



**Trabajo Final Para Obtener el Grado de Magister Profesional en Educación
Mención Curriculum y Evaluación Basado En Competencias**

**DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA EN LAS AREAS DE
LA FORMACION BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO
PEDAGOGICO, LA GESTION CURRICULAR Y LA GESTION DE
RECURSOS DEL LICEO MUNICIPAL LUIS LABORDA DE LA
COMUNA DE HIJUELAS REGIÓN DE VALPÁRAISO.**

Nombre del candidato/a a magister: Carolina Paz Rodríguez Lillo

Nombre Tutor guía: Roció Riffo San Martin

Nombre tutor metodológico: Roció Riffo Martin

Enero 2023

Resumen

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo realizar una investigación en el marco de la formación basada en competencias, aplicado en el Liceo Luis Laborda, primero se presentara un marco teórico de las áreas de formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos, posteriormente se dará contexto al establecimiento donde se aplica la investigación y luego se presentara un instrumento de evaluación diagnóstica, el cual fue aplicado a los profesores del establecimiento municipal antes mencionado, dicho instrumento fue analizado para obtener una visión de cómo funciona el liceo y reconocer en el las áreas más descendidas bajo el prisma de los estándares de calidad del ministerio de educación chileno.

La realización de este instrumento diagnóstico nos permitirá obtener una visión clara de lo que sucede al interior del establecimiento y posteriormente 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. Los resultados de este instrumento determinaron que ciertas áreas y dimensiones se encuentran en un nivel más bajo de lo esperado y estas son: Gestión pedagógica, perteneciente al área de gestión curricular, rediseñar la organización perteneciente al área de liderazgo escolar y saber conocer perteneciente al área de formación basada en competencias.

En el análisis se visualizó que existen falencias en el área de gestión curricular, más específicamente en gestión pedagógicas, liderazgo escolar en particular rediseñar la organización y formación basada en competencias en saber conocer. Posteriormente a la investigación realizada se presentará una propuesta de mejora en las áreas antes mencionadas, dando acciones claras y concretas para poder ayudar a mejorar las áreas descendidas.

Keywords: competencias, gestión, liderazgo, meso curricular

Índice

Resumen	2
Introducción.....	4
Marco Teórico.....	6
Marco Contextual	20
Elaboración, validación y aplicación de instrumentos.....	23
Validación del instrumento Diagnostico.....	37
Análisis de resultados de instrumento de evolución.....	40
Gráficos.....	43
Propuesta de mejora.....	62
Conclusión	69
Bibliografía.....	72

INTRODUCCIÓN

El mundo actual se ha visto envuelto en constantes cambios en cuanto a lo que respecta a lo social, lo informativo, lo tecnológico y lo educativo.

Este fenómeno en el que actualmente Chile se encuentra es descrito por Ottone (2003) como un transcurso de cambio espantosamente rápido y consecuentemente traumático. El sociólogo, refiriéndose al impacto que este contexto ha tenido en los docentes de nuestro país, plantea: “En pocos años han debido adaptarse a cambios y modalidades en sus patrones culturales, en sus identidades, grupos de referencia, estilos de vida, estructuras familiares, mecanismos de movilidad social, en la relación entre lo individual y lo colectivo, y han vivido una revolución de sus aspiraciones y una multiplicación de sus exigencias. Su entorno laboral ha cambiado drásticamente” (p229).

El favorecer instancias en las que los alumnos y docentes sean partícipes de una mejor educación en la que se abogue por una formación de calidad y que ésta sea acorde con la misión y visión del Establecimiento, es lo que este trabajo de graduación busca resolver, de una forma práctica y clara. En la que además como un factor agregado se pueda implementar al final de esta investigación, un modelo por competencias que sea utilizable por el colegio y por los actores que están insertos dentro de él. Otro punto importante a destacar es que el análisis de resultados que se presenta en este trabajo denota varios puntos a tratar y que deben ser considerados para la mejora de la educación. Chile y la sociedad en general ha cambiado, las antiguas y muchas veces aun utilizadas estrategias educativas están quedando obsoletas y están dando paso a nuevos estilos de educativos en donde la preparación de los niños y jóvenes deben ser en pro de los nuevos tiempos y de las exigencias sociales y tecnológicas actuales

En el presente trabajo de investigación, daremos a conocer varios aspectos de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. Además de un análisis profundo del funcionamiento del Liceo Luis Laborda a través de un instrumento de evaluación de las diferentes Áreas de gestión de curriculum, liderazgo escolar, área de gestión de

recursos, y el área de formación basada en competencias con sus respectivas dimensiones y estándares de calidad. Y posterior a dicho análisis se realizará una propuesta de mejora, la cual pretende dar lineamientos para ayudar a progresar de manera positiva en aquellos aspectos que se encuentran más descendidos y así mejorar la calidad de la educación del establecimiento, dejando de esta manera la posibilidad de dar más y mejores herramientas a los estudiantes que hoy se encuentran cursando su educación en el Liceo Luis Laborda y los que están por venir.

MARCO TEORICO

Formación basada en competencias:

Para comprender a que hace referencia la formación basada en competencias, debemos tener claridad en varios conceptos, conceptos tales como competencias, liderazgo pedagógico, gestión, etc.

Lo primero que debemos señalar es que la educación basada en competencias es un reto en el actual siglo XXI, donde según Vidal (2016) et al señala que no solo basta con la capacidad de actuar, sino que también es necesario actuar frente a eventualidades, y decidir sobre estas. Otra cosa importante es que los beneficios del trabajo basados en competencias son variados y va a depender de la perspectiva de cada autor, así lo señala Pamela Caro Q (2020). Villa y Poblete (2007) señalan que desarrolla la autonomía del estudiante, potencia la autonomía y desarrolla estrategias cognitivas que le permiten reflexionar sobre su aprendizaje, desarrollando así estrategias de trabajo grupal e individual.

Es importante señalar que una de las finalidades del trabajo o de la aplicación de la formación basada en competencias es el *Saber ser, Saber hacer y saber conocer*.

La educación basada en competencias promueve la idea de un aprendizaje activo, pero por sobre todo integral y que abarca todas las disciplinas que se imparten en los establecimientos educacionales.

En tanto Zabala y Arnau (2010) señalan que el trabajo por competencias busca la igualdad de oportunidades de aprendizaje en los estudiantes y además busca dar soluciones en la vida real. Las competencias no dejan aislados los conocimientos adquiridos y obliga a priorizar los contenidos y la calidad de estos en los programas de estudios

Por su parte Villa (2014) señala que los aprendizajes por competencias lograrán el interés del estudiantado, ya que, no estará solo estudiando para aprobar la asignatura, sino que este tipo de aprendizaje le permitirá sistematizar y organizar

el trabajo, para lograr una meta clara. La competencia permite unir el curriculum y los saberes, y por consiguiente lograr que estos conocimientos y habilidades se conviertan finalmente en saberes de real utilidad para la vida el estudiante.

Villa et.al., (2014) señalan que con la competencia la aplicación de un conocimiento deja de ser algo instrumental y se trabaja bajo la premisa de que este conocimiento debe ser visto como algo integral, interdisciplinarios y en el que se incluye a sus pares, a su familia y profesores, es aquí donde se comienza a aplicar más fuertemente la metacognición y se potencia la interdisciplinariedad. Es por ello que es de mucha importancia entonces trabajar de la mano no solo el profesorado, si no que también incluir en este aprendizaje a la familia cuyo rol fundamental es el apoyo al estudiante para lograr conseguir las metas de aprendizaje que el colegio, escuela o liceo espera. En tanto tal y como señala Vidal (2015), otro de los beneficios de los aprendizajes basados en competencias es que se promueve el aprendizaje activo, integral y como se señaló anteriormente interdisciplinario, el aprendizaje basado en competencias tiene como punto clave el saber que los contextos van cambiando, que el mundo va cambiando por lo tanto es imperante el responder a las necesidades del contexto en que se desarrolla la enseñanza aprendizaje. (p.2). Entonces debemos entender nosotros como profesores que no podemos seguir enseñando de la manera que lo hacíamos hace 2 o 3 años atrás, ya que la sociedad es cambiante, los niños y jóvenes estudiantes van teniendo nuevas experiencias de vida, la tecnología hace que nos enfrentemos a otro tipo de personas que están aprendiendo y que buscan un aprendizaje más dinámico y acorde a la tecnología que ellos van manejando, pero también al contexto en donde se desarrolla su propia vida.

Ahora si nos abocamos a las complejidades del trabajo por competencia también nos encontramos con varias posturas postuladas por diversos autores. Es así como Villa y Poblete (2007) señalan que se para trabajar bajo el concepto de competencias se debe reestructurar el sistema de aprendizaje en el que estamos insertos, en tanto escamilla (2009) señala que si no se conoce el enfoque competencial el trabajo realizado seria deficiente y bajo practicas no

fundamentadas, más aun si no se llega a un consenso con el profesorado de cómo trabajar y cuáles son las prioridades del aprendizaje. Casanova (2012) señala que otros de los factores que impide el trabajo bajo competencias es como está estructurado el curriculum escolar, el cual está organizado por áreas o disciplinas lo cual impide completamente el desarrollo por competencias.

El trabajo por competencias se aplica de diferentes maneras según el país donde se aplique, sin embargo, la UNESCO señala que el trabajo por competencias tiene que tener los siguientes elementos: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir juntos a vivir con los demás, y aprender a ser (Dolores, 1994).

El trabajo o enseñanza por competencias requiere según Caro (2020) “relacionar las disciplinas a nivel interdisciplinar e integran con ello la reflexión y el estudio teórico de distintas áreas” (p. 48) Si se realiza en una sola área o asignatura no se estará trabajando ciertamente con lo que pretende el trabajo basado en competencias, para que el aprendizaje basado en competencias sea un sea el adecuado se debe primero según Caro (2020) “disponer de unos listados de aspectos a trabajar de cada una de las competencias , u otros que cada docente pueda elaborar (sierra et. al 2013), lo que implica una planificación de la enseñanza articulada con todos sus elementos curriculares “(p 51)

La complejidad de la sociedad actual, la tecnología y las diferentes problemáticas que se ven hoy en día hacen profundamente necesario el desarrollo cierto de la educación basada en competencias, ya que la sociedad actual exige el desarrollo de las competencias en las personas para desenvolverse más y mejor en cada área, especialmente en lo laboral y académico, es por ello que es fundamental desarrollar las competencias personales desde la edad escolar.

Ramos en su investigación de educación basado en competencias nos dice que Chomsky en el año 1985 define la competencia como “la capacidad y disposición para el desempeño y para la interpretación” (p.4). Por otra parte, Holland, 1996 señala que la educación basada en competencias “se centra en la necesidad, estilos de aprendizaje y potencialidades individuales para que el alumno llegue a manejar con maestría las destrezas señaladas por la industria”. (p. 4)

La educación basada en competencias pretende un aprendizaje activo, aprendizaje que se debe trabajar en conjunto con todas las asignaturas del plan de estudios, un aprendizaje que vaya articulando las diferentes áreas y que finalmente logran desarrollar las habilidades personales de cada estudiante que lo llevaran a un mejor desarrollo en el área donde espera desempeñarse.

Sin embargo, es importante decir que si no existe una real estrategia enfocada para la enseñanza por competencias “la enseñanza por competencias será una mera exacerbación de la enseñanza tradicional”

La enseñanza basada en competencias por tanto debe ser una enseñanza que desarrolle las habilidades propias de cada estudiante ya que sin el desarrollo de habilidades no habrá desarrollo de competencias, y estas habilidades deben ir de la mano con las nuevas tecnologías que vayan apareciendo, es decir esta enseñanza basada en competencias debe ser cambiante de acuerdo a lo que vaya pidiendo el mercado educativo y laboral para el que se le está preparando a los estudiantes

García (2011) nos dice que la Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea, 2004 señala que es importante entender que el aprendizaje basado en competencias es una “combinación de destrezas, conocimientos, aptitudes y actitudes, y a la inclusión de la disposición para aprender además del saber cómo, posibilitándose que el educando pueda generar un capital cultural o desarrollo personal, un capital social que incluye la participación ciudadana, y un capital humano o capacidad para ser productivo” Otra de las cosas que se debe tener en cuenta y tal y como lo señala Ramos en cuanto al trabajo por competencias es que la decisión de trabajar bajo el aprendizaje basado en competencias es que se debe hacer bajo “el marco conceptual de la institución y desde las metodologías que la determinan” (p.5)

Un aspecto importante dentro de lo que es la gestión pedagógica y de la enseñanza basada en competencias es el rol que cumplen los Jefe de Unidad Técnica Pedagógica, quienes deben tener un claro y amplio dominio de las competencias pedagógicas, procurando que los profesores cumplan con el curriculum vigente, planificar actividades que permitan mejorar la enseñanza, visitar

el aula constantemente y el entregar el apoyo pedagógico necesario. Por lo antes mencionado es que el Jefe de Unidad Técnica Pedagógica debe procurar según Shulman (1987) que el conocimiento base para la enseñanza de un profesor incluya, al menos, siete categorías diferentes; es decir, conocimiento: *a)* del contenido, *b)* didáctico general, *c)* curricular, *d)* didáctico del contenido, *e)* de las características, los aspectos cognitivos, la motivación de los estudiantes; *f)* de los contextos educativos; y *g)* de las finalidades educativas, los valores educativos y los objetivos. Es según Beltrán (2014) que gracias a lo anteriormente mencionado que el profesor logra por tanto conocer a cabalidad su materia y por lo tanto también lograra adecuar este contenido a la enseñanza basada en competencias y la competencia es un *Saber en acción*, cuya finalidad es modificar la realidad y así obtener un aprendizaje de calidad es por ello que es fundamental que los “Jefes de Unidad Técnica Pedagógica deben manejar conocimientos y competencias que les permitan coordinar acciones centradas en los procesos de enseñanza-aprendizaje de estudiantes en situación de vulnerabilidad. En esta lógica, el Jefes de Unidad Técnica Pedagógica debe manejar y poner en práctica los conocimientos, habilidades, actitudes y competencias necesarias para desarrollar la función en un contexto específico” (p.6)

Bajo este concepto es fundamental que la estructura del colegio, escuela o liceo que pretenda basar su enseñanza en el concepto de aprendizaje basado en competencias cambie, especialmente aquellos establecimientos que atienden un alto porcentaje de estudiantes vulnerables, comprendiendo que los conocimientos y estructuras de educación conocidos hasta ahora no se han acomodado a la nueva sociedad que estamos viviendo.

Liderazgo Pedagógico:

Lo primero que debemos hacer es preguntarnos, ¿Qué es liderazgo?: Liderazgo es la capacidad que tiene la persona para influir y motivar a las personas, capacitar, motivar y guiar a otros para hacer mejor su trabajo, así como saber negociar para alcanzar objetivos. Sin embargo, cabe destacar que según la CEPAL el liderazgo es la competencia más baja presente en el ámbito curricular. Por otra

parte, Leithwood (2009) define el liderazgo escolar como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” y Bolívar, señala que el liderazgo es la forma en que se lleva a cabo la tarea de hacer mejorar la enseñanza aprendizaje. Sin embargo, es importante señalar que la idea de liderazgo pedagógico es un concepto emergente que aún necesita mucho estudio y trabajo.

Hargreaves y Fink (2004) nos dicen que es necesario extender el liderazgo por toda la comunidad escolar ya que con ello se lograra conseguir una comunidad profesional de aprendizaje, logrando así abarcar distintos niveles de la escala jerárquica

Una de las tantas finalidades del desarrollo de competencias es promover un liderazgo acorde con la sociedad, en donde el liderazgo ejercido sea flexible, es decir que se adecue a las necesidades de la sociedad, a las características de esta, que este en constante adaptación.

El liderazgo pedagógico tiene propósitos educativos, y estos propósitos educativos tiene como finalidad varios objetivos, entre ellos está el desarrollo profesional, la planificación y el establecer los logros educativos que se pretenden como institución y por tanto lograr así una educación de calidad y buenos resultados.

Aravena et al. (2016) nos dicen que MacBeath, Swaffield y Frost en el 2009 propusieron cinco principios que vinculan el liderazgo y el aprendizaje: centrarse en el aprendizaje como actividad, crear condiciones favorables para el aprendizaje, promover un dialogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, compartir el liderazgo y establecer una responsabilización común por los resultados. Por otra parte Leithwood ha descrito 14 practicas, que se distribuyen en 4 categorías: establecer dirección, rediseñar la organización, desarrollar personas y gestionar la instrucción (enseñanza – aprendizaje) en la escuela.

Aravena et al (2016) dice que lo anteriormente señalado lleva a que el modelo de prácticas propuesto permita tener un modelo mediador en el aprendizaje de los

estudiantes. De modo paralelo, la revisión de Robinson, Hohepa y Lloyd (2009), ha reconocido cinco dimensiones de un liderazgo eficaz con impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes, a saber: a) Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional de su profesorado; b) Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum; c) Establecer metas y expectativas; d) Emplear los recursos de forma estratégica; y e) Asegurar un entorno ordenado de apoyo. (p.77)

Es fundamental destacar que, si la dirección o el sostenedor del establecimiento educativo promueve que sus profesores estudien, se perfeccionen y se desarrollen profesionalmente ayudara a mejorar considerablemente la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

Aravena et al (2016) dice que Hallinger y Murphy en los años '80 señalaron tres dimensiones del liderazgo definir la misión de la escuela, gestionar el programa de instrucción y desarrollar un clima escolar para el aprendizaje positivo. Que a su vez implican diez funciones de liderazgo institucional. La primera dimensión es definir la misión de la escuela, aquí el director tiene como tarea definir donde se centrarán los recursos y por lo tanto definir las metas del establecimiento educativo. La segunda dimensión señala que el director y su equipo directivo supervisen y controlen la enseñanza que se debe impartir en la escuela o liceo. La tercera dimensión tiene como finalidad que el ambiente que se desarrolla el aprendizaje sea un ambiente positivo, en donde los lideres deben organizar la estructura y proceso del trabajo y aquí también destaca como de vital importancia la protección del tiempo de enseñanza aprendizaje, el desarrollo profesional y el incentivo al aprendizaje.

Beltrán nos dice que en la investigación realizada por Fullan (1993) señala que "en la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder" (p 8).

Otro punto importante a señalar es aquel que presenta Ahumada "et al" en su investigación donde dicen que la mejora de la eficacia educativa tiene que ver

con el liderazgo educativo ejercido ya que las mejoras que se puedan generar van de la mano de un trabajo en conjunto entre padres, estudiantes, equipo de gestión y profesorado.

El liderazgo educativo es fundamental para la obtención de buenos resultados académicos, es aquí donde tanto profesores como equipo directivo o de gestión toman un rol clave para que esto se logre, ya que son variables para el resultado adecuado de los aprendizajes de sus estudiantes. Lamentablemente hoy en día este punto está al debe en Chile según estudios realizados por el MINEDUC, especialmente en los establecimientos municipales. Es más según el artículo de Beltrán el liderazgo está en niveles de incipientes o básicos, el 89% para ser más exactos.

Beltrán (2014) nos señala que el liderazgo implica un alto compromiso de responsabilidad social de sus miembros, de tal manera que los pertenecientes al equipo directivo se vinculen con el mejoramiento de las condiciones y resultados académicos (p 7). Por lo mismo las escuelas que tienen buenos resultados se debe a que tiene JUTP que están prestos a implementar nuevas estrategias de aprendizaje junto a sus profesores. Por lo anteriormente señalado entonces podemos decir que lo importante es la capacidad que tienen las personas de trabajar en equipo, más que el líder propiamente tal, el liderazgo que ejerce y distribuye a otros para que el trabajo funcione de manera eficiente.

Rodríguez y Ríos (2007) señalan que es de especial importancia que en los establecimientos educacionales que se encuentran en un contexto de alta vulnerabilidad requieren un liderazgo pedagógico que promueva la participación de todos (p.9). Anderson (2010) nos dice que un buen liderazgo pedagógico se convierte en un aspecto altamente significativo para el cambio de las prácticas docentes y como estos cambios generan cambios en la calidad de aprendizaje de los estudiantes.

En Chile una de las grandes falencias que existen en la educación es la falta de liderazgo, situación que conlleva a que las escuelas no logren avanzar en el aspecto académico y por lo tanto obtener mejores resultados, es decir se evidencia

una clara falta de competencias de liderazgo en los Jefes de Unidad Técnica Pedagógica.

Pozo nos señala que un buen líder pedagógico es aquel que observa y retroalimenta de manera efectiva a quienes están a su alrededor, y conduce a los profesores a que generen prácticas que impacten en el aprendizaje de sus estudiantes (p 28). Pero sin embargo la mayoría de los profesores ven que las observaciones de clases que reciben de parte de los Jefes de Unidad Técnica Pedagógica son más bien con fines administrativos y no de retroalimentación para su quehacer pedagógico.

Gestión Curricular: Lo primero que debemos señalar es que según Castro (2005) la gestión curricular es parte de la denominada gestión educativa, la cual “implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el curriculum escolar” (p 2).

Zabala (2000) señala que “la gestión pedagógica curricular se entiende como el conjunto de procedimientos docente que los docentes para llevar el currículo desde la objetivación pasando por el moldeamiento y adaptación del mismo, hasta la realidad educativa” (p. 3). Sin embargo, los Jefes de Unidad Técnica Pedagógica dedican mucho tiempo a tareas ajenas a lo antes mencionado y no a lo que deberían hacer en cuanto a la gestión pedagógica curricular.

Los Jefes de Unidad Técnica Pedagógica tienen un rol protagónico junto a los directivos en lo que respecta a la gestión pedagógica curricular ya que son ellos quienes deben velar por realizar actividades que permitan un aprendizaje continuo de los docentes logrando con esto la excelencia académica

Fullan y Hargreaves (1997) señalan que aquellas escuelas y los miembros a cargo de la formación académica que no están inmersas en el contexto en donde desarrollan su tarea, y no responden a las problemáticas que se le presentan día a día no logran progresar. Es de vital importancia comprender que los Jefes de Unidad Técnica Pedagógica tienen un enorme desafío en cuanto a su tarea cuando

esta se desarrolla en contextos de alta vulnerabilidad. Sepúlveda (2005) plantea que “el propósito de los JUTP es la coordinación de las actividades de desarrollo profesional docente necesarias para el mejoramiento de las prácticas de enseñanza en función de los requerimientos de los aprendizajes de los estudiantes en condiciones de diversidad y vulnerabilidad”.(p 11).

Es sumamente importante comprender que la escuela debe estar centrada en lo que es la enseñanza – aprendizaje, ese es el foco principal de los centros educativos, la gestión curricular tiene por tanto la finalidad de decidir cómo y cuándo enseñar y como se va a evaluar esta enseñanza que se está entregando y es por esto mismo que es fundamental la reflexión en torno a esta enseñanza – aprendizaje. Por otra parte y bajo esta misma premisa Poggi (1998) señala que el currículum debe ser creado bajo las circunstancias tanto historias como sociales por las que está pasando la enseñanza institucionalizada pero además el currículum debe ser adecuado a las realidades sociales del establecimiento educativo en que se está dictando, es decir el currículum no puede ser aplicado al pie de la letra, sino más bien se debe tomar como referencia y adecuarlo a las realidades de los y las estudiantes que se están educando.

Otro punto necesario a tener en cuenta en lo que respecta a la gestión curricular es que la articulación que debe hacer el establecimiento educacional diariamente para lograr que los y las estudiantes logren aprender lo que realmente es importante que aprendan, es decir la finalidad de esta gestión curricular es que todo lo que se haga en la escuela sea en pro de los aprendizajes.

Lamentablemente cabe destacar que a pesar de que la tarea de la gestión curricular es lograr que todos los estudiantes aprendan y para ello es importante la diversificación de la enseñanza, aquí en Chile nos vemos entrampados con las pruebas estandarizadas, que finalmente no permiten la diversificación real de los aprendizajes ya que se trabaja para obtener resultados óptimos en estas pruebas que como ya se mencionó son estandarizadas, por lo tanto la manera de evaluar a los y las estudiantes es una y no bajo la premisa de la diversidad.

En Chile y tal y como lo señala Beltrán (2019) y como lo señalamos anteriormente en los establecimientos municipales en lo que refiere al aspecto de liderazgo el 89% se encuentra en el nivel básico o incipiente, situación que está en directa relación con la conducción adecuada de los aprendizajes de los estudiantes, labor que debe ejecutar los JUTP y si estos no tienen las competencias adecuadas es difícil guiar a su equipo de profesores a que logren llevar una adecuada aplicación del currículum. Y esto se complica aún más cuando la gestión curricular se realiza en contextos de vulnerabilidad

La gestión pedagógica curricular es según Zabala (2000), “el conjunto de procedimientos que los docentes realizan para llevar el currículo desde la objetivación (currículo prescrito), pasando por el moldeamiento y adaptación del mismo, hasta la realidad educativa” (p. 3) por lo tanto y según lo que señala Zabala la gestión curricular tiene la obligación de adecuar el currículum a los contextos propios de cada escuela, liceo o colegio, y son los Jefes de Unidad Técnica Pedagógica los encargados de hacer que los profesores cumplan con la tarea de adecuar el currículum sin embargo los Jefes de Unidad Técnica Pedagógica se dedican a otro tipos de tareas que no necesariamente tiene que ver con la gestión curricular, pero lo deben hacer debido a un sinfín de otras exigencias más bien burocráticas. Y además se debe añadir que a mayor vulnerabilidad de los estudiantes y más marginalidad urbana la tarea se vuelve aún más difícil.

El centro de la gestión Pedagógica es el Jefe de Unidad Técnica Pedagógica, quienes como antes mencionamos en ocasiones están más preocupados de otras cosas, que de lo que realmente deben estar preocupados, la gestión pedagógica. El Jefe de Unidad Técnica Pedagógica debe ser según Beltrán (2019) un profesional con alto dominio en cuanto a las competencias pedagógicas, debe tener un vasto dominio en cuanto supervisión, planificación y conocimiento de los diversos currículums que deben ser aplicados en las asignaturas que se imparten.

Otro aspecto importante a destacar en lo que refiere a la gestión pedagógica es el liderazgo distribuido, que quiere decir esto, quiere decir que el liderazgo debe ser no solo del Jefe de Unidad Técnica Pedagógica y de Dirección si no que debe

ser entregado a los profesores para así lograr que todos contribuyan a una mejor gestión curricular. De aquí también la importancia de que los y las docentes conozcan las culturas y sub culturas en las que están insertos sus

estudiantes para así enseñar el curriculum teniendo en cuenta las experiencias de ellos para lograr más y mejores aprendizajes, logrando de esta forma también reconocer los líderes estudiantiles que pueden apoyar esta enseñanza y conseguir contextualizar y reconocer las demandas educativas.

Reezigt y Creemers (2005) señalan que los Jefes de Unidad Técnica Pedagógica “están llamados a asegurar actividades que permitan el aprendizaje continuo de todos los miembros del establecimiento, buscando la excelencia académica y mejoras sustentables en el tiempo”. (p.9). Para lograr lo anterior es fundamental que tanto el equipo directivo, de gestión y los profesores sepan reconocer las necesidades de sus estudiantes, proponerse metas y realizar actividades y planificaciones acordes al contexto en que se está enseñando. Fullan y Hargreaves (1997) señalan que las escuelas no progresan si no están activamente inmersas en su contexto, respondiendo a sus problemas y haciendo aportaciones al día a día de la vida social. (p.10).

La enseñanza en contexto de vulnerabilidad es compleja, se debe buscar la equidad frente a la sociedad y para conseguir eso, es necesario fortalecer a sus profesores y las competencias de estos y en cuanto a los Jefes de Unidad Técnica Pedagógica los profesores deben conseguir en ellos certezas y apoyo a la resolución de problemáticas que se presentan tanto en lo pedagógico como en lo social.

Gestión de Recursos: La Gestión de Recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo propuestas por el establecimiento.

Es el equipo directivo quien esta encargo de la dimensión curricular y dentro de las tareas que abarca la gestión curricular nos encontramos con la gestión de

recursos, la cual no solo hace referencia a lo material, sino que también a los recursos humanos necesarios para el funcionamiento del establecimiento.

Montecinos (2016) señala que, es tarea de los líderes gestionar la obtención de recursos, los cuales deben estar en concordancia con los criterios pedagógicos que requiere el establecimiento, por esto es de vital importancia obtener recursos que lleven a la obtención de una educación de calidad. En tanto, es tarea del sostenedor la administración financiera, y de dar a los establecimientos los recursos necesarios para que funcionen de manera óptima, además debe de entregar el recurso humano necesario para asegurar la educación de los niños y jóvenes que allí se educan.

El mejoramiento de la calidad de la educación va en estrecha relación con la cantidad de recursos que se entreguen para educar, mientras más recursos se inyecten a la tarea de educar más y mejores serán los resultados académicos de los estudiantes.

Una de las fortalezas que presentan los establecimientos educacionales para generar una mejor calidad de educación está relacionada con la buena administración de los recursos y la generación de recursos propios.

Gajardo (2016) nos dice que parte del liderazgo pedagógico indirecto se focaliza en la creación de condiciones para una buena enseñanza y que dentro de la gestión para esa buena enseñanza se encuentra la tarea de mecanismo de asignación de recursos.

Hallinger y Murphy en los años 80 presentaron un modelo de liderazgo que consta de 3 dimensiones y dentro de esas tres encontramos en la primera la dimensión que define la misión de la escuela y dentro de esta, está la de determinar como la escuela va a centrar los recursos durante el año escolar. En tanto Robinson en el año 2009 señaló que una de las dimensiones del liderazgo eficaz es la obtención y asignación de recursos de manera estratégica.

Otro aspecto importante en el área de gestión de recursos es la que hace referencia con los recursos humanos, es de vital importancia una optima

conducción, elección y acompañamiento del personal que se pretende tener en el establecimiento educativo.

Collao (2020) nos señala que para obtener los objetivos institucionales primero se deben alcanzar los objetivos de los trabajadores a nivel profesional. Es así como entonces, la capacidad para manejar las orientaciones, operaciones y las actividades que se pretenden realizar para el adecuado empleo del personal permitirá lograr no solo los objetivos profesionales de cada persona, sino que también de la institución ya que al permitir desarrollar los logros profesionales, aportaran a una mejor calidad de la educación.

Collao (2020) señala que la gestión de recursos educativos está compuesta por varios aspectos, ellos son recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y de tiempo. También nos dice que la necesidad de recursos educativos va a depender del tipo de educación que imparte el establecimiento, de los niveles educativos que acoge y si imparte una educación en modalidad presencial, semipresencial o a distancia.

Marco contextual

Nuestro Liceo está ubicado en el centro de la Comuna de Hijuelas en la calle Manuel Rodríguez No1746, en la provincia de Quillota, en la Región de Valparaíso.

El 27 de Septiembre de 1928, el entonces Presidente de la República Don Carlos Ibáñez del Campo, forma el decreto No456 que autoriza el funcionamiento de la Escuela No16 de Primera clase, la que nace de la fusión de las Escuelas 18 y 23 y queda como coeducacional y que estaba ubicada en la calle Principal, hoy Manuel Rodríguez. En 1944 se fusiona con la Escuela No 40.

En el año 1978 las escuelas toman una nueva clasificación según su matrícula pasando a denominarse como Escuela E-209 con un número cercano a los 1000 alumnos distribuidos en cursos de Kinder a Octavo Básico.

El natural crecimiento de la comuna y el elevado número de jóvenes que no terminaban la Enseñanza Media, hizo necesaria su transformación en el año 1987 en un Liceo Humanista Científico, con un Primero y Segundo medio y por Decreto 738 del 13 de mayo de 1988 pasa en forma oficial a ser Liceo Municipal de Hijuelas. Por Decreto de Secretaría Ministerial No1368 del año 1994 toma una nueva denominación y pasa a ser Liceo Municipal Luis Laborda de Hijuelas. Su nombre es el de un destacado hombre público de la comuna, fue Regidor y/o Alcalde por varios períodos y propietario de los terrenos donde está construido el Establecimiento. A partir de 1996 se incorpora a la educación de Adultos con un tercer Nivel Básico y 1o y 2o Ciclo de Enseñanza Media (Decreto 12).

El año 2002 se implementa el proyecto de Jornada Escolar Completa (JEC), incorporando en él los cursos de NB2 (Tercero Básico) a NM4 (Cuarto Medio).

El Liceo Luis Laborda, es un establecimiento Municipal, que se encuentra emplazado en la Comuna de Hijuelas, V región. Es una comuna que cuenta con varios sectores rurales, en donde un gran porcentaje de las personas trabajan en el campo, y en la floricultura. La mayoría de los estudiantes que pertenecen al Liceo, vive en estos sectores rurales, por ello el DAEM de Hijuelas dispone de buses para el traslado de los estudiantes tanto en la mañana como al finalizar la jornada,

Con respecto al ingreso familiar en Hijuelas se puede indicar que un 75% de las familias tiene un ingreso de \$100.000 a \$150.000 mensual y sólo trabaja el padre. Un 15% tiene un ingreso de \$200.000 a 250.000 mensual en donde trabajan padre y madre y un 10% tiene un ingreso de \$300.000 mensuales, en donde los padres de preferencia desempeñan labores comerciales o son empleados. En relación a la actividad u ocupación de los padres, se puede establecer que un 40% es asalariado agrícola, un 25% es productor agrícola, un 15% es trabajador independiente, un 10% es trabajador del sector público o similar y un 10% son jubilados. (PEI L.L.L)

Al ser un liceo de orientación científico – humanista, el enfoque de enseñanza aprendizaje va dirigido al ingreso a la Educación superior, por lo cual constantemente se realizan actividades que tengan como finalidad afianzar esta educación. Además, cabe destacar que el liceo pertenece al programa PACE, programa que tiene como fin último permitir el ingreso a universidades estatales a aquellos estudiantes que se destaquen por su buen rendimiento académico durante los 4 años de enseñanza media y que por diversos motivos no lograron obtener el puntaje necesario para ingresar directamente a la universidad. Este programa permite que el 10% de los estudiantes con mejor rendimiento académico sean parte de este.

Nuestro Liceo Luis Laborda acoge a estudiantes desde el nivel Pre Kínder a 4 medio y además educación de jóvenes y Adultos en la jornada vespertina. Al ser un liceo municipal tiene un alto índice de vulnerabilidad, 93% en educación básica y 90% en educación media y además de que el nivel de estudios de los padres de nuestros estudiantes incluso alcanza un porcentaje no menor de 4,4% de analfabetismo.

En cuanto a la visión y la misión del liceo señala lo siguiente:

VISIÓN: Ser una comunidad educativa que promueva el respeto por la diversidad, la vida, la persona, el medio ambiente, la familia y el entorno; a la luz de una educación integral comprometida con los aprendizajes de calidad de todos los alumnos en sus diferentes niveles, cimentando en sólidos principios valóricos que

le permita proyectarse el futuro como un aporte a la sociedad con su participación activa en la vida ciudadana. (PEI Liceo Luis Laborda).

MISIÓN: Desarrollar una educación científica humanista de calidad, basada en métodos de aprendizajes efectivos, respetando las diferencias individuales, en un ambiente inclusivo y de sana convivencia escolar; fortaleciendo los vínculos con la familia, promoviendo el respeto por el medio ambiente, valores y autoestima : mediante un proyecto de vida que le permita a los alumnos y alumnas, desarrollar su vocación personal a través de estudios superiores transformándose en un aporte a la sociedad y a la vida ciudadana. (PEI Liceo Luis Laborda).

Cuenta con una matrícula de 679 estudiantes. Los cuales se distribuyen en 1 Pre kínder, 1 kínder, 2 cursos por nivel a partir de 1 básico a 4 medio, un 1° nivel y un 2° nivel de educación de adultos.

En relación con los funcionarios del establecimiento cuenta con una dotación de 92 Personas, las cuales se distribuyen entre asistentes de la educación, profesores y profesionales que abarcan los ámbitos de la atención a los estudiantes PIE,

El PIE cuenta con, 2 fonoaudiólogas, 1 terapeuta ocupacional, 1 kinesiólogo, 2 psicólogo, 1 psicopedagogo y 7 educadoras diferencial. Convivencia escolar está compuesta por 2 psicólogas y 2 Trabajadoras sociales. Los profesores son 58 Los cuales se dividen en Educación básica, Educación media y Educación de adultos. Los asistentes de la Educación se dividen en inspectores, personal de aseo, encargado de soporte de sistemas, encargados de CRA, asistentes de aula y secretaria.

El equipo de gestión está compuesto por el director, dos jefes de UTP, una orientadora y un inspector general.

La infraestructura está compuesta por 5 pabellones en los cuales se encuentran salas de clases, salas de computación, oficinas y Bibliotecas CRA, además de un casino para la alimentación de los estudiantes del establecimiento.

Elaboración, validación y aplicación de instrumentos:

Lo primero que debemos señalar es que nos señala Herrera (1998) que nos dice que “un instrumento de medida es una técnica o conjunto de técnicas que permitirán una asignación numérica que cuantifique las manifestaciones de un constructo que es medible solo de manera indirecta”. Estos instrumentos son herramientas funcionales las cuales nos ayudan a obtener datos de una determinada situación o investigación y estas investigaciones sin una epistemología definida no es por decirlo de algún modo lo adecuado ya que si no se utiliza esta epistemología pasamos a solo a una instrumentalización de los métodos, por lo que estos deberán ser el resultado de una organización entre metodología y paradigma,

. Por otra parte, Flores (2004) nos señala que un paradigma engloba un sistema de creencias sobre la realidad, la visión del mundo, el lugar que el individuo ocupa en él y las diversas relaciones que esa postura permitiría con lo que se considera existente.

La validación de un instrumento, tiene cuatro fases, Consideraciones teóricas y objetivos de la investigación, validación juicio de los expertos, prueba piloto y validación psicométrica del instrumento.

En la primera parte de la validación del instrumento, que es la parte de las consideraciones teóricas y los objetivos de investigación debemos tener claridad en los objetivos de la investigación, las teorías y los fundamentos de dicha teoría.

La segunda parte, habla sobre la validación juicio de los expertos, luego de la creación del instrumento este debe pasar por la revisión de parte de los expertos, para que este instrumento sea aplicable a las demás personas, estos expertos deben ser personas relacionadas con la investigación o que tengan los estudios que le permitan hacer esta validación e investigación académica

La tercera parte se aplica luego de la validación del instrumento por parte de los expertos generando una prueba piloto , la cual se aplicara en una población similar a la que se aplicara posteriormente el instrumento definitivo y a su vez la evaluación de los datos

La cuarta parte, es la validación psicométrica del instrumento, que luego de realizarla con diferentes técnicas, podemos concluir que todo instrumento creado, debe pasar por todo el proceso anteriormente mencionado.

A continuación, se presenta el instrumento de validación de las áreas de Áreas de Gestión de curriculum, Liderazgo escolar, Gestión de recursos, y Formación basada en competencia, el cual está compuesto por un total de 61 preguntas y dividido en 4 áreas y que tiene como finalidad analizar el desarrollo o no desarrollo de las áreas antes mencionadas en el Liceo Luis Laborda de la comuna de Hijuelas. Quienes debían responde las diferentes preguntas debían catalogarlas entre los niveles 1 al 4 donde el nivel 1 señala los siguiente “Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática”. El nivel 2 “El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos”. El nivel 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. Y el nivel 4 “La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos”.

La elaboración del instrumento se hizo en base a los Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores, del marco para la buena enseñanza y el marco para la buena dirección y liderazgo escolar. Quien participo en la construcción de dicho instrumento es quien escribe dicha tesis Carolina Paz Rodríguez Lillo con la orientación de la Profesora Roció Soledad Riffo San Martín, quien valido a su vez la confección de dicho instrumento.

Este instrumento se aplicó a 40 profesores de los niveles de primer ciclo, segundo ciclo, enseñanza media y educación de adultos. De un liceo municipal con un índice de vulnerabilidad promedio de aproximadamente el 91.5%. fue entregado en formato papel, y se aplicó de manera anónima para así tener una respuesta más sincera por parte de los profesores ya que se resguardaría su identidad. Los profesores que respondieron dicha encuesta además de ser de distintos niveles educativos también son de diferentes asignaturas y de diferente permanencia en el liceo, es decir desde profesores que llevan 30 años en el liceo hasta profesores que llevan solo 2 años trabajando en dicho establecimiento para de esta forma tener una visión más amplia de cómo se evalúa en funcionamiento de este.

Instrumento para evaluar las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en el Liceo Luis Laborda de Hijuelas

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.

A continuación, encontrará una serie de prácticas para las áreas:

Área de gestión del currículum.

Área Liderazgo Escolar.

Área Gestión de Recursos.

Área Formación basada en competencias.

De acuerdo a la escala evaluativa, valore del 1 al 4 de acuerdo a su percepción.

Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

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.- Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo técnico pedagógico 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 monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
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 revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
6. 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.				
7. 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.				
8. 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.				

1.2. 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 profesores 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 profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
3. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
4. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
5. 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.				
---	--	--	--	--

1.3. 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 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.				
4. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				

2. Área Liderazgo Escolar

2.1. Dimensión: Establecer dirección

Proceso general a evaluar: Gestión del dirección en ámbitos de PEI y reglamento escolar				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director realiza reuniones con la finalidad de conocer el PEI del establecimiento educacional y toma el parecer del equipo educativo para su realización.				
2. El director del establecimiento consulta la opinión del consejo escolar para la realización del reglamento interno del liceo o colegio.				
3. El director al inicio del año escolar presenta al equipo educativo las metas propuestas por el sostenedor para el establecimiento en que usted trabaja				
4. El director está abierto a aceptar los cambios propuestos por el equipo educativo ya sea en el PEI y reglamento escolar del establecimiento.				

2.2. Dimensión: Rediseñar la organización.

Proceso general a evaluar: organización y distribución de horas lectivas y no lectivas				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.El equipo directivo resguarda los tiempos dedicados a la enseñanza, estableciendo procedimientos para no interrumpir clases, eliminando reuniones innecesarias y evitando actividades que distraigan a los docentes e interfieran con las clases, entre otras.				
2. El equipo directivo procura organizar la carga horaria de sus profesores de acuerdo a las características y habilidades de cada profesor y su especialidad				
3. El equipo directivo procura asegura el uso del tiempo no lectivo para el desarrollo de las tareas pedagógicas. -				
4. el equipo directivo genera espacios para las iniciativas de los docentes. Identificando y potenciando talentos en el equipo.				

2.3. Dimensión: Desarrollar personas

Proceso general a evaluar: desarrollo profesional y educativo				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Coordina tareas, establece acuerdos y delega responsabilidades de acuerdo a las características de cada profesor y de los ámbitos en que estos se destacan				
2. El director gestiona actividades y talleres con el personal, para el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo, o desarrollo profesional				

3. El equipo directivo genera regularmente reuniones en donde los diferentes departamentos puedan articular la enseñanza para sus estudiantes.				
4. El director gestiona convenios con instituciones culturales, bibliotecas públicas, centros deportivos, entre otros, para ampliar el desarrollo cultural de la comunidad educativa.				

2.4. Dimensión: Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela

Proceso general a evaluar: El director centra su gestión en el logro de objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director destina la mayor parte de su tiempo a supervisar y apoyar los procesos de enseñanza - aprendizajes y los aspectos formativos				
2. El director, en conjunto con el equipo directivo, elaboran un tablero de monitoreo de las metas alineado al plan de mejoramiento que luego les permitirá hacer un seguimiento expedito del cumplimiento del plan.				
3. El director informa mensualmente al sostenedor de los avances y desafíos del establecimiento en cuanto a proyecto educativo , plan de mejoramiento y objetivos del curriculum vigente				
4. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento en función de las prioridades establecidas en el ámbito académico				

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

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 cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
4. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				

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. Área Formación basada en competencias

4.1. Dimensión: Saber conocer

Proceso general a evaluar: demostrar conocimientos y aptitudes propias para la sociedad en la que se está viviendo				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes se preocupan de especializarse en su área y especialmente se preocupan de adquirir competencias de acuerdo a las necesidades de sus propios estudiantes.				
2. Los docente y directivos del establecimiento se preocupan de promover el aprendizaje activo e integral de los y las estudiantes				
3. Los docentes procuran aplicar sus nuevos conocimientos en beneficio de los y las estudiantes del establecimiento				
4. Se realiza un trabajo conjunto y sistemático de las principales asignaturas del currículum				
5. Los docentes trabajan el currículum nacional de manera flexible, amoldándolo a las necesidades y realidades de todos sus estudiantes				

4.2. Dimensión: Saber hacer

Proceso general a evaluar: conocer sus propias capacidades y necesidades, en conjunto con estar abiertos a conocer nuevas capacidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes están abiertos a la implementación de nuevas maneras de trabajo o la utilización de nuevas tecnologías.				
2. Los miembros del establecimiento académico comunican sus propias necesidades para la mejora del ámbito académico				
3. Los docentes están abiertos a ser evaluados por otros miembros docentes para la mejora de sus prácticas pedagógicas.				
4. Los docentes se muestran seguros de sus saberes y prácticas pedagógicas.				

4.3. Dimensión: Saber ser

Proceso general a evaluar: desarrollar el área emocional más que académico

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes se preocupan de entregar además de conocimientos valores y actitudes positivas a sus estudiantes				
2. El equipo directivo organiza actividades en donde se desarrollen habilidades sociales en los estudiantes.				
3. Existen dentro del establecimiento educacional instancias en donde se reconozcan a los estudiantes que se destaquen entre sus pares				

4. Existen instancias de desarrollo personal y de trabajo en donde se puedan trabajar las habilidades profesionales y aquellas que se le dificultan				
---	--	--	--	--

Las áreas evaluadas fueron, área gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula, apoyo al desarrollo de los estudiantes, establecer dirección, rediseñar la organización, desarrollar personas, gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela, gestión del recurso humano, gestión de recursos financieros y administración, gestión de recursos educativos, saber conocer, saber hacer, saber ser.

Validación del instrumento Diagnostico

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 Liceo Luis Laborda, de la comuna de Hijuelas, región de Valparaíso.

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.

	<ul style="list-style-type: none"> - 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 comprende 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>El instrumento considera las 4 áreas solicitadas en el instructivo y además incluye cada uno de los criterios asociados.</p> <p>La formulación de las prácticas a evaluar dentro de cada criterio (dimensión) son claras y precisas, sin presentar problemas para ser entendidas por quienes serán encuestados.</p>
Motivos por los que se considera no adecuado	-
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Le sugiero agregar instrucciones sobre cómo responder al instrumento.

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Rocío Riffo San Martín
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Docente investigador. Universidad Miguel de Cervantes. Doctora en educación mención gestión educativa.
e-mail	rocio.riffo@profe.umc.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	09/11/22

Análisis de resultados de instrumento de evolución

En el siguiente análisis se trabajará en primera instancia con cada dimensión y como cada pregunta fue evaluado por las profesionales a los que se le entrego el instrumento utilizado. Los encuestados fueron 40 profesores, los cuales debían clasificar el cumplimiento de las preguntas realizadas de 1 a 4. Donde 1 es el nivel con menor presencia de la práctica y 4 la mayor presencia de la práctica. Posteriormente se podrá visualizar cada dimensión con su propio gráfico donde se verá por porcentaje la presencia de cada sub dimensión y así poder ver cuáles son las dimensiones más descendidas y desde ahí presentar una propuesta de mejora a estas áreas.

Cabe destacar que si bien se presentan los 13 gráficos del análisis del instrumento de evolución se realizara solo un diagnóstico más detallado de aquellas dimensiones que se encuentran más descendidas donde se analizara pregunta por pregunta la dimensión.

Preguntas	PJ 1	PJ 2	PJ 3	PJ 4
-----------	------	------	------	------

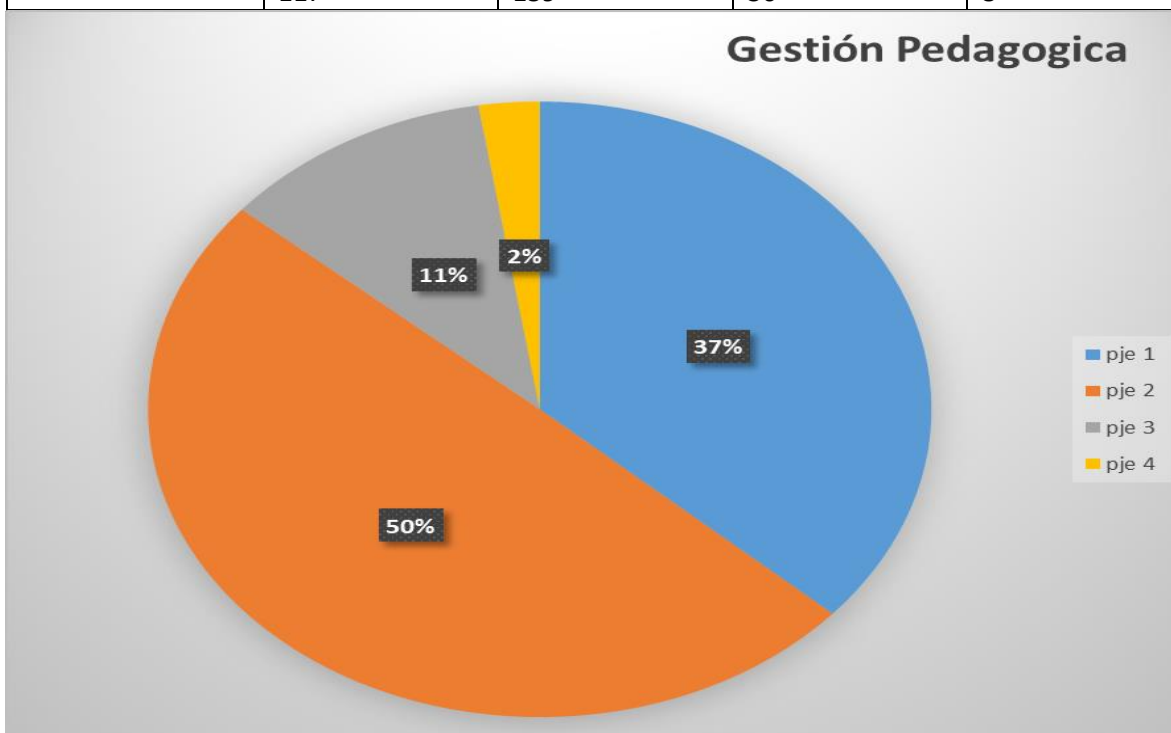
Gestión pedagógica				
P1	23	11	5	1
P2	18	18	3	1
P3	14	20	5	1
P4	15	20	4	1
P5	13	23	3	1
P6	7	27	5	1
P7	16	18	5	1
P8	11	22	6	1
Enseñanza y aprendizaje en el aula				
P9	12	18	9	1
P10	8	16	15	1
P11	16	7	16	1
P12	18	13	8	1
P13	15	12	12	1
Apoyo al desarrollo de los estudiantes				
P14	18	15	6	1
P15	17	18	4	1
P16	8	16	14	2
P17	14	21	4	1
P18	13	18	7	2
Establecer dirección				
P19	18	16	5	1
P20	18	16	5	1
P21	14	19	6	1
P22	17	12	9	2
Rediseñar la organización				
P23	19	11	8	2
P24	22	13	4	1
P25	23	11	4	2
P26	20	12	7	1
Desarrollar personas				
P27	16	12	11	1
P28	13	13	13	1
P29	7	15	16	2
P30	19	10	10	1

Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela				
P31	17	11	11	1
P32	15	14	10	1
P33	13	17	9	1
P34	14	14	10	2
Gestión del recurso humano				
P35	16	16	7	1
P36	17	15	7	1
P37	15	17	7	1
P38	9	26	4	1
P39	12	22	5	1
Gestión de recursos financieros y administración				
P40	12	22	5	1
P41	20	11	8	1
P42	12	17	9	2
P43	12	15	10	3
Gestión de recursos educativos				
P44	12	14	12	2
P45	14	16	8	2
P46	11	18	9	2
P47	13	15	7	5
P48	15	15	6	4
Saber conocer				
P49	7	26	6	1
P50	17	16	6	1
P51	14	19	6	1
P52	24	10	5	1
P53	12	22	5	1
Saber hacer				
P54	12	22	5	1

P55	12	22	5	1
P56	9	25	4	2
P57	9	18	12	1
Saber ser				
P58	7	15	15	3
P59	15	6	18	1
P60	5	14	20	1
P61	9	10	20	1

Gráficos

Gestión Pedagógica	Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje 3	Puntaje 4
	117	159	36	8



Gestión pedagógica: el área de gestión pedagógica que tiene directa relación con el trabajo ejecutado por el equipo directivo obtiene los siguientes resultados 37% en el nivel uno, 50% en el nivel dos, 11% en el nivel tres y un 2% en el nivel cuatro, “El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes” es la pregunta que obtiene menor puntaje de esta área, lo que denota que el equipo directivo no procura que las horas de libre disposición sean para que los profesores puedan realizar un trabajo que permita que se logren metas educativas y formativas en función de los estudiantes, esto se debe al exceso de trabajo administrativo que se les asigna a los docentes o que en estas horas de libre disposición se le solicita a los docentes cubrir la ausencia de profesores. La segunda pregunta con menor puntaje en esta área es “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”. En este aspecto no existe una calendarización en conjunto con los profesores y el equipo técnico pedagógico, la calendarización anual de las actividades la realiza solo el equipo directivo y no se toma en cuenta al equipo de profesores ni tampoco se trabaja directamente en función de los objetivos de aprendizaje de los estudiantes, si bien es cierto se realiza en el mes de marzo un análisis de los aprendizajes esperados de los estudiantes, no se trabaja posteriormente a esto con el equipo técnico pedagógico y los profesores para generar una calendarización de aprendizajes y objetivos a obtener de parte del estudiantado.

En cuanto a la pregunta “El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular”, no existe un mayor monitoreo en cuanto a la cobertura curricular, especialmente en los niveles de séptimo a cuarto medio, sin embargo en los niveles de pre kínder a 6 básico hay un mayor monitoreo de esta área, cabe señalar que el mayor monitoreo que existe es que se solicita la entrega de las planificaciones sin embargo no hay mayor retroalimentación de estas

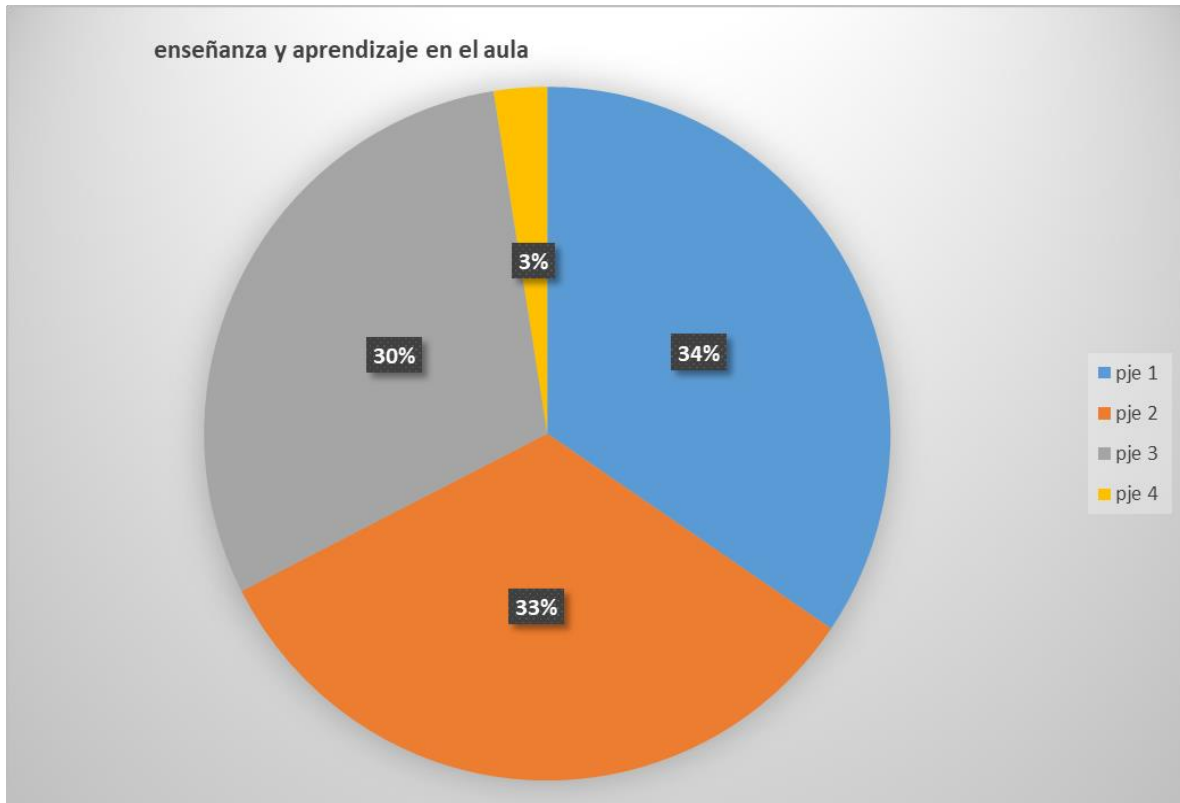
o si estas se cumplen realmente al momento de dictar las clases o si estas coinciden o no con los planes y programas. En la pregunta “El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes”. Se ve que 20 de las 40 personas encuestadas da un puntaje de 2 puntos promedio ya que esto sucede más frecuentemente como un trabajo de colegas que trabajan en paralelo más que el equipo técnico pedagógico como tal lo tenga como propuesta de trabajo. La pregunta número 5 que reza “El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido”

tuvo como resultados que 23 de las 40 personas dijieran que esta afirmación solo se encuentra en el nivel dos. Las planificaciones son entregadas a los JUTP, pero la mayoría de las veces solo se revisa que se hayan entregado, pero no hay mayor trabajo con ello, no existe una retroalimentación de si están bien realizados o no, si son acordes a los planes y programas entregados por el ministerio de educación, o si van o no de acuerdo al nivel. Por lo tanto, si no son revisadas de esa manera y si no existe una retroalimentación los profesores continúan trabajando con sus planificaciones sin tener claridad si es o no lo que se espera como establecimiento o si es lo que ellos como equipo directivo tienen como propuesta educativa.

En la pregunta número seis “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”. 27 personas señalaron que esta pregunta solo se encuentra en nivel dos, la visita en el aula no es una práctica muy permanente en el establecimiento, generalmente se realiza a los profesores que participan en la evaluación docente y no a todo el equipo educativo, y ahora último se implementó que los jefes de departamento visitaran el aula para así tener una visión más objetiva de las clases ya que son personas que tiene la misma formación profesional en el área de cada profesor y si bien es cierto existe posteriormente una conversación con quien realizo

la observación de la clase, de parte de los JUTP es poca la retroalimentación que se realiza ya que o no se hacen las observaciones o los JUTP no son especialistas en el área del profesor y la evaluación que se realiza tiene que ver más con que el profesor presente el objetivo de la clase o que si tiene dominio de grupo y no con la labor propiamente docente. A la pregunta número siete que dice “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”. En este aspecto los encuestados encasillaron las respuestas de manera pareja en los niveles uno y dos ya que es poco o casi nulo en trabajo que se realiza en este aspecto, los Jefes de Unidad Técnica Pedagógica solo procuran al término de cada semestre que estén las notas mínimas en cada asignatura, no hay una revisión de las pruebas o evaluaciones a realizar ni tampoco procura que exista una remedial de aquellas evaluaciones que tienen un alto nivel de notas deficientes. Respecto a la pregunta ocho donde se pregunta si “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”. Las instancias de análisis de resultados son siempre a nivel general y no a nivel personal o a nivel de departamentos por lo tanto no existe el análisis de grado de cumplimiento de objetivos de aprendizaje, a lo más se exige la entrega de un documento donde uno debe plasmar si cumplió o no con esos objetivos, pero tampoco se realiza una triangulación de planificación, libro de clases y planes y programas del ministerio de educación.

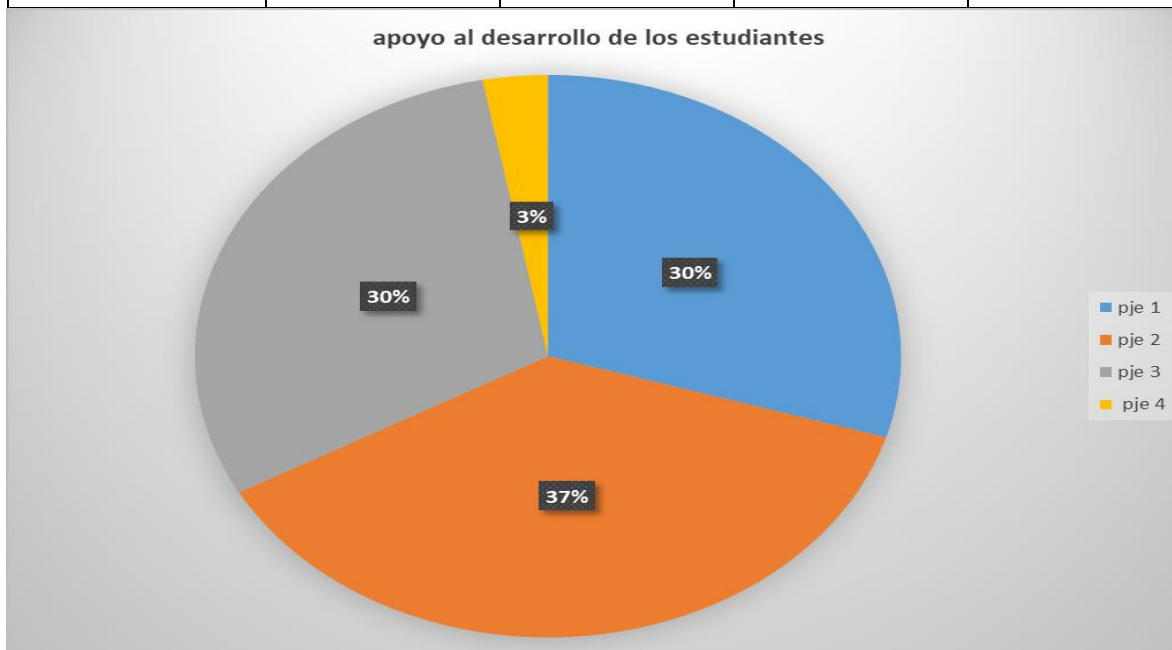
Enseñanza y aprendizaje en el aula	Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje 3	Puntaje 4
	69	66	60	5



En el área Enseñanza y aprendizaje en el aula se ve existe un gráfico bastante parejo de esta dimensión, no se puede determinar la presencia absoluta de esta dimensión ni tampoco la ausencia absoluta de esta. Por lo tanto, se podría determinar que hay una presencia de esta dimensión, pero no está totalmente instaurada o se hace de una manera no tan permanente. Las preguntas realizadas dentro de esta dimensión son las siguientes. Los profesores 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. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras. 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.

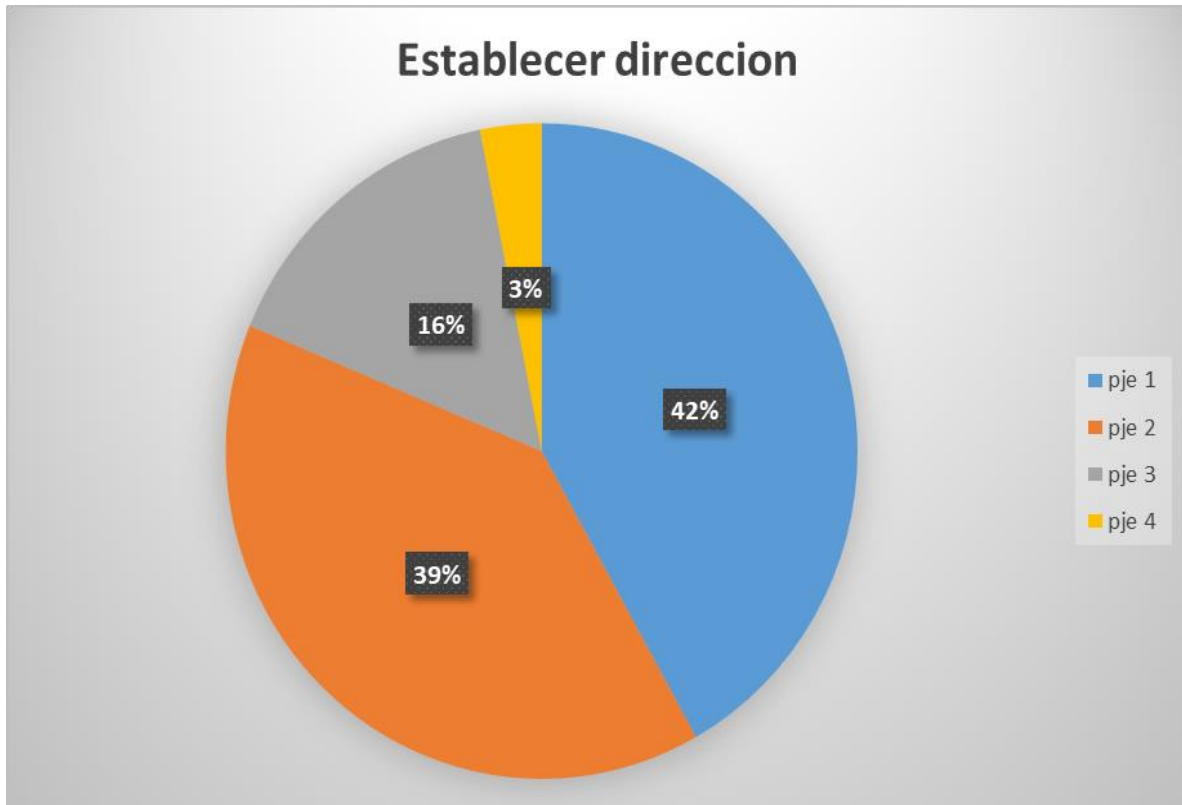
Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje 3	Puntaje 4
	70	88	71	7



En esta dimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes también existe una paridad en las respuestas de los profesores, aunque se bien es cierto el puntaje dos sobre sale por 18 puntos por sobre los otros no es tan determinante ya que no se encuentra tan lejos, existiendo solo un 7 % de diferencia en el total del gráfico, encontrándose todos dentro del porcentaje de 30%. Las preguntas aquí desarrolladas fueron. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico. En esta pregunta debemos mencionar que cuando se detectan problemáticas en los estudiantes se realiza de la manera mas rápida posible una derivación a lo que es convivencia escolar y equipo PIE según sea la necesidad del estudiante. Las otras preguntas realizadas en este apartado fueron. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos. En este aspecto es muy poco lo que se potencia

a los estudiantes que destacan en alguna área académica o deportiva, aunque a aquellos que son deportistas destacados se les da la facilidad de no asistir al colegio y recalendarización de evaluaciones cuando tiene alguna competencia o presentación importante. 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. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos. Siendo las preguntas uno y dos de esta dimensión las que obtuvieron un porcentaje más parejo.

Establecer dirección	Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje 3	Puntaje 4
	67	63	25	5



En la dimensión establecer dirección hay una notoria paridad entre el nivel uno y dos con una diferencia de solo 3%, la pregunta número cuatro que dice “El director está abierto a aceptar los cambios propuestos por el equipo educativo ya sea en el PEI y reglamento escolar del establecimiento” y la pregunta “El director al inicio del año escolar presenta al equipo educativo las metas propuestas por el sostenedor para el establecimiento en que usted trabaja.” Son las preguntas que tiene mayor diferencia entre el puntaje uno y dos, sin embargo, también son las que presentan mayor presencia de los niveles 3 y 4. El resto de las preguntas son: El director realiza reuniones con la finalidad de conocer el PEI del establecimiento educacional y toma el parecer del equipo educativo para su realización. El director del establecimiento consulta la opinión del consejo escolar para la realización del reglamento interno del liceo o colegio. El resto de las preguntas de esta dimensión son. El director realiza reuniones con la finalidad de conocer el PEI del establecimiento educacional y toma el parecer del equipo educativo para su realización. El director del establecimiento consulta la opinión del consejo escolar para la realización del reglamento interno del liceo o colegio.

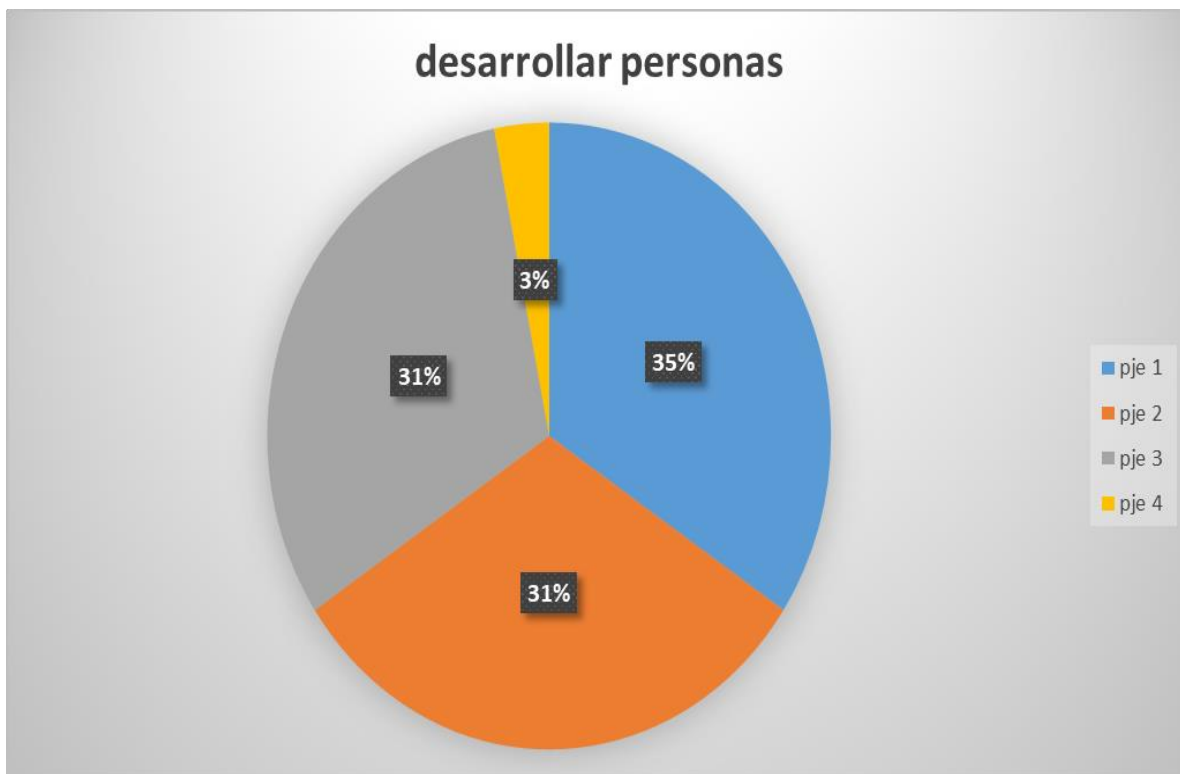
Rediseñar la organización	Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje 3	Puntaje 4
	84	47	23	6



El gráfico de rediseñar la organización cuenta con un 53% en el nivel uno, en cuanto el nivel dos cuenta con un 29%, esto en conclusión nos hace ver que es de importancia fundamental trabajar y realizar cambios en esta área. En la pregunta, el equipo directivo resguarda los tiempos dedicados a la enseñanza, estableciendo procedimientos para no interrumpir clases, eliminando reuniones innecesarias y evitando actividades que distraigan a los docentes e interfieran con las clases, entre otras. No se realiza un procedimiento claro con respecto a no interrumpir clases, aunque si bien es cierto no se realizan reuniones durante las horas de clases, se produce una constante interrupción de las clases cuando se van a retirar niños o que se da alguna información de alguna actividad etc. La pregunta “El equipo directivo procura asegurar el uso del tiempo no lectivo para el desarrollo de las tareas pedagógicas” es la pregunta con más baja puntuación, esto debido a que generalmente existe mucho trabajo administrativo que quita tiempo para trabajar directamente en el desarrollo de tareas pedagógicas, tales como buscar nuevas estrategias de enseñanza, o realizar una adecuación curricular para los estudiantes

con necesidades educativas, otra problemática que se presenta en el establecimiento y que no permite la realización de las tareas antes mencionadas es que se solicita a los docentes cubrir cursos frente a la ausencia de un profesor, no permitiendo a los profesores planificar, revisión de pruebas y la creación de remediales frente a eventuales malos resultados de las pruebas, todo esto debido a que no existen profesores volantes que realizan la tarea de cubrir los cursos ante licencias o ausencias de profesores durante la jornada laboral. A la pregunta, “El equipo directivo procura organizar la carga horaria de sus profesores de acuerdo a las características y habilidades de cada profesor y su especialidad”, esto no sucede ya que la carga horaria de los profesores se crea de acuerdo a las necesidades de horario del establecimiento y acomodando a la cantidad de profesores que asiste diariamente al establecimiento, esto ocurre debido a que varios profesores comparten horario en otros establecimientos de la comuna. “El equipo directivo genera espacios para las iniciativas de los docentes. Identificando y potenciando talentos en el equipo.” Si bien es cierto existen diferentes actividades a nivel de liceo donde trabajan los diferentes departamentos, como el día del libro, Gala folclórica o la feria Matemática, en general no hay mucho espacio para las iniciativas individuales de cada profesor, se trabaja a nivel grupal no a nivel personal con las habilidades de cada persona y además como son actividades ya calendarizadas a nivel institucional no son muchos los cambios que se hacen y finalmente se realizan por cumplir la calendarización más que para destacar talentos o actividades de los profesionales y están más bien enfocadas en las características y habilidades de los estudiantes, no de los profesores propiamente tal, y lo que busca esta dimensión es destacar las habilidades de los profesores.

Desarrollar personas	Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje 3	Puntaje 4
	55	50	50	5



La dimensión desarrollar personas cuenta con las siguientes preguntas: Coordina tareas, establece acuerdos y delega responsabilidades de acuerdo a las características de cada profesor y de los ámbitos en que estos se destacan, El director gestiona actividades y talleres con el personal, para el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo, o desarrollo profesional, El equipo directivo genera regularmente reuniones en donde los diferentes departamentos puedan articular la enseñanza para sus estudiantes, El director gestiona convenios con instituciones culturales, bibliotecas públicas, centros deportivos, entre otros, para ampliar el desarrollo cultural de la comunidad educativa. Y es una de las dimensiones con mayor paridad en sus niveles 1,2 y 3. Por lo tanto no se puede determinar claramente la ausencia o presencia de las dimensiones esta dimensión dentro del establecimiento.

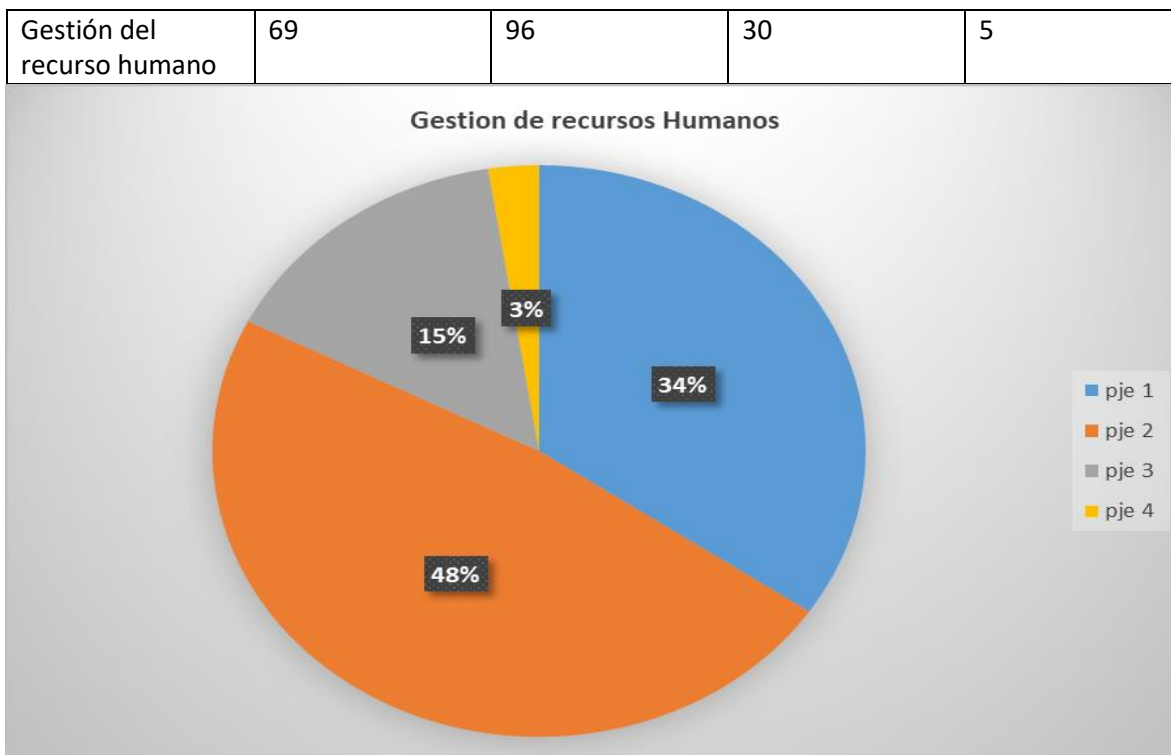
Gestionar la instrucción (enseñanza y	Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje 3	Puntaje 4

aprendizaje) en la escuela				
	59	56	40	5



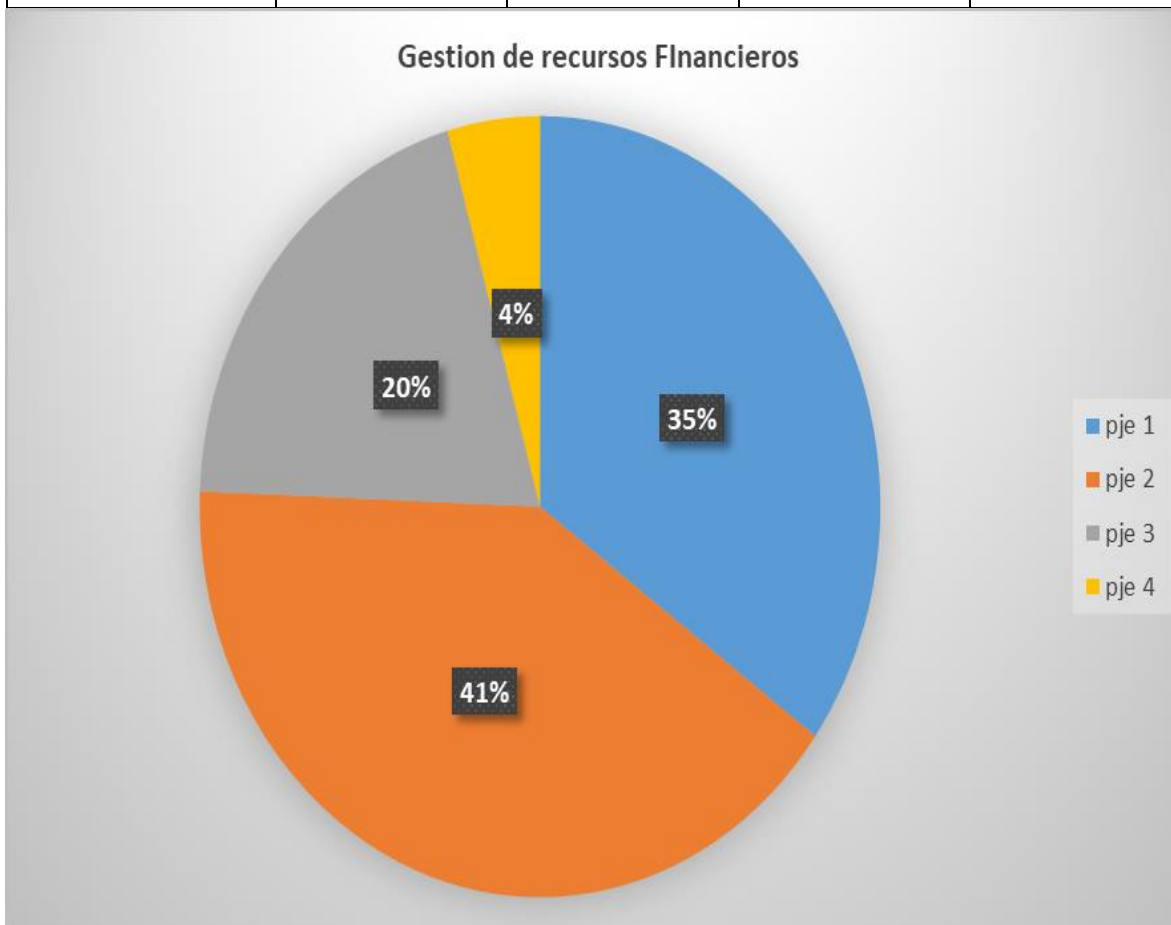
Esta dimensión tenía como objetivo : “El director centra su gestión en el logro de objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados” obteniendo como resultado un resultado bastante parejo entre los niveles 1 y 2, esto puede deberse a que si bien es cierto la finalidad de cada establecimiento es el logro de objetivos académicos y formativos, en nuestro caso no se trabaja mucho en los resultados durante el año, y la preocupación se centra solo al finalizar cada semestre y no hay mayores instancias tampoco para trabajar en los resultados durante el año, ya que se da importancia y se dan trabajos de otro tipo durante los consejos y no para trabajar en lo que es netamente académico.

	Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje 3	Puntaje 4
--	-----------	-----------	-----------	-----------



En la dimensión de gestión de recursos humanos nos encontramos con un 48% de puntaje dos, donde la pregunta “El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional” es la pregunta con mayor diferencia entre el nivel 1 y el nivel 2, en el establecimiento durante el acto de aniversario del establecimiento se realiza un reconocimiento a un asistente de la educación y a un profesor, pero no se conoce los parámetros de reconocimiento y más allá de esa instancia no se reconoce mayormente el trabajo de los profesores y de los avances o logros obtenidos por estos. Tampoco existen instancias en la que el equipo directivo socialice algún curso, diplomado o perfeccionamiento profesional, ni tampoco instancias donde se hable del compromiso profesional que espera el equipo directivo de parte de los docentes.

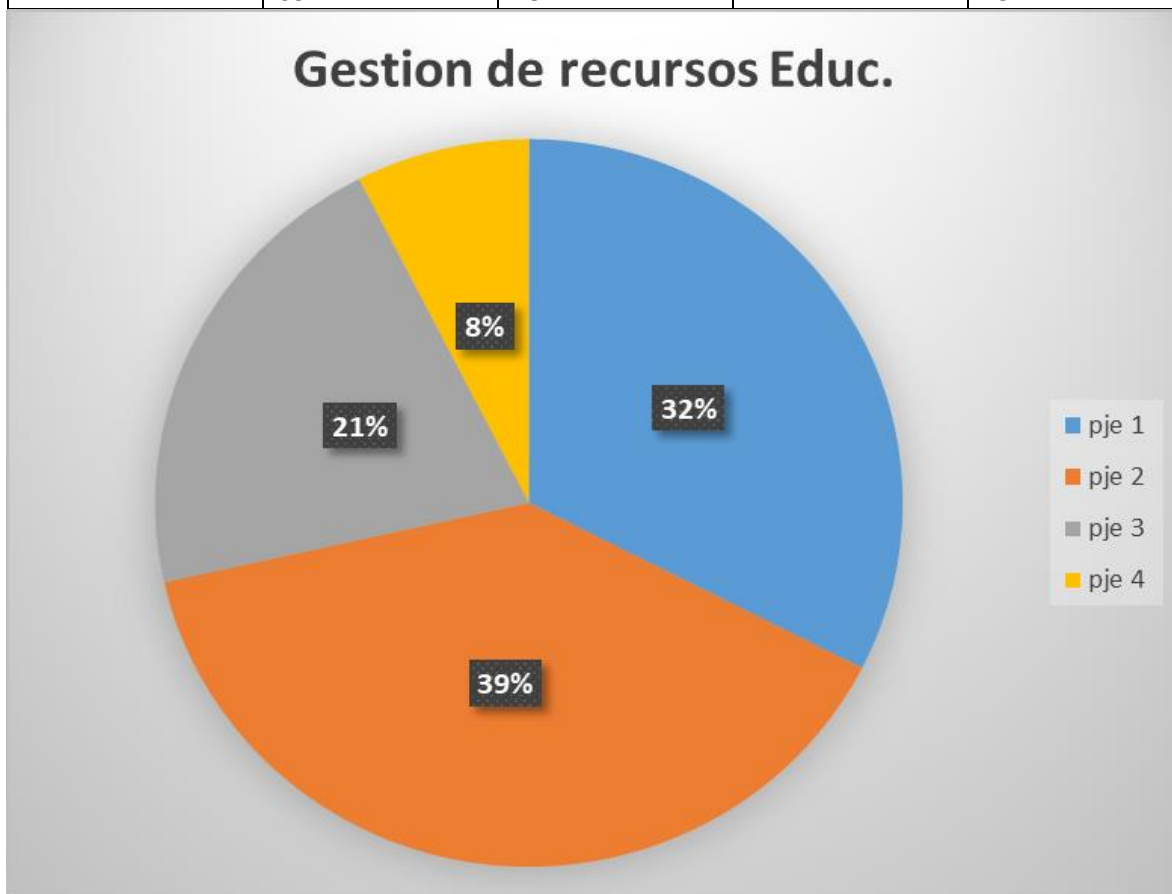
Gestión de recursos financieros y administración	Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje 3	Puntaje 4
	56	65	32	7



La dimensión Gestión de recursos financiero y administración obtiene un 35% en el nivel 1, un 41% en el nivel dos, un 20% en el nivel 3 y solo un 4% en el nivel cuatro, siendo el nivel dos con el mayor porcentaje. Cabe destacar que la pregunta con más puntaje en el nivel uno es, “El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos”, esto debido a que el establecimiento siempre se encuentra con déficit de material en diferentes espacios, ya sea para implementar tecnología en las salas, mobiliario en buen estado, elementos de aseo, etc. El resto de las preguntas son: 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. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia. 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. Es muy poco la gestión que se hace en cuanto a este aspecto por parte del equipo de UTP propiamente tal, la mayoría de las gestiones que se hacen respecto a este aspecto se hacen más bien de parte de los profesores de manera personal o de los diferentes departamentos educativos existentes en el establecimiento.

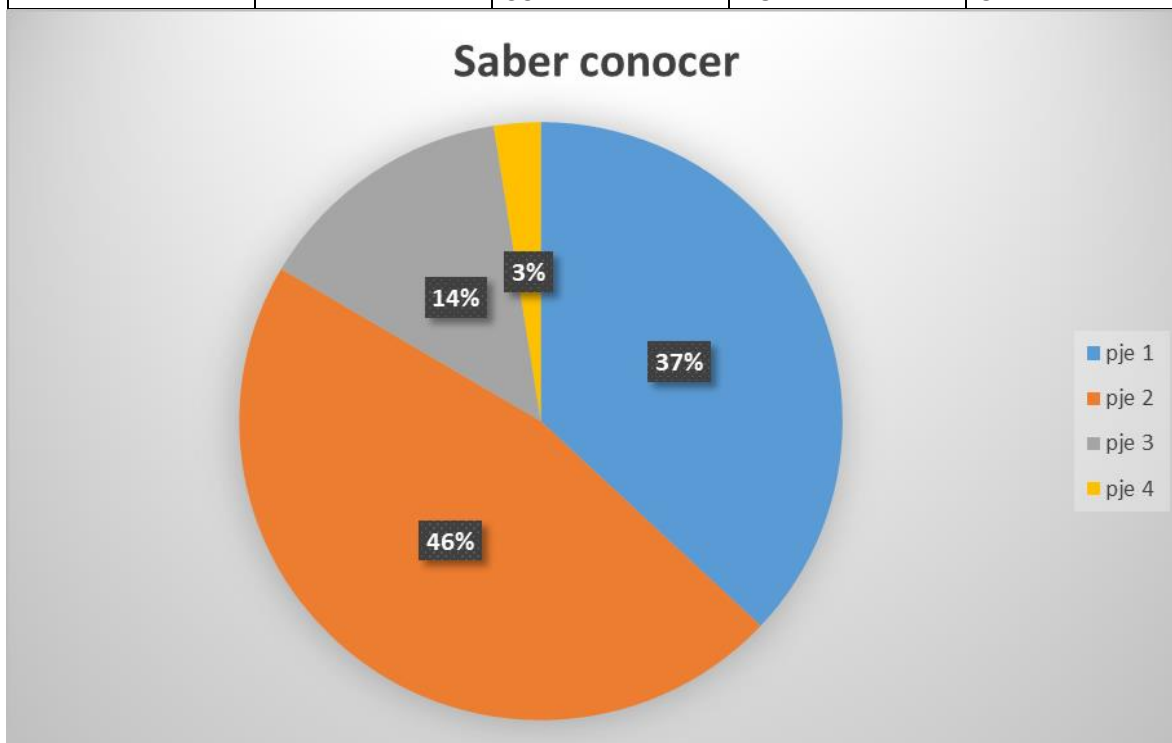
Gestión de recursos educativos	Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje 3	Puntaje 4
	65	78	42	15



En la dimensión de gestión de recursos educativos, vemos que el nivel 1 y nivel 2 está bastante igualado, pero también el nivel 4 está con un mayor porcentaje a diferencia de las otras dimensiones que bordean el tres por ciento en su mayoría. En esta dimensión la pregunta “El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes” es la que obtiene mayor igualdad, es importante señalar que en establecimiento se realizó

una remodelación pero esto solo sucedió en los pabellones de básica, sin embargo esto no sucedió en los pabellones de enseñanza media por lo que esta igualdad que se ve en los 3 niveles se puede deber a que se consultó a profesores de todos los niveles educativos.

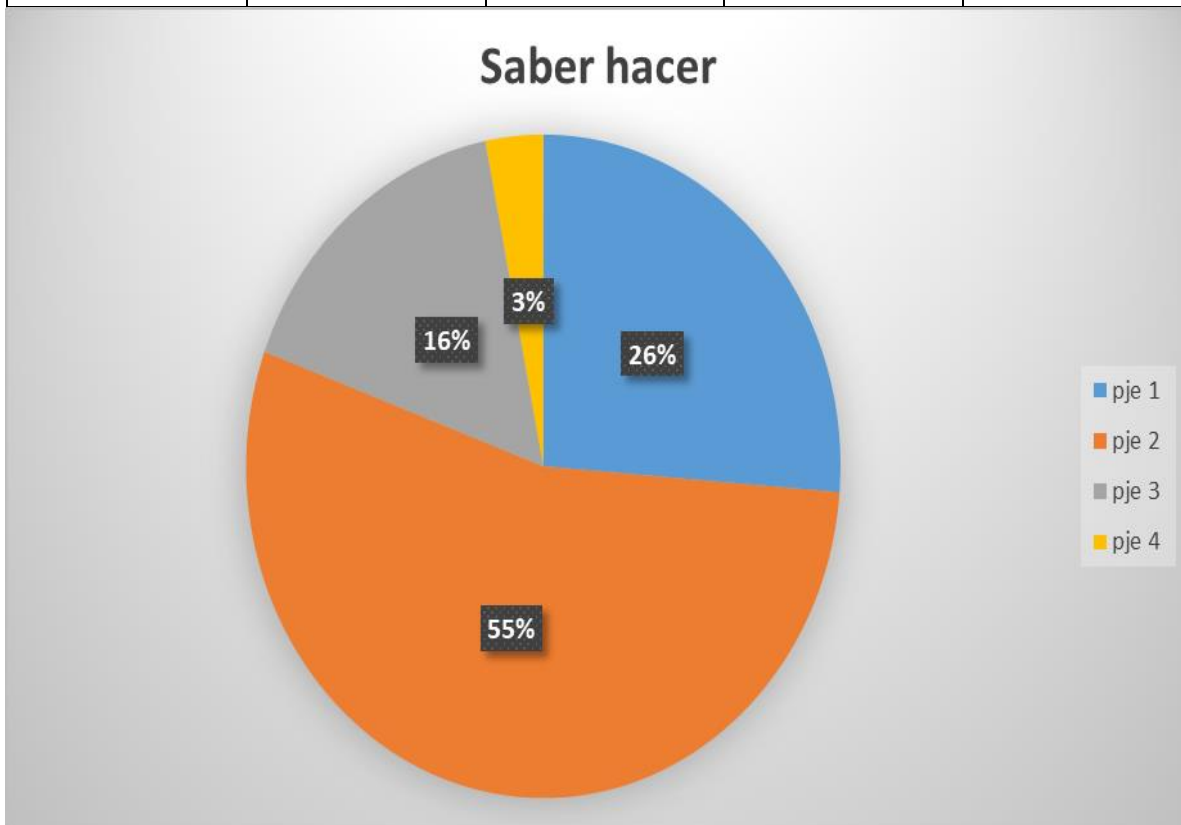
Saber conocer	Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje 3	Puntaje 4
	74	93	28	5



Esta dimensión, la de saber conocer es también una de las dimensiones con mayor porcentaje de diferencia entre el nivel 1 y el nivel 2, aunque ambos siguen siendo niveles con un alto porcentaje, en esta dimensión nos encontramos con cinco preguntas, “Los docentes se preocupan de especializarse en su área y especialmente se preocupan de adquirir competencias de acuerdo a las necesidades de sus propios estudiantes.”, si bien muchos se preocupan de tomar especializaciones en sus áreas, 26 personas señalan que esta dimensión se encuentra solo en el nivel 2, esto debido a que la carga laboral existente en el establecimiento muchas veces no permite además estudiar, las especializaciones en si, requieren mucho tiempo, y apoyo del equipo directivo o del sostenedor para tener las facilidades para estudiar, y si, el apoyo existe, pero es muy poco y generalmente nos encontramos con el punto de tener demasiada carga

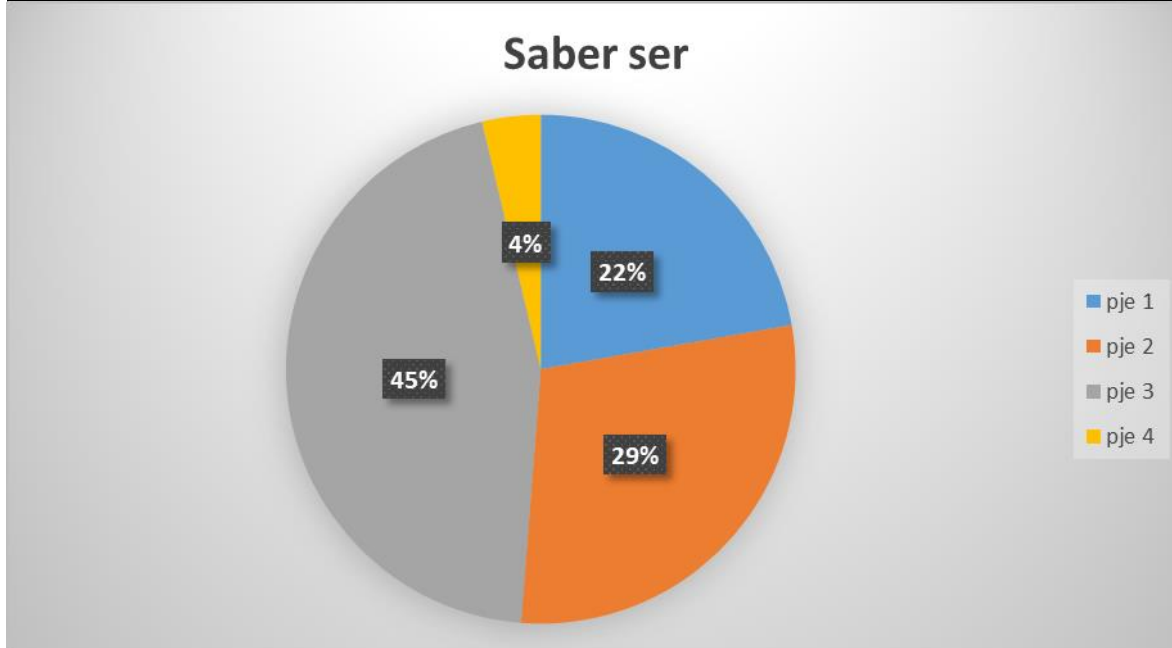
administrativa que quita tiempo para poder dar tiempo de calidad a las especializaciones, además que no existe ningún tipo de reconocimiento monetario o de cargo a quien tenga las especializaciones ya que en nuestro caso los cargo como por ejemplo de UTP son cargos de confianza y no necesariamente son entregados a quien tiene los estudios pertinentes. ” Los docente y directivos del establecimiento se preocupan de promover el aprendizaje activo e integral de los y las estudiantes”, debido a lo anteriormente mencionado, muchos colegas no buscan mejorar sus prácticas pedagógicas, además de que no hay un apoyo a la diversificación de la enseñanza, no existen materiales para la diversificación de la enseñanza, se trabaja para la obtención de resultados numéricos más que para obtener un aprendizaje integral o activo, no existen los suficientes espacios para poder trabajar con los niños fuera del aula, etc. “Los docentes procuran aplicar sus nuevos conocimientos en beneficio de los y las estudiantes del establecimiento.”, esta pregunta se encuentra entre el nivel uno y nivel dos donde el nivel uno obtiene catorce respuestas y el nivel dos diecinueve respuestas siendo una diferencia mínima, es claro que los profesores intentan aplicar nuevos conocimientos pero la poca posibilidad de perfeccionarse, la carga que se tiene de tener que pasar si o si los contenidos impuestos por el ministerio y las pruebas estandarizadas muchas veces no permite salirse del programa, además de que no existen recursos suficientes para crear nuevos aprendizajes que requieren tal vez de tecnología con la que no se cuenta o con elementos que no pueden ser financiados por ellos como estudiantes o por el establecimiento educativo. “Se realiza un trabajo conjunto y sistemático de las principales asignaturas del currículum”, el trabajo en conjunto entre las principales asignaturas es prácticamente nulo en lo que es segundo ciclo y enseñanza media, son pocos los profesores que trabajan con sus paralelos o con los colegas de las otras asignaturas para realizar un trabajo triangulado, “Los docentes trabajan el currículum nacional de manera flexible, amoldándolo a las necesidades y realidades de todos sus estudiantes”.

Saber hacer	Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje 3	Puntaje 4
	42	87	26	5



Saber ser, en esta dimensión encontramos que un 55% de los encuestados catalogo las subdimensiones en el nivel dos, y además logramos visualizar que la subdimensión con más diferencias entre los niveles uno y dos que es donde se encasillan la mayoría de las respuestas es la pregunta “Los docentes están abiertos a ser evaluados por otros miembros docentes para la mejora de sus prácticas pedagógicas”. Esto debido a que la mayoría de los docentes no están de acuerdo que otros profesores los evalúen especialmente si tiene menos años de docencia. Las preguntas presentadas aquí fueron: Los y las docentes están abiertos a la implementación de nuevas maneras de trabajo o la utilización de nuevas tecnologías. Los miembros del establecimiento académico comunican sus propias necesidades para la mejora del ámbito académico. Los docentes están abiertos a ser evaluados por otros miembros docentes para la mejora de sus prácticas pedagógicas. Los docentes se muestran seguros de sus saberes y prácticas pedagógicas.

Saber ser	Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje 3	Puntaje 4
	36	47	73	6



La dimensión de saber ser tiene más alto el nivel 3, con un 45% y 73 puntos, esta dimensión encontramos que el nivel tres es el que sobresale y que existe una paridad en las respuestas estando entre los 18 y 20 puntos. Las preguntas que aquí se realizaron fueron: Los docentes se preocupan de entregar además de conocimientos valores y actitudes positivas a sus estudiantes. El equipo directivo organiza actividades en donde se desarrollen habilidades sociales en los estudiantes. Existen dentro del establecimiento educacional instancias en donde se reconozcan a los estudiantes que se destaquen entre sus pares. Existen instancias de desarrollo personal y de trabajo en donde se puedan trabajar las habilidades profesionales y aquellas que se le dificultan

Como se ve en el siguiente análisis las áreas más descendidas en el instrumento de evaluación son, GESTION PEDAGOGICA, REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN y SABER CONOCER. Es por eso que a continuación presentaremos una propuesta de mejora para estas áreas, en donde se presentara un objetivo, acciones a realizar para mejorar las áreas más descendidas y determinan responsables de realizar estas acciones de mejora.

Propuesta de Mejora

Área GESTIÓN CURRICULAR

<u>Gestión pedagógica</u>	<u>Objetivo</u>	<u>Acción a realizar</u>	<u>Responsable</u>
El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.	Analizar la carga horaria de cada curso por parte del equipo directivo y el equipo educativo en función de las metas formativas.	El equipo técnico pedagógico al finalizar el año escolar realizara un análisis de las acciones realizadas durante el año y las que proyecta para el año próximo y así decidir la carga horaria de libre disposición para lograr las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y los estudiantes	Jefes de Unidad Técnica Pedagógica y encargada de la realización de los horarios en el establecimiento.
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	Construir una calendarización semestral o anual del programa de estudios a trabajar con los estudiantes.	Los profesores en conjunto con Jefes de Unidad Técnica Pedagógica y los jefes de departamento al comenzar cada semestre se reunirán para realizar una calendarización del programa anual de estudios	Jefes de Unidad Técnica Pedagógica y jefes de departamento

<p>grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran</p>		<p>según cada asignatura. Los profesores previamente deberán tener realizada las planificaciones mensuales para realizar dicho trabajo</p>	
<p>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</p>	<p>Revisar periódicamente los calendarios de evaluaciones, los libros de clases y los resultados de las evaluaciones de los profesores.</p>	<p>Los jefes de UTP realizarán una revisión periódica de los calendarios de evaluaciones, los libros de clases y los resultados de las evaluaciones para generar mejores estrategias de trabajo y también generar remediales en el caso de aquellas evaluaciones con un alto porcentaje de notas insuficientes</p>	<p>Jefes de Unidad Técnica pedagógica</p>
<p>El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.</p>	<p>Revisar y monitorear la cobertura curricular de las diferentes asignaturas y los diferentes profesores</p>	<p>Trimestralmente el equipo de la unidad técnica pedagógica, realizará un monitoreo de la cobertura curricular de las diferentes asignaturas por medio</p>	<p>Jefes de Unidad Técnica Pedagógica.</p>

	que imparten las asignaturas del curriculum.	de la revisión de los leccionarios de los diferentes profesores del establecimiento educacional.	
--	--	--	--

Área LIDERAZGO ESCOLAR

<u>Rediseñar la organización</u>	<u>Objetivo</u>	<u>Acción a realizar</u>	<u>Responsable</u>
El equipo directivo procura organizar la carga horaria de sus profesores de acuerdo a las características y habilidades de cada profesor y su especialidad	Planear la carga horaria de los profesores acorde a las habilidades de cada docente	El encargado de la confección de los horarios y el equipo directivo identificarán las habilidades de cada profesor, al finalizar el año escolar, especialmente en los docentes de educación básica y de acuerdo a sus habilidades en las diferentes asignaturas generará los horarios de estos, potenciando la carga horaria en las asignaturas que tienen mayor habilidad los docentes.	Encargado de la confección de los horarios y Equipo directivo
3. El equipo directivo procura asegura el uso del tiempo no	Establecer con claridad los horarios de horas no	Al comenzar el año los jefes de UTP realizarán una reunión en	Jefes de unidad técnica pedagógica

lectivo para el desarrollo de las tareas pedagógicas. -	lectivas de los profesores priorizando el trabajo de tareas pedagógicas, procurando respetar dichos horarios.	conjunto con los profesores revisaran la carga horaria y determinaran las horas lectivas y no lectivas, para posteriormente determinan que trabajos y tareas se realizaran en las horas no lectivas	
---	---	---	--

Área FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

<u>Saber conocer</u>	<u>Objetivo</u>	<u>Acción a realizar</u>	<u>Responsable</u>
Se realiza un trabajo conjunto y sistemático de las principales asignaturas del currículum	Implementar un trabajo colaborativo, articulado y sistemáticos en las asignaturas de Lenguaje, matemática, ciencias e historia.	Los profesores que imparten las asignaturas de Lenguaje, matemática, ciencias e historia realizan un trabajo articulado en al menos un contenido durante el semestre, generando así un trabajo colaborativo y basado en competencias. Incluyendo idealmente otras asignaturas del currículum.	Profesores de asignaturas de Ciencias, Lenguaje, Matemática e Historia

<p>Los docentes procuran aplicar sus nuevos conocimientos en beneficio de los y las estudiantes del establecimiento</p>			
<p>Los docentes se preocupan de especializarse en su área y especialmente se preocupan de adquirir competencias de acuerdo a las necesidades de sus propios estudiantes</p>	<p>Organizar cursos de perfeccionamiento para profesores, profesionales.</p> <p>Proporcionar becas o apoyo económico para profesores que deseen cursar diplomados, pos títulos y/o magister.</p>	<p>Capacitar a los profesores con cursos de perfeccionamientos acordes a las necesidades de las necesidades de los estudiantes del establecimiento, así como también cursos de perfeccionamiento para profesionales tales como fonoaudiólogos, Trabajadores Sociales, Psicólogos, entre otros.</p> <p>Apoyar por medio de becas o apoyo económico a los profesores que deseen perfeccionarse en su propia área o expandir sus conocimientos a</p>	<p>Departamento de Administración de Educación Municipal</p>

		otras áreas de la educación además de permitirles la facilidad de organizar su horario de trabajo para poder realizar sus estudios de manera óptima y sin impedimentos de horario	
--	--	---	--

Conclusión

La sociedad y educación actual se ha vuelto un tanto compleja en donde por un lado se busca generar estudiantes con un pensamiento crítico, autónomos e independientes, pero que por otro lado se espera que tenga buenos resultados en pruebas estandarizada que bajo ningún concepto miden los conceptos antes mencionados. La idea de educar en la generación de habilidades individuales está, pero el sistema en que se está educando no lo permite y aquellos que verdaderamente trabajan bajo este concepto de educación basada en competencias y a la generación de habilidades propias de cada individuo se ven con un centenar de puertas cerradas y un sistema que los obliga a entrar en esta educación estandarizada.

Cabe mencionar que tal y como lo señalan varios autores la única manera que se pueda realizar un verdadero trabajo basado en competencias y que sea permanente en el tiempo es que todos los agentes educativos de los establecimientos trabajen de manera cooperativa, en conjunto y con una misma finalidad, en donde la articulación de las asignaturas sea una constante y no una actividad aislada una vez por semestre y claramente con el apoyo del equipo directivo que permita las reuniones permanentes para realizar este tipo de trabajo, el cual requiere no solo tiempo sino que también las herramientas necesarias para realizarlo.

Por otra parte, a nivel de docentes es fundamental permitir formar mayormente a los docentes bajo un marco general de competencias, de esa forma no solo se homologaría al grupo de

profesores en cuanto a objetivos y accionar, sino que además haría que un punto claro de desarrollo y los objetivos que busca lograr el establecimiento educativo.

En cuanto a lo que respecta al equipo directivo es necesario tener LIDERES a cargo de la dirección del establecimiento y no jefes que impongan metodologías de trabajo muchas veces obsoletas y claramente distantes a lo que exige hoy en día la sociedad y que no manejen las competencias y los estándares que solicita el ministerio de educación para ser parte de la dirección de un establecimiento. Y tampoco podemos olvidar la gran importancia que tiene la inyección de recursos económicos para poder educar bajo este concepto de educación basado en competencias, sino existe una inyección de dinero que sea realmente para este concepto no se lograra conseguir jamás este tipo de educación, y no solo el capital económico que tiene que ver con la compra de material sino también un capital económico que permita que los docentes se capaciten en diferentes áreas para mejorar la calidad de educación y el bienestar de los educandos. Otro punto importante es tener jefes de unidad técnica pedagogía verdaderamente preparados, con conocimiento claros y a cabalidad de los planes y programas pedagógicos, que constantemente se estén actualizando frente a las nuevas necesidades que va presentando la educación y los estudiantes, una educación acorde a los tiempos y la tecnología en la que estamos viviendo.

La educación basada en competencias, el liderazgo directivo y la gestión de recursos de manera adecuada son la clave para ir poco a poco caminando por el rumbo de una educación de calidad e igualitaria

para todos. En donde cada uno de los participantes del proceso educativo tenga las herramientas necesarias para ser capaces de conseguir cada vez mejores resultados no solo inmediatos sino que también resultados futuros.

Bibliografía

- Argudin , Y. (2015). Educación Basada en competencias. *revista Magistralis*.
- Beltran Veliz, J. C. (2014). FACTORES QUE DIFICULTAN LA GESTIÓN. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 939 a 961.
- Carmen, M. (2019). *Buenas practicas de liderazgo pedagogico*. valparaiso.
- Castro Rubilar, F. (2005). GESTION CURRICULAR: UNA NUEVA MIRADA SOBRE EL CURRICULUM Y LA INSTITUCION. *Horizontes Educativos*, 13 a 25.
- CEPAL. (2020). *Educación, Juventud y trabajo*. Santiago .
- Ernesto, O. (2003). educacion superiro y desarrollol social. *conferencias*.
- Fernandez, r. L. (2019). Validación de instrumentos como garantía de la credibilidad en las investigaciones científicas. *revista cubana de meedicina militar*.
- Gajardo, J. (2016). *Liderzgo pedagogico, conceptos y tensiones*.
- García Retana, J. Á. (2011). ODELO EDUCATIVO BASADO EN COMPETENCIAS: IMPORTANCIA Y NECESIDAD. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, vol. 11,, 1 - 24.
- Ministerio de , e. (2021). *Marco para la buena enseñanza*. Santiago: Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e.
- Mnisterio de Educación, R. d. (2015). *Marco para la buena direccion y liderzgo escolar*.
- Montecinos, C. (2016). Liderazgo escolar en los ditintos niveles del sistema . *Lideres Educativos*.
- Oscar, C. M. (2020). *Recursos Educativos*. Perú: cicad.
- Ottone, E. (2003). Educacion superior y desarrollo social. *conferencias*.
- Ramírez, J. L. (2019). El proceso de elaboración y validación de un instrumento de medición documental. *Accion y reflexion Educativa* .
- Rojas Ríos, M. J. (2016). La acreditación de la gestión institucional en universidades chilenas. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa,,* 180 - 190.
- Supo, J. (2013). *Como validar un instrumento*. Perú: Biblioteca Nacional del Perú.
- Veronica, L. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 323 a 329.
- Vidal, M. J. (2016). Educación Basada en Competencias.
- Wilfredo, B. (2019). Evaluacion formativa en el marco del enfoque por competencias. *Revista Innova Educación*, 374 a 390.

