinas y baños en cantidad suficiente para estudiantes y funcionarios.

Al ser una construcción antigua, es necesario realizar una mantención constante de techos, instalaciones eléctricas, pisos, entre otros.

Cabe señalar que producto de los frentes de mal tiempo ocurridos durante el año 2023, el colegio sufrió inundaciones y, gracias a un proyecto de emergencia postulado al MINEDUC, pudo hacerse un mejoramiento de canaletas y sumideros de agua en la cancha techada.

Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales

Tutuquén es un sector rural caracterizado por el trabajo agrícola, realizado por sus habitantes, trabajadores dependientes y mujeres temporeras. Existe una cultura latifundista, patriarcal y muy conservadora.

Pese a lo anterior, la mayor parte de los estudiantes del establecimiento no viven en el sector, sino que se trasladan desde el sector urbano al colegio gracias a un bus de acercamiento provisto por el DAEM de Curicó.

En la actualidad el porcentaje de estudiantes prioritarios que asisten al colegio es de un 70%.

Reseña Histórica – logros y dificultades

El establecimiento fue fundado el 27 de septiembre de 1927 como Escuela Osvaldo Correa, luego fue traspasado a la municipalidad de Curicó en 1981 como Escuela F17. En el año 2014 se reformula el PEI, adquiriendo un nuevo sello y cambia su nombre a Colegio Multicultural Rayen Mapu a través de una votación de toda la comunidad educativa; a partir de entonces, busca la resignificación de la ancestralidad y el legado de los pueblos originarios pre existentes en el país.

Dentro de los logros alcanzados durante los últimos años, se puede mencionar:

- Excelencia Académica acreditada por el Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño.
- Certificación medioambiental otorgada por el Sistema Nacional de Certificación Ambiental de Establecimientos Educativos.
- Selección de prácticas destacadas a nivel nacional dentro del Programa Buenas Ideas para una Mejor Educación de la SUPEREDUC, versión 2024.
- Aumento en los puntajes SIMCE 2024, de 4° Básico (303 puntos Lectura, 278 Matemática)
- Resultados sobre el promedio de establecimientos similares en indicadores de desarrollo personal y social en 4° y 6° básico.

En cuanto a las dificultades u oportunidades de mejora del establecimiento se pueden identificar el contexto sociocultural de algunos estudiantes, especialmente en los cursos superiores, la falta de apoyo en los procesos educativos por parte de un alto porcentaje de apoderados, la disminución de la matrícula que repercute en una menor cantidad de recursos SEP, la falta de motivación por parte de un alto porcentaje del equipo docente en procesos de desarrollo profesional a través de una formación continua.

ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Características del instrumento

El instrumento de diagnóstico que se presenta en este trabajo es una encuesta que permite evaluar el nivel en que se encuentran cuatro áreas del proceso educativo del Colegio Multicultural Rayen Mapu, estas son: Formación por competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión Pedagógica.

Cómo se elaboró y quién o quiénes participaron de su elaboración

El instrumento se basa en el ejemplo N°3 entregado por la universidad, y además toma como referencia el Marco para la Buena Enseñanza (2021) así como también los estándares indicativos de desempeño (2021) y la ficha SNED, cuestionario forma A.

Para lograr el instrumento definitivo, primero se realizó una revisión de cada afirmación y de los documentos mencionados en el párrafo anterior. De esta manera se adaptaron algunas afirmaciones y se eliminaron e incorporaron otras, considerando el contexto y necesidades del PEI del Colegio Multicultural Rayen Mapu de la comuna de Curicó.

Validación del instrumento

El instrumento fue validado por el Jefe Técnico de la Dirección Provincial de Educación de Curicó, Sr. Miguel Gamboa Santelices.

Se presenta a continuación:

Diagnóstico de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos

Instrucciones:

La presente encuesta está formada por 4 áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos. En cada práctica debe marcar según la escala de valoración, de acuerdo a lo que usted considera pertinente en su contexto laboral.

Escala evaluativa

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

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

1. Formación basada en competencias

1.1. Dimensión: Saber conocer

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Las y los docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que les permite dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.				
2. Las y los docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.				
3. Las y los docentes analizan e interpretan los recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.				
4. Los y las docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.				
5. Las y los docentes conocen un repertorio de estrategias y recursos didácticos, para representar,				

<p>modelar, explicar e investigar la disciplina que enseña y para conectar los objetivos de aprendizaje y saberes disciplinares con las características, conocimientos previos y habilidades de sus estudiantes.</p>				
--	--	--	--	--

1.2. Dimensión: Saber ser

Proceso general a evaluar: Promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad.

Actuar éticamente, resguardando los derechos de todos sus estudiantes, su bienestar y el de la comunidad escolar, en consonancia con el proyecto educativo institucional, la legislación vigente y el marco regulatorio para la educación escolar. MBE, 2021

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
<p>1. Las y los docentes abordan oportunamente situaciones que ponen en riesgo el ambiente de respeto en el aula y cualquier manifestación de discriminación, favoreciendo la comprensión de cómo los prejuicios y estereotipos atentan contra la dignidad de las personas y el bienestar de la comunidad.</p>				
<p>2. Las y los docentes promueven que sus estudiantes practiquen habilidades sociales tales como la escucha, la empatía y la asertividad, en sus interacciones con pares y adultos.</p>				

3. Las y los docentes promueven oportunidades para que sus estudiantes desarrollen actitudes y conductas de responsabilidad personal y social, orientadas al cuidado y preservación del medio ambiente y sus recursos.				
4. Las y los docentes indagan y reflexionan, de manera individual y colectiva, sobre su práctica, para revisar sus creencias, generar nuevos conocimientos, transformar su ejercicio profesional y mejorar las oportunidades de aprendizaje que ofrece a sus estudiantes.				
5. Las y los docentes muestran disposición a innovar en sus prácticas pedagógicas, para enfrentar problemáticas o desafíos que requieren recurrir a nuevas comprensiones y prácticas.				
6. Los/as docentes colaboran con sus pares y otros profesionales para diversificar las estrategias de enseñanza y evaluación, y para articular saberes entre disciplinas, de manera de responder adecuadamente a las necesidades educativas de sus estudiantes.				

1.3. Dimensión: Saber hacer

Proceso general a evaluar: Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos. MBE, 2021

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los/as docentes son rigurosos(as) en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.				
2. Los/as docentes generan en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos.				
3. Los/as docentes incorporan en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.				
4. Los/las docentes implementan estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.				
5. Los/as docentes comprueban durante la clase, mediante preguntas o actividades relevantes, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.				
6. Los/as docentes ofrecen a sus estudiantes retroalimentación descriptiva de manera oportuna, basándose en criterios e indicadores de evaluación,				

para que dispongan de información diferenciada sobre los niveles de logro de los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en los objetivos de aprendizaje evaluados; y para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.				
--	--	--	--	--

2. Área de gestión curricular

2.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).				
2. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
3. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y				

suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
4. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
5. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con una ruta curricular que explicita los objetivos e indicadores de aprendizajes, así como las habilidades asociadas a cada uno.				
6. El equipo técnico pedagógico revisa y monitorea el avance de los objetivos de aprendizaje declarados en la ruta curricular.				
7. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
8. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
9. 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 aprendizaje, identificar a los				

estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
10. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				

2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los/as docentes comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los/as docentes introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los/as docentes aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los/as docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				

5. Los/as docentes logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
6. Los/as docentes 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.				
7. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades 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 plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
6. El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas.				

3. Área Gestión de Recursos

3.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

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

2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
4. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
5. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
6. El establecimiento mantiene un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

3.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles 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 ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

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

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

4. Liderazgo pedagógico

4.1. Dimensión: Establecer dirección

Proceso general a evaluar: Establecimiento de metas y expectativas				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.				
2. El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.				

3. El equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.				
4. El equipo directivo promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.				
5. El equipo directivo desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.				

4.2. Dimensión: Rediseño de la organización

Proceso general a evaluar: Obtención y mantención de recursos de manera estratégica				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa una política que asegura una cultura inclusiva y 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 modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores				

como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.				
3. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.				
4. El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.				
5. El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.				
6. El equipo directivo desarrolla y mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.				

4.3. Dimensión: Desarrollo del personal

Proceso general a evaluar: Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de				

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

4.4. Dimensión: Gestión de la instrucción

Proceso general a evaluar: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de				

enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.				
2. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.				
3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				
4. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.				
5. El equipo directivo procura que los 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.				
7. El equipo directivo identifica y difunde, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.				

**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 Multicultural Rayen Mapu, de la comuna Curicó, Región del Maule.

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. 						
<p>Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo;</p>							
Grado de acuerdo							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">6</td> </tr> </table>		1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6		

4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)						
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
<ul style="list-style-type: none"> Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado) 						X
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta son adecuadas 						X
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico 						X
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante):						
<ul style="list-style-type: none"> Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento. 						X

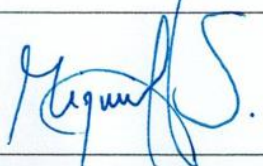
	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera {adecuado	<p>Las afirmaciones son de fácil comprensión para un/a profesional de la educación, detallando claramente el contenido de cada una de ellas.</p> <p>Las afirmaciones son pertinentes a cada una de las dimensiones de gestión que se identifican en el cuestionario, teniendo directa relación con la búsqueda de un diagnóstico basado en el desarrollo de competencias profesionales.</p> <p>Los niveles de calidad son secuenciales y progresivos, identificando diferencias entre cada uno de ellos.</p>
Motivos por los que se considera no adecuado	

Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	En las instrucciones podría agregarse el tiempo estimado en la resolución, además de una breve síntesis del objetivo o propósito de dicho cuestionario.
--	---

Identificación del experto

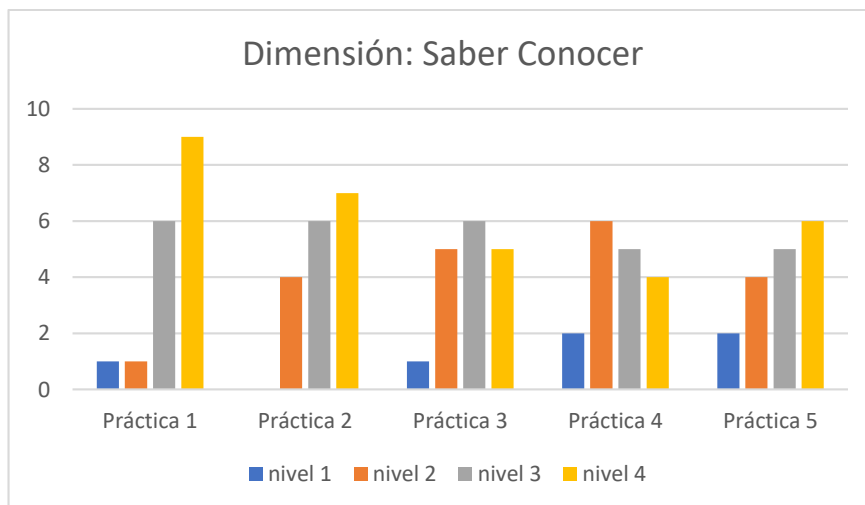
Nombre y apellidos	Miguel Gamboa Santelices 
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Jefe Técnico Departamento Provincial de Educación de Curicó. Profesor de Estado en Historia y Ciencias Sociales, Magíster en Política y Gestión Educacional.
e-mail	Miguel.gamboa@mineduc.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	18 de marzo de 2025

Descripción de la aplicación

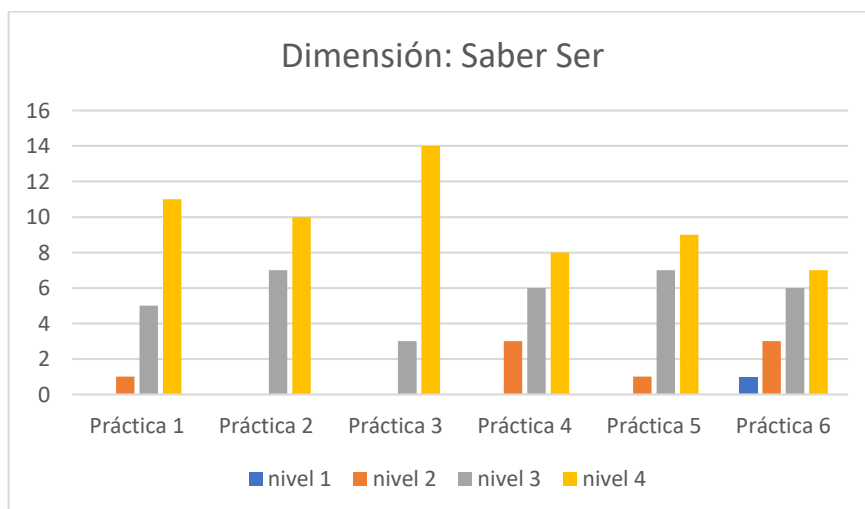
El instrumento fue aplicado a 17 docentes del Colegio Multicultural Rayen Mapu, incluido su equipo directivo en horario de consejo de profesores. Se utilizó el formato físico, es decir, cada encuestado recibió el cuestionario de manera impresa para ser respondido. La aplicación se efectuó en un ambiente tranquilo y con buena recepción por parte de los encuestados a pesar de la extensión del instrumento.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Área Formación basada en competencias

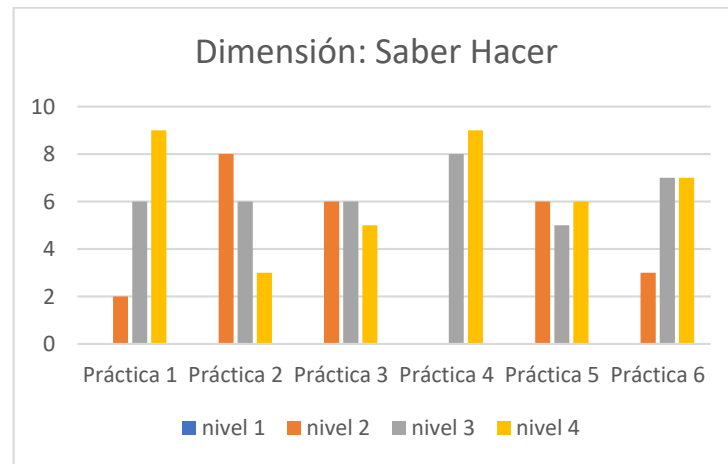


En la dimensión Saber Conocer se observa que las prácticas 1 y 2, relacionadas al conocimiento específico son las que tiene un mayor porcentaje en nivel 4 (52,9% y 41,1% respectivamente). La práctica más descendida es la número 3 que dice relación con el análisis e análisis e interpretación de los documentos que acompañan al currículum en la que solo un 23,5% se ubica en el nivel 4.



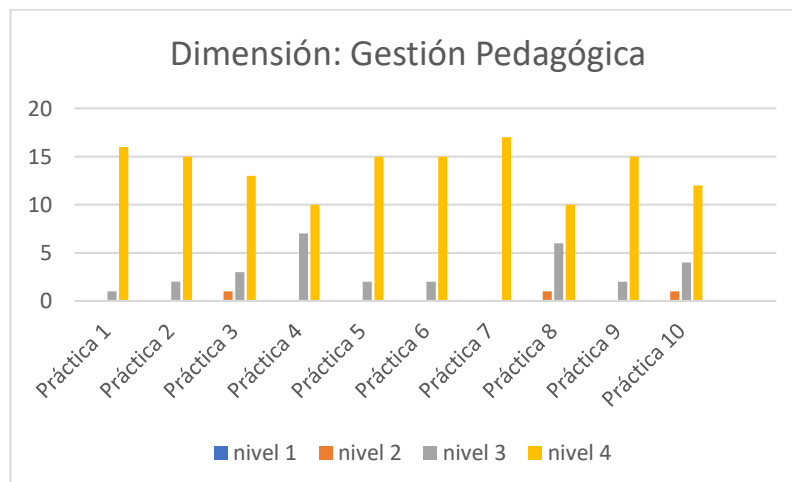
En la dimensión Saber Ser se observa que la práctica N°3 relacionada con las habilidades sociales que promueven los docentes en sus estudiantes es la más desarrollada

con un 82,3% de docentes en nivel 4. En tanto la práctica N°6, que dice relación con el trabajo colaborativo es la más descendida (41,1% en nivel 4).



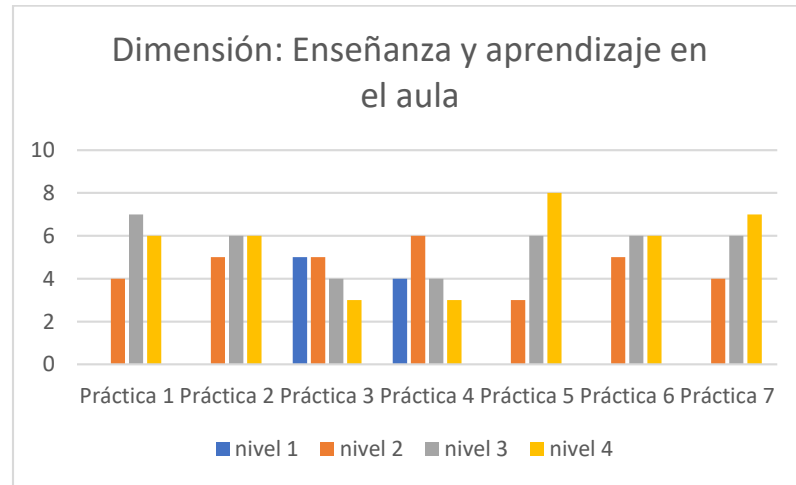
En la dimensión Saber Hacer se observa que la práctica N°4, relacionada con la implementación de estrategias para fortalecer la autoestima académica de los estudiantes es la más lograda, con un 52,9% en nivel 4 y 47,1% en nivel 3. En tanto la práctica N°2, que dice relación con generar en los estudiantes la capacidad de poner en práctica lo aprendido es la más descendida con un 47,1% en nivel 1 y solo un 17,6% en nivel 4.

Área Gestión curricular

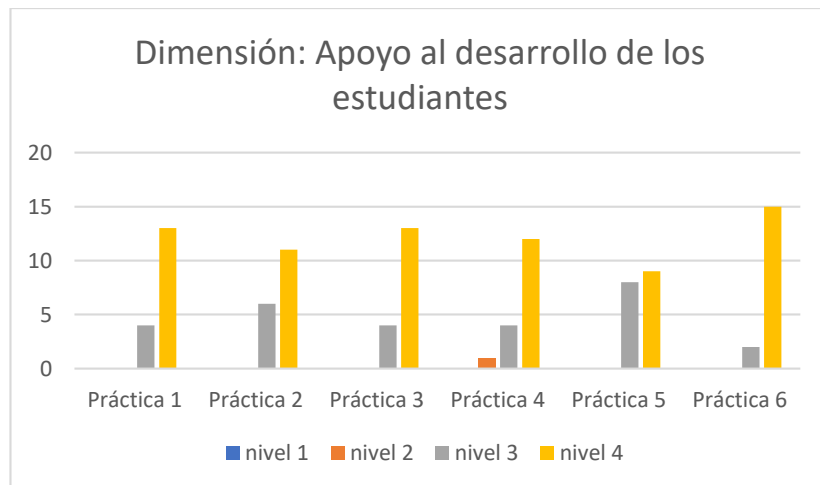


En la dimensión de Gestión Pedagógica se observa que la práctica N°7 relacionada con los procedimientos de acompañamiento docente, es la que se encuentra más lograda con

un 100% en nivel 4, mientras que la menos lograda es la práctica N°8 que dice relación con la corrección a tiempo de las evaluaciones y análisis de resultados, esta práctica alcanza un 58,8% el nivel 4.

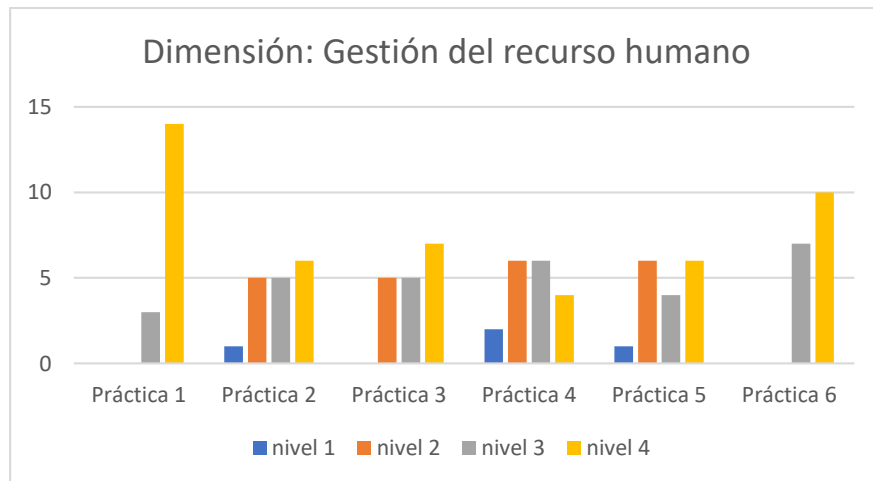


En la dimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula se observa que la práctica N°5 relacionada con la participación activa de las y los estudiantes es la que se encuentra más lograda, con un 47,1% en nivel 4, en tanto la práctica menos lograda es la N°3 que dice relación con las estrategias de enseñanza variadas y que solo alcanza un 17,6% el nivel 4.

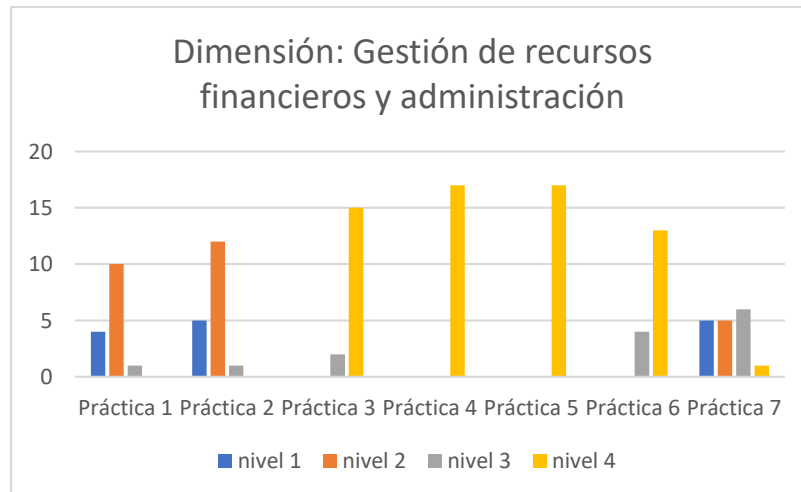


En la dimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes se puede observar que la práctica N°6 relacionada al enfoque inclusivo e intercultural es la mejor lograda con un 88,2% en nivel 4. En tanto la práctica N°5, que dice relación con las acciones para evitar la deserción escolar, es la menos lograda con un 52,3% en nivel 4.

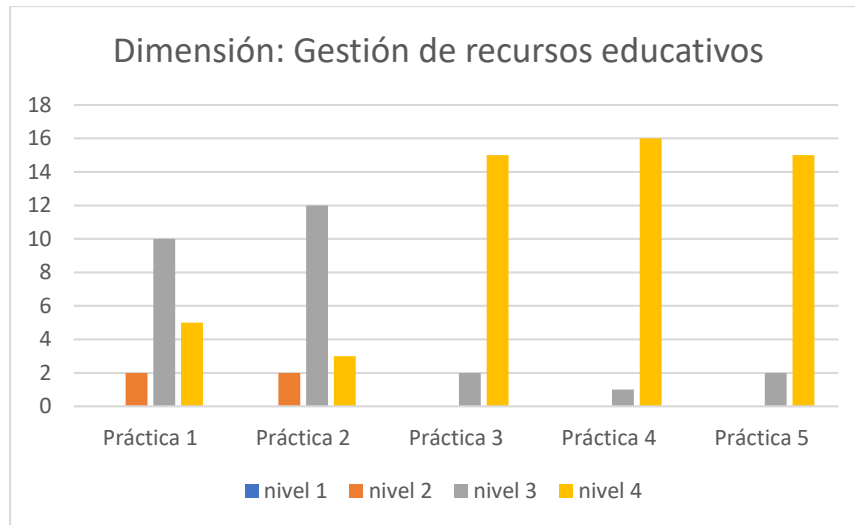
Área Gestión de Recursos



En la dimensión Gestión del recurso humano se observa que la práctica N°1, relacionadas a la planta requerida por normativa, es la que se encuentra en el nivel más alto, con un 82% de logro. En tanto, la práctica N°4 que dice relación con las políticas de formación continua instaladas en el centro educativo es la menos lograda, con un 23,5% en nivel avanzado.

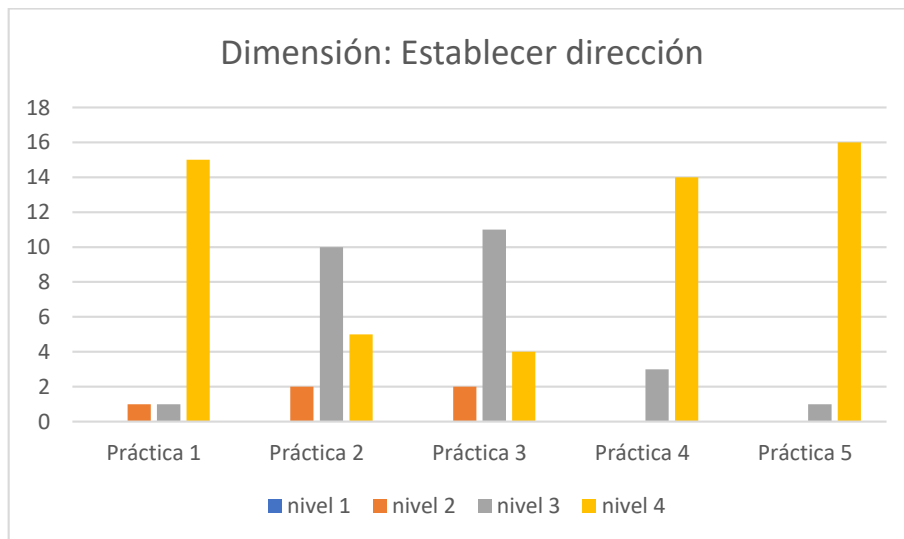


En la dimensión Gestión de recursos financieros y administración se observa que las prácticas N°4 y N°5, relacionadas con al cumplimiento de exigencias de la superintendencia de educación, cumplen en un 100% el nivel 4. En tanto, la práctica N°2 que dice relación con el presupuesto con el que cuenta el establecimiento es la menos lograda, encontrándose principalmente en niveles 1 y 2.

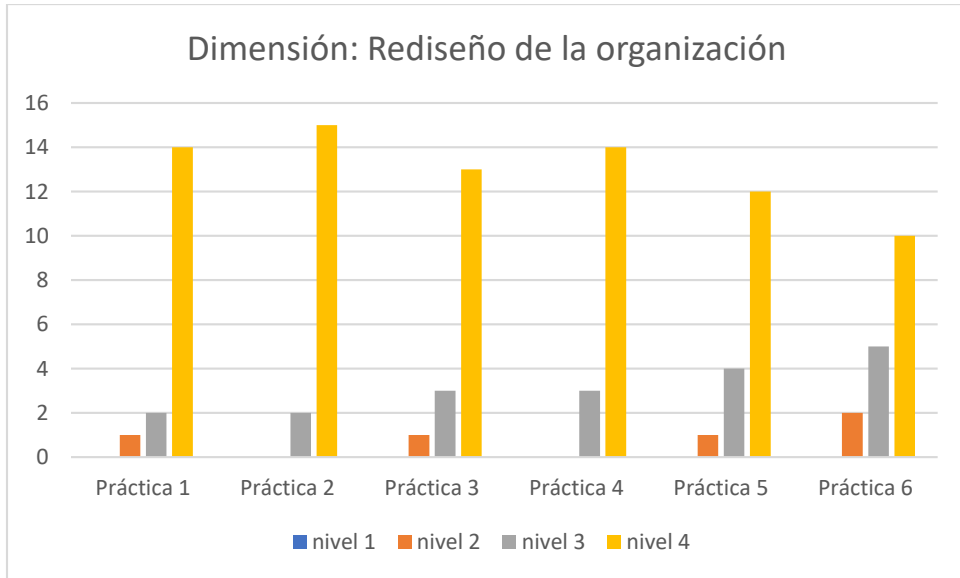


En la dimensión Gestión de recursos educativos se puede observar que la práctica N°4 referida a los recursos TIC con los que cuenta el establecimiento es la más lograda, alcanzando en un 94% el nivel 4. En tanto, la práctica N°2, que dice relación con los recursos didácticos es la menos lograda, alcanzando en un 17,6% el nivel 4.

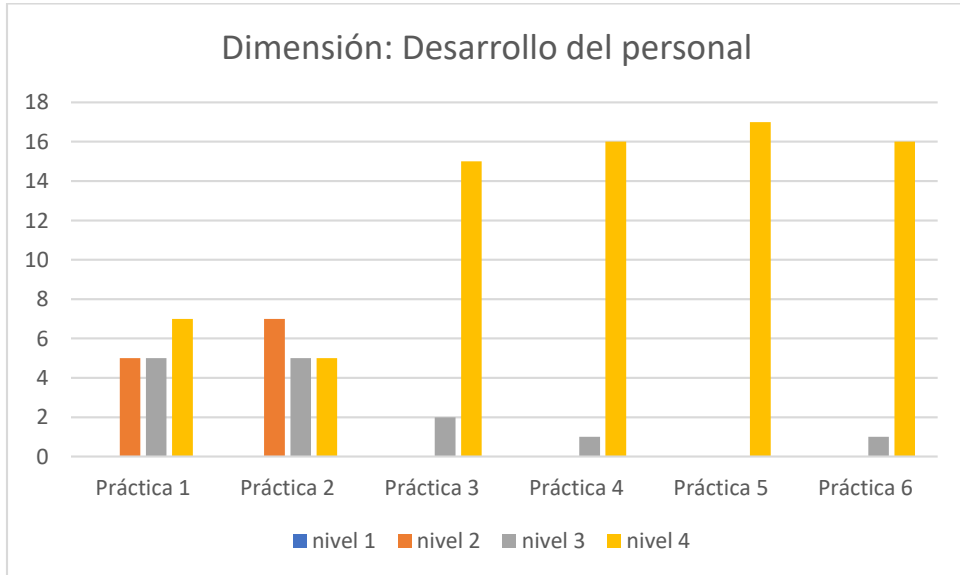
Liderazgo Pedagógico



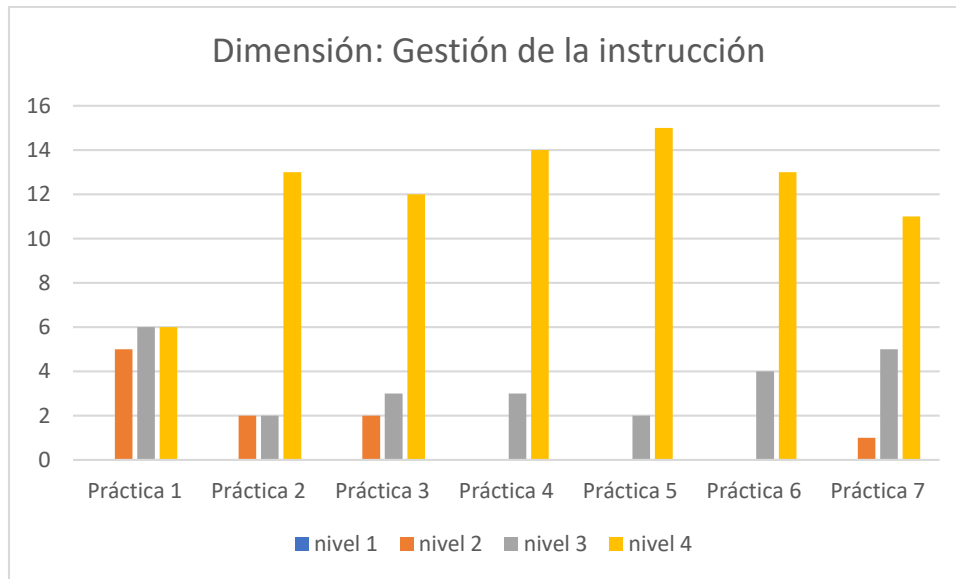
En la dimensión Establecer dirección se puede observar que la práctica N°5 relacionada con la comunicación entre el equipo directivo y el sostenedor es la más lograda, con un 94,1% en nivel 4. En tanto la práctica N°3 que dice relación con la difusión de objetivos, planes y metas institucionales es la menos lograda, con un 23,5% en nivel 4.



En la dimensión Rediseño de la organización se observa que la práctica N°2 relacionada con el modelamiento y promoción del clima de confianza es la más lograda con un 88,2% en nivel 4. En tanto, la práctica N°6, que dice relación con la comunicación con padres y apoderados es la menos lograda, con un 58,8% en nivel 4.



En la dimensión Desarrollo de personal se observa que la práctica N°5, relacionada con la confianza en las capacidades de los equipos, es la más lograda con un 100% en nivel 4. En tanto, la práctica N°2 que dice relación con el desarrollo profesional continuo es la más descendida, con un 29,4% en nivel 4.



En la dimensión Gestión de la instrucción se observa que la práctica N°5 relacionada con el aseguramiento de los tiempos para los procesos de enseñanza-aprendizaje, es la más lograda con un 88,2% en nivel 4. En tanto, la práctica N°1 que dice relación con la articulación entre el currículum y las prácticas de enseñanza y evaluación, es la más descendida con un 35,2% en nivel 4.

Fortalezas y debilidades por área

Área de Formación Basada en Competencias		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Saber Conocer	<ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de los docentes dice poseer conocimientos especializados en su ámbito profesional, lo que les permite dominar de forma experta los contenidos y tareas propias de la actividad laboral. - Un alto porcentaje de los docentes dice comprender e interpretar adecuadamente el 	<ul style="list-style-type: none"> - Casi la mitad de los docentes del establecimiento dice tener dificultades para identificar conexiones entre conocimientos de diferentes disciplinas que permitan hacer más accesible, comprensible y significativo el contenido para las y los estudiantes.

	<p>currículum de la disciplina que enseña.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Más de la mitad de los docentes del establecimiento dice conocer un repertorio de estrategias y recursos didácticos. 	
Saber ser	<ul style="list-style-type: none"> - La totalidad de los docentes dice promover en sus estudiantes el desarrollo de actitudes y conductas de responsabilidad personal y social orientadas al cuidado y preservación del medio ambiente. - La totalidad de los docentes dice promover en sus estudiantes habilidades sociales tales como escucha, empatía y asertividad. - La totalidad de los docentes dice que abordan oportunamente las situaciones que ponen en riesgo el ambiente de respeto en el aula y cualquier manifestación de discriminación. - La totalidad de los docentes dice tener disposición para innovar en prácticas pedagógicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - La colaboración entre pares para la diversificación de estrategias de enseñanza y evaluación no está instalada en todos los docentes como un proceso sistemático. - Los procesos de reflexión individual y colectiva sobre la práctica docente no están instalados en todos los docentes de manera sistemática.
Saber hacer	<ul style="list-style-type: none"> - La totalidad de los docentes dice implementar estrategias para fortalecer la autoestima 	<ul style="list-style-type: none"> - Si bien todos los docentes dicen generar en los estudiantes la capacidad de

	<p>académica de los estudiantes mediante el reconocimiento explícito de sus logros.</p> <p>- La totalidad de los docentes dice que durante la clase realiza preguntas para comprobar el nivel de comprensión de los estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.</p>	<p>poner en práctica los conocimientos adquiridos, es un bajo porcentaje el que se encuentra en nivel avanzado.</p> <p>- Existe un bajo porcentaje de docente que dicen estar en un nivel avanzado en cuanto a la incorporación de procedimientos que permitan desarrollar el pensamiento crítico en los estudiantes.</p>
--	---	---

Análisis general del área

La mayoría de los docentes posee conocimientos especializados y conoce el currículum de la disciplina que enseña, además conocen una variedad de estrategias de enseñanza y recursos didácticos y tienen disposición para innovar. Durante las clases monitorean el nivel de comprensión por parte de sus estudiantes y reorientan la enseñanza a partir de los errores y dificultades que identifican; asimismo refuerzan la autoestima académica reconociendo explícitamente los logros que demuestran las y los estudiantes.

El equipo docente promueve la formación del ser a través de acciones que desarrollan habilidades sociales en sus estudiantes que les permitan contribuir a una convivencia sana, inclusiva, tolerante y libre de estereotipos y discriminación. Además promueven una cultura de responsabilidad y cuidado del medio ambiente en coherencia con los sellos educativos del establecimiento.

El área de formación basada en competencias en este equipo docente se podría fortalecer con instancias sistemáticas de trabajo colaborativo y de reflexión docente que permitan el intercambio de experiencias y procedimientos de enseñanza y de evaluación

para desarrollar el pensamiento crítico en los estudiantes; también es necesario que los docentes puedan establecer conexión de contenidos y habilidades entre diferentes disciplinas para favorecer los aprendizajes significativos en sus estudiantes.

Área de Gestión Curricular		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> - La organización de los horarios de clase favorece los procesos de aprendizaje. - La totalidad de los docentes reconoce la existencia de procedimientos de acompañamiento a la acción docente en aula. - Los docentes mantienen una calendarización anual de los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes y son monitoreados por el equipo técnico pedagógico. - El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión y análisis de resultados para identificar estudiantes que requieran apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo técnico pedagógico no asegura de manera sistemática que todos los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen los resultados con sus estudiantes.
Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	<ul style="list-style-type: none"> - Los docentes de este establecimiento logran que todos los estudiantes participen de manera activa en las clases. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se aplican estrategias variadas de enseñanza. - Un bajo porcentaje de docente incorpora sistemáticamente

	<ul style="list-style-type: none"> - Los docentes comunican claramente los objetivos a alcanzar e introducen nuevos conceptos con claridad y rigurosidad. - El clima del aula es apropiado para el logro de los aprendizajes. - Existe monitoreo y retroalimentación de los aprendizajes. 	<p>recursos didácticos y tecnológicos en sus clases.</p>
<p>Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo directivo y técnico pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas. - El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a estudiantes que presentan dificultades de aprendizaje académico y socioemocional. - El establecimiento cuenta con equipo PIE que en conjunto con el equipo de aula diseña planes de trabajo individuales para estudiantes con necesidades educativas especiales. 	<p>- Si bien todos los docentes consideran que se identifican a tiempo los estudiantes en riesgo de desertar y que se implementan acciones para su continuidad en el sistema, existe un porcentaje de docentes que no ve esta práctica como una acción sistemática.</p>

Análisis general del área

En el área de gestión curricular se evidencia que las prácticas llevadas a cabo por el equipo técnico pedagógico, a cargo de la encargada de UTP que cuenta con 44 horas para

desarrollar esta función, permiten organizar, planificar y monitorear en un alto nivel de calidad el proceso de enseñanza – aprendizaje, por ejemplo la organización de los horarios, el plan de acompañamiento y retroalimentación docente, instancias de reflexión sobre resultados de aprendizaje.

En cuanto a la enseñanza y aprendizaje en el aula, los docentes promueven un clima de respeto, existe participación activa de las y los estudiantes y un monitoreo de los aprendizajes. Dentro del apoyo que entregan los docentes al desarrollo de los estudiantes se consideran acciones para fortalecer la formación socioemocional, la responsabilidad medioambiental, la motivación académica y el monitoreo de los aprendizajes en las y los estudiantes.

El área de gestión curricular en este centro educativo se podría fortalecer asegurando la corrección oportuna de las evaluaciones y el análisis de los resultados con las y los estudiantes. Es necesario, además, que el equipo docente avance en la diversificación de estrategias de enseñanza y evaluación, especialmente para las y los estudiantes neurodivergentes y en la incorporación de recursos didácticos y tecnológicos. En relación al apoyo que entregan los docentes al desarrollo de los estudiantes es necesario que este equipo avance de nivel en cuanto a la pesquisa de estudiantes en riesgo de deserción escolar y en el diseño de un plan para asegurar su continuidad en el sistema.

Área de Gestión de Recursos		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios. - El establecimiento mantiene un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las políticas de formación continua y de perfeccionamiento profesional implementadas por el establecimiento no son conocidas ni valoradas por todo el equipo docente.

	<p>-El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo.</p>	<p>-Existe un porcentaje de docentes que considera que el sistema de reconocimiento presente en el establecimiento no constituye una práctica institucional.</p> <p>-Existe un porcentaje de docentes que considera que los mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos no constituye una práctica institucional.</p>
<p>Gestión de Recursos Financieros y Administrativos</p>	<p>-En el ámbito financiero el colegio es ordenado en sus cuentas, ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y cumple con la legislación vigente, no tiene sanciones de la SUPEREDUC.</p> <p>-El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona de acuerdo a su PEI y su PME.</p>	<p>-El presupuesto del establecimiento por ley de mantención es bajo y por ley SEP tiene un porcentaje muy alto para el recurso humano.</p> <p>-Existe un bajo nivel de alianzas estratégicas y redes de apoyo financiero para el establecimiento.</p>
<p>Gestión de Recursos educativos</p>	<p>-El establecimiento cuenta con espacios y recursos tecnológicos para apoyar el aprendizaje de las y los estudiantes.</p> <p>-El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el</p>	<p>-La infraestructura del establecimiento es antigua por lo que requiere mejoras, sin embargo los recursos por ley de mantenimiento son insuficientes.</p> <p>-Existen recursos didácticos, pero su uso no se incorpora de</p>

	equipamiento, los recursos de aseo y de mantención.	manera sistemática en el trabajo en el aula. - Los recursos SEP para la adquisición de material educativo son muy bajos en relación al destinado para el recurso humano.
--	---	---

Análisis general del área

En el área de gestión de recursos se evidencia que existe una adecuada organización dentro del establecimiento, que asegura el recurso humano, financiero y educativo necesario para el desarrollo del proyecto educativo institucional. Sin embargo esta gestión se ve limitada por la baja cantidad de fondos por ley de mantenimiento que recibe el establecimiento y porque los montos SEP destinados a recursos educativos son muy bajos en relación a los que financian el recurso humano.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico en esta área existe una baja o nula gestión de alianzas estratégicas o redes de apoyo económico que permitan inyectar recursos al establecimiento para apoyar los procesos de aprendizaje de las y los estudiantes, a través de material didáctico, salidas pedagógicas, material deportivo, mejora en instalaciones, etc.

Liderazgo Pedagógico		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Establecer dirección	- Existe una comunicación fluida entre el equipo directivo y el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.	- Existe un bajo porcentaje de docentes que considera en un nivel avanzado la difusión y explicación que realiza el equipo directivo de los objetivos, planes y metas

	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo directivo promueve y modela una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre el logro de los aprendizajes de los estudiantes y el desempeño de todos los miembros del establecimiento. 	<p>institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe un bajo porcentaje de docentes que considera en un nivel avanzado la planificación participativa de planes de mejoramiento y metas a corto y mediano plazo.
Rediseño de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza, diálogo, participación y trabajo colaborativo. - El equipo directivo desarrolla e implementa una política que asegura una cultura inclusiva donde se resguardan los derechos y deberes de la comunidad escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si bien la mayor parte de los docentes considera que el equipo directivo mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados para involucrarlos en los procesos formativos, existe un porcentaje menor que no lo reconoce como una práctica institucional.
Desarrollo del Personal	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades del equipo, promueve nuevos liderazgos y demuestra consideración por las necesidades y el bienestar del equipo docente y asistentes de la educación. - El equipo directivo genera espacios de reflexión y trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Un bajo porcentaje de docentes considera avanzado el nivel en que el equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias docentes y de asistentes de la educación que permitan generar diversas

	técnico para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.	modalidades de desarrollo profesional continuo.
Gestión de la Instrucción	- El establecimiento cuenta con un equipo directivo que centra su foco en los procesos de enseñanza aprendizaje. Asigna niveles, cursos y asignaturas de acuerdo a las fortalezas y debilidades de los docentes, así como también implementa estrategias para identificar y apoyar tempranamente a estudiantes con dificultades de aprendizajes académicos y socioemocionales.	- La articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza no están instaladas como una práctica institucional.

Análisis general del área

En el área de liderazgo pedagógico, el establecimiento cuenta con un equipo directivo enfocado en los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como en el acompañamiento y retroalimentación docente; también demuestra preocupación por el bienestar de su equipo y de la comunidad en general y mantiene una comunicación fluida con el sostenedor en función del avance del Proyecto Educativo Institucional.

En esta área, de acuerdo a los resultados del diagnóstico, es necesario fortalecer las estrategias de comunicación entre el equipo directivo y los padres, madres y apoderados que permitan la mayor participación e involucramiento de estos en los procesos de aprendizaje de sus hijos e hijas; también se requiere que exista una mejora comunicación por parte del equipo docente de las metas, objetivos y planes institucionales. Otro aspecto a fortalecer dice relación con el plan de desarrollo profesional docente.

PROPUESTAS DE MEJORA

De acuerdo a las debilidades u oportunidades de mejora identificadas a partir del diagnóstico institucional realizado al Colegio Multicultural Rayen Mapu, se desarrolla esta propuesta de mejora que busca fortalecer las áreas de formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos.

Área de Formación en Competencias		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Fortalecer instancias sistemáticas de trabajo colaborativo y de reflexión docente que permitan el intercambio de experiencias y procedimientos de enseñanza y de evaluación para desarrollar el pensamiento crítico en los estudiantes y la articulación entre asignaturas.	- Organizar los consejos técnicos, estableciendo sesiones calendarizadas para el trabajo colaborativo y de reflexión docente con temáticas focalizadas.	Equipo técnico pedagógico - dirección
	- Incorporar dentro de los consejos técnicos espacios de intercambio de experiencias exitosas en el aula.	Equipo técnico pedagógico
	- Capacitar al equipo docente en ABP.	Equipo directivo – Sostenedor
	- Focalizar el acompañamiento y retroalimentación docente en el desarrollo de habilidades de nivel superior y pensamiento crítico.	Equipo técnico pedagógico – dirección
	- Diseñar una pauta digital de reflexión pedagógica tomando como referencia	Equipo directivo – encargado de informática

	los dominios y estándares del Marco para la Buena Enseñanza.	
Área de Gestión Curricular		
Objetivo	Acciones para la mejora	Responsables
Coordinar un proceso efectivo y sistemático de enseñanza, evaluación, monitoreo de los aprendizajes en todos los niveles del proceso educativo.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer junto al calendario de evaluaciones el calendario de corrección y análisis de los resultados con los estudiantes. - Calendarizar, dentro de las horas de trabajo colaborativo, sesiones de trabajo entre docentes de asignatura y PIE para diseñar estrategias diversificadas de enseñanza y evaluación. - Modelar al equipo docente el uso e incorporación de recursos didácticos y tecnológicos en las diferentes asignaturas. - Diseñar y aplicar oportunamente cuando sea necesario, un plan de prevención de deserción escolar. 	<p>Equipo técnico pedagógico – Docentes de asignatura.</p> <p>Equipo técnico pedagógico – docentes de asignatura – docentes de PIE.</p> <p>Equipo técnico pedagógico – docentes tutores – encargado de informática</p> <p>Equipo directivo – equipo de convivencia educativa – profesores jefes</p>

Área de Gestión de Recursos		
Objetivo	Acciones para la mejora	Responsables
Gestionar el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar de manera sistemática procesos de inducción del personal. - Elaborar un plan anual de desarrollo profesional y técnico del personal (capacitaciones, pasantías, mentorías o talleres) priorizando las necesidades identificadas a partir del PEI, los resultados de los Estándares de Aprendizaje y de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social, el acompañamiento de clases y las evaluaciones de desempeño. - Evaluar la calidad y utilidad de las instancias de desarrollo profesional y técnico mediante consulta formal a los participantes para la implementación de futuras acciones en este ámbito. 	Equipo directivo Equipo directivo – sostenedor
Gestionar la matrícula y la asistencia de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar encuestas semestrales de satisfacción a las familias y 	Equipo directivo – profesores jefes – encargado de informática

<p>Promover el uso de los recursos didácticos para potenciar los aprendizajes de los estudiantes.</p>	<p>los apoderados, y ajustar la gestión considerando las necesidades manifestadas para aumentar la adhesión al Proyecto Educativo Institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar estrategias efectivas para promover sistemáticamente la asistencia de los estudiantes (comunicar la importancia de asistir a clases regularmente, exigir justificativos, involucrar a las familias y los apoderados de los estudiantes ausentes, premiar a los cursos o estudiantes con mejor asistencia, entre otras). - Definir lineamientos pedagógicos para el uso seguro y responsable de los recursos educativos, entregando sugerencias de incorporación en las planificaciones y monitoreando el efecto en los resultados de aprendizaje. 	<p>Equipo directivo – Inspectora General – Equipo docente</p> <p>Equipo técnico pedagógico – Docentes de asignatura</p>
---	---	---

Liderazgo Pedagógico		
Objetivo	Acciones para la mejora	Responsables
Monitorear y difundir con toda la comunidad educativa, el cumplimiento del plan de mejoramiento educativo, así como los objetivos y metas institucionales	<ul style="list-style-type: none"> -Planificar dentro de las sesiones de consejo técnico, jornadas de reflexión del PEI, de los indicadores de eficiencia interna y de elaboración del PME. -Elaborar un informe comunicacional sobre el grado de cumplimiento de las metas del plan de mejoramiento y ponerlo a disposición de la comunidad educativa para su consulta. 	Equipo directivo – Equipo técnico pedagógico - Equipo docente
Fortalecer el plan de desarrollo profesional docente para la mejora de los aprendizajes de las y los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar un plan anual de desarrollo profesional que considera las necesidades levantadas por el equipo directivo y por el Equipo Docente. 	Equipo directivo – Sostenedor – Equipo docente
Promover de manera activa la participación de las familias y los apoderados en el proceso educativo de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> -Informar periódicamente a las familias y los apoderados sobre las actividades y los resultados formativos y académicos de cada curso. 	Equipo directivo – Profesores jefes – Profesores de asignatura – Equipo Convivencia Educativa

	<p>- Implementar actividades sistemáticas para involucrar a las familias y los apoderados en la formación de los estudiantes: escuelas para padres, charlas formativas y pedagógicas, encuentros de padres e hijos, entre otras.</p>	<p>Equipo directivo – Profesores Jefes – Equipo de Convivencia Educativa</p>
--	--	--

CONCLUSIÓN

Toda institución requiere de datos y de su análisis para la toma de decisiones que favorezcan su mejoramiento; en el caso de los establecimientos educacionales el mejoramiento debe considerar el avance en los niveles de aprendizajes de las y los estudiantes. A través de este trabajo se pudo realizar un diagnóstico institucional en el Colegio Multicultural Rayen Mapu de la comuna de Curicó en la Región del Maule.

El propósito de este diagnóstico fue diseñar una propuesta de mejora para la gestión institucional con objetivos, acciones y responsables en las áreas diagnosticadas: formación basada en competencias, cuyo objetivo es preparar a los estudiantes no solo para adquirir conocimientos, sino para desarrollar habilidades prácticas que les permitan desempeñarse eficientemente en contextos profesionales; el liderazgo pedagógico que se enfoca en mejorar la calidad educativa a través de la influencia directa sobre la enseñanza y el aprendizaje; la gestión curricular, que es el eje central del quehacer pedagógico y considera la planificación, interpretación, implementación y evaluación del currículum; y la gestión de recursos que, 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. A partir del diagnóstico se identificaron fortalezas y debilidades en las cuatro áreas; entre las primeras se puede destacar el área de gestión curricular, específicamente la gestión pedagógica caracterizada por la entrega de lineamientos claros, el acompañamiento y la retroalimentación docente que realiza el equipo técnico pedagógico de manera sistemática.

La propuesta de mejora contempla, entre las acciones más relevantes, el fortalecimiento del trabajo colaborativo y la reflexión docente sistemática; la implementación de un plan de desarrollo profesional que considere las necesidades del establecimiento; la participación de los padres y apoderados en el proceso educativo y la comunicación entre el equipo directivo y la comunidad educativa.

Poner en práctica esta propuesta de mejora es un desafío para el equipo directivo del establecimiento, pero a la vez una oportunidad para fortalecer la gestión institucional y los resultados de aprendizaje, a partir de las debilidades diagnosticadas por el equipo docente.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Calidad de la Educación (2019). *Guía metodológica para el uso de datos*. https://archivos.agenciaeducacion.cl/Libro_uso_guia_metodologica.pdf
- Cabrerizo, J., Rubio, N., y Castillo, S. (2008). *Programación por competencias*. Madrid: Pearson.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4.ª ed.). Sage Publications. pp. 112-145.
- Ministerio de Educación (2021). *Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos y sus sostenedores. Unidad de Currículum y Evaluación*. https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508_estandar.pdf
- Ministerio de Educación (2023). *Gestión curricular para la reactivación integral de aprendizajes. Unidad de Currículum y Evaluación*. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/19219/reactivacion-gestion%20curricular.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Odden, A., & Picus, L. O. (2014). *School finance: A policy perspective* (5.ª ed.). McGraw-Hill. pp. 167-189.
- Pérez, S. (2022). *Liderazgo educativo en la mejora de la calidad*. Santiago, Chile: Universidad Santo Tomás.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson Educación.
- 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.