



**Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster Profesional
en Educación, mención Currículum y Evaluación Basado en
Competencias**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS
ÁREAS DE LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS,
LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y
GESTIÓN DE RECURSOS DEL COLEGIO MARCELA PAZ DE
RANCAGUA, COMUNA DE RANCAGUA, REGIÓN
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS**

Nombre del candidato/a magíster: Vicky Robledo Madariaga

Nombre del tutor guía: Dra. Marlenis Martínez Fuentes

Nombre del tutor metodológico: Dra. Rocío Riffo San Martín

Marzo, 2024

ÍNDICE

| | Pág. |
|--|-------------|
| Resumen..... | iii |
| Introducción..... | 1 |
| Marco teórico..... | 3 |
| Marco contextual..... | 8 |
| Diseño y aplicación del instrumento..... | 11 |
| Análisis de los resultados..... | 25 |
| Propuesta de mejoras..... | 29 |
| Conclusiones..... | 33 |
| Bibliografía..... | 34 |

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como objetivo aplicar un diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos del Colegio Marcela Paz de Rancagua, comuna de Rancagua, Región Libertador General Bernardo O'Higgins. El aspecto metodológico fue abordado por un instrumento con cuatro niveles de respuesta, a saber: Nivel 1 Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática, nivel 2: El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos; 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 en los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica y nivel 4: La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos. El mismo fue aplicado a los docentes del colegio y directivos. Los resultados más destacados: la mayoría de los docentes perciben que el nivel de práctica en el área de Formación basada en competencias está centrado en un quehacer negativo y poco motivantes. Esto implica que se deben implementar acciones que tengan propósitos claros y explícitos, se llevan a cabo de manera sistemática y están orientadas hacia la mejora continua y la excelencia en la formación de los estudiantes.

INTRODUCCIÓN

Un diagnóstico institucional es un proceso sistemático de análisis y evaluación de una organización o institución educativa. El mismo consiste en examinar todos los aspectos relevantes de la institución para comprender su funcionamiento, identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y así poder diseñar estrategias de mejora. Este diagnóstico puede abarcar diversos aspectos, como la estructura organizativa, los recursos humanos, la cultura organizacional, los procesos internos, la gestión financiera, la infraestructura física, la tecnología utilizada, las relaciones con los clientes o usuarios, entre otros.

Para llevar a cabo un diagnóstico institucional, es común utilizar una variedad de herramientas y métodos, como entrevistas, encuestas, análisis de documentos, observación directa, benchmarking, entre otros. El objetivo es obtener una visión integral y objetiva de la institución, que sirva de base para la toma de decisiones y la implementación de acciones de mejora.

Por ello, el presente diagnóstico institucional realiza el abordaje relacionado con Formación Basada en Competencias, el Liderazgo Pedagógico, la Gestión Curricular y la Gestión de Recursos. Por ello, la Formación Basada en Competencias representa una perspectiva que se fundamenta en el aprendizaje con significado y se enfoca en el desarrollo integral del individuo como un elemento primordial en todo enfoque educativo. Esta metodología amalgama teoría y práctica en una variedad de actividades, fomentando la cohesión entre todos los niveles educativos y su relación con los entornos laborales y sociales. Asimismo, fomenta la autonomía en el aprendizaje y guía la construcción y fortalecimiento de un proyecto ético de vida.

En este sentido, el liderazgo pedagógico centrado en la influencia de los docentes en sus colegas, directivos y otros miembros de la comunidad educativa es un proceso vital para potenciar los métodos de enseñanza-aprendizaje y facilitar la implementación de cambios necesarios para mejorar la calidad educativa. Este proceso busca que dichas mejoras se traduzcan en un progreso palpable en el desempeño de los estudiantes. Mientras que la Gestión Curricular focalizada en la introducción de un nuevo concepto

nos permite entender la verdadera naturaleza y propósito de la escuela. Además, implica reconocer tanto su estructura como las interacciones institucionales, proporcionando así una comprensión dinámica del entorno social en el que opera la institución educativa.

Al mismo tiempo, la Gestión de Recursos representa un proceso que implica la planificación y organización de los recursos y actividades de tu equipo. Estos recursos pueden variar desde el equipamiento y el presupuesto disponible hasta las herramientas técnicas y la carga de trabajo de los empleados. En resumen, abarca todo lo necesario para llevar a cabo con éxito tu proyecto.

En este orden de ideas, el trabajo de grado tiene como objetivo ejecutar un 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 en el Colegio Marcela Paz de Rancagua, Comuna de Rancagua, Región Libertador General Bernardo O'Higgins. El mismo se encuentra estructurado: Introducción, Marco teórico que involucra el desarrollo de las áreas Formación Basada en Competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión Curricular, Gestión de recursos y la aplicación y validación del instrumento. Asimismo, el Marco contextual que refleja las características del contexto, el entorno y realidad del establecimiento, antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales, reseña histórica, logros y dificultades.

El apartado relacionado con la elaboración y aplicación del instrumento del diagnóstico se plantea la validación y el instrumento diseñado. Seguidamente, se indica el análisis de los resultados, donde se señala la indagación de los datos de manera cuantitativa y cualitativa; representándose a través de gráficos para cada una de las áreas estudiadas. De igual manera, el apartado relacionado con la propuesta de mejora, involucra la planificación del objetivo, acciones a realizar y el responsable, todo esto con cada una de las áreas. Por último, se exponen las conclusiones, bibliografía y anexos.

MARCO TEÓRICO

1. Formación Basa en Competencias

La formación basada en competencias, un proceso educativo que busca que las personas adquieran habilidades, conocimientos y destrezas necesarias para mejorar su desempeño y alcanzar los objetivos de la organización o institución. Este análisis resalta la presencia continua y constante de estos procesos de formación, enfocados en la adquisición de nuevos conocimientos para la mejora profesional, la actualización y la promoción laboral, así como en el fortalecimiento de la reconversión profesional.

De igual manera, Espinoza Y Campuzano (2019) la formación basada en competencias “es un enfoque educativo que se centra en el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes específicas que son necesarias para desempeñarse de manera efectiva en un área particular” (p. 254). En lugar de simplemente transmitir información teórica, este enfoque busca preparar a los individuos para enfrentar situaciones reales y resolver problemas del mundo laboral o profesional.

Este tipo de formación se caracteriza por: a) Identificar las competencias clave: Se determinan las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñarse con éxito en un campo específico; b) Diseñar actividades prácticas: Se crean actividades y tareas que permiten a los participantes aplicar y desarrollar las competencias identificadas en situaciones reales o simuladas; c) Evaluar el desempeño: Se utilizan diferentes métodos de evaluación para medir el grado en que los participantes han adquirido y desarrollado las competencias previstas y d) Retroalimentación continua: Se proporciona retroalimentación regular a los participantes para ayudarles a mejorar y fortalecer sus competencias a lo largo del proceso de formación.

En resumen, la formación basada en competencias se enfoca en preparar a las personas para enfrentar los desafíos del mundo real mediante el desarrollo de habilidades prácticas y relevantes para su área de actuación. Además, ofrece numerosos beneficios, tanto para los individuos como para las organizaciones. Ayuda a los participantes a adquirir las habilidades necesarias para tener éxito en su campo elegido,

mejora la empleabilidad y la productividad, y contribuye al crecimiento y la competitividad de las organizaciones.

2. Liderazgo Pedagógico

Dentro de la exploración sobre la actividad educativa se manifiesta que la calidad del educador es el componente de mayor impresión en la instrucción del educando. Por lo que, la definición de liderazgo docente, se profundiza al interior de que los educadores se conviertan en auténtico y responsable protagonista del accionar de aprendizajes y mejoramiento en la convivencia de los establecimientos escolares, donde se perfeccionen habilidades y destrezas del liderazgo propio.

Como lo mencionan Bernal e Ibarrola, citado por González et al. (2019) el liderazgo pedagógico está relacionado con los procesos donde los docentes, bien sea de manera personal o en colectivo “influyen en sus colegas, en los directores y en otros miembros de la comunidad escolar para impulsar las prácticas de enseñanza y de aprendizaje con la meta de aumentar el logro y el aprendizaje de los estudiantes” (p.11). En otras palabras, el liderazgo docente es aquel líder que se relaciona con cada integrante del establecimiento y fortalece el proceso de formación e instrucción; asimismo, está en una constante búsqueda de mejorar los procesos académicos y administrativos.

El Ministerio de Educación de Chile, citado por Benítez (2019) señala: “el liderazgo pedagógico relacionado con las últimas investigaciones, centraliza su trabajo educativo en lo siguiente: formular, realizar seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, las agendas y programas de estudio y las tácticas para su implementación” (p.18). El autor refiere que el liderazgo docente está asociado al cumplimiento y valoración de la ejecución de actividades académicas-administrativas en los establecimientos educativos. En otras palabras, garantizar estrategias para organizar, coordinar, dirigir y guiar el proceso enseñanza y aprendizaje.

Del mismo modo, Benítez (2019) expone “el liderazgo pedagógico es la calidad de un profesional de la enseñanza o de un profesor, para contribuir un objetivo establecido en el comportamiento de una o más estudiantes o bien de otros” (p.18). Es decir, el docente es un profesional capaz de conducir, de manera efectiva y eficiente, el bienestar del aprendizaje y conducta de los estudiantes y demás integrantes de la institución.

Por lo tanto, el liderazgo pedagógico, el educador es el facilitador líder que tiene las competencias de generar y motivar a los estudiantes, asumiendo un liderazgo al interior y fuera del establecimiento educativo, es decir, en distintos momentos y formas, dado que son los profesores los que conservan la información al alcance de la mano en lo que es materia de enseñanza - aprendizaje. Por lo tanto, los aportes de los docentes, sus opiniones y capacidades son valiosos y precisos para el esbozo, ejecución y monitoreo del proceso en el progreso escolar.

Gestión Curricular

Los líderes educativos y los maestros en las escuelas necesitan herramientas efectivas para potenciar sus habilidades y alinear a todos los involucrados hacia objetivos pedagógicos cohesivos y desafiantes. En este sentido, la función directiva tiene la responsabilidad de garantizar el cumplimiento del plan de estudios establecido, mediante la definición de objetivos de aprendizaje por niveles y cursos, así como asegurar que estos objetivos sean comprendidos por todos los maestros y se implementen a lo largo del proceso educativo (Espinoza & Campuzano, 2019). Además, la dirección escolar debe asignar el tiempo adecuado para cada objetivo, lo que implica una planificación detallada y la creación de recursos didácticos basados en estos objetivos. Asimismo, es esencial proporcionar retroalimentación constante y llevar a cabo una supervisión focalizada que promueva el compromiso y el éxito en la consecución de los objetivos establecidos.

En este sentido, el Ministerio de Educación (MINEDUC, 2018) define la gestión curricular como el conjunto de prácticas dentro de los establecimientos educativos que garantizan la continuidad y efectividad en la planificación, ejecución y evaluación del plan de estudios. Así, la gestión curricular engloba todas las acciones y procesos llevados a cabo por el equipo directivo y los docentes para respaldar su enfoque curricular y pedagógico. En este contexto, la gestión curricular aborda el diseño, implementación, alcance, coordinación y evaluación del plan de estudios prescrito, aplicado y evaluado en todas las áreas de enseñanza.

La noción de alineación curricular se refiere a asegurar la coherencia entre lo que se planifica, se enseña y se aprende en el currículum. Como sostiene Porter (2004),

evaluar el nivel de alineación curricular implica comparar los contenidos propuestos en la planificación curricular con lo que realmente se enseña y con el dominio que los estudiantes alcanzan en esos mismos contenidos, según la evaluación del currículum. Es importante destacar que, en este contexto, los contenidos curriculares incluyen tanto la información abordada (temas) como el nivel de habilidad cognitiva requerido para enfrentar desafíos y tareas escolares.

Gestión de Recursos

La gestión de recursos a nivel educativo abarca todas las actividades relacionadas con la planificación, asignación, utilización y evaluación de los recursos disponibles en el ámbito educativo, con el fin de garantizar un funcionamiento eficiente y efectivo de las instituciones educativas. Esto incluye una amplia gama de recursos, como el financiero, humano, material, tecnológico y físico. En primer lugar, implica la planificación estratégica de los recursos, lo que implica identificar las necesidades y prioridades de la institución educativa y establecer objetivos claros en términos de recursos financieros, humanos y materiales.

Luego, la gestión de recursos implica la asignación adecuada de estos recursos de acuerdo con las necesidades identificadas y los objetivos establecidos. Esto puede implicar la contratación y asignación de personal docente y administrativo, la adquisición de materiales didácticos y tecnológicos, así como la distribución de fondos financieros. Una vez asignados los recursos, la gestión implica su utilización eficiente y efectiva. Esto implica asegurar que los recursos se utilicen de manera óptima para cumplir con los objetivos educativos y maximizar el impacto en el aprendizaje de los estudiantes.

Finalmente, la gestión de recursos también implica la evaluación continua de su eficacia y eficiencia. Esto implica monitorear el uso de los recursos, evaluar su impacto en el logro de los objetivos educativos y realizar ajustes según sea necesario para mejorar el rendimiento y la efectividad de la gestión de recursos en el ámbito educativo.

La gestión de recursos a nivel educativo es un proceso complejo que abarca múltiples aspectos y áreas de una institución educativa. Aquí hay más detalles sobre cada uno de los componentes de este proceso: a) Recursos financieros: Incluye la planificación

y administración del presupuesto escolar, la búsqueda de financiamiento adicional a través de subvenciones u otras fuentes, la gestión de ingresos y gastos, y la contabilidad para garantizar una gestión financiera transparente y eficiente; b) Recursos humanos: Implica la contratación, capacitación, asignación de funciones, evaluación del desempeño y desarrollo profesional del personal docente, administrativo y de apoyo. También implica la gestión de las relaciones laborales y la creación de un entorno laboral positivo y colaborativo y c) Recursos materiales: Incluye la adquisición, mantenimiento y distribución de equipos, mobiliario, materiales didácticos, libros de texto y otros recursos físicos necesarios para el proceso de enseñanza y aprendizaje. Esto puede abarcar desde pizarras y computadoras hasta laboratorios y bibliotecas.

MARCO CONTEXTUAL

Reseña Histórica

El Colegio Marcela Paz de Rancagua fue creado a mediados del siglo XIX como una necesidad de las cabeceras de Provincia, que precisaban contar con una Escuela de Niñas para atender a la ya creciente población escolar. Sus inicios sencillos y modestos, con una primera matrícula de 63 alumnas, fueron dando paso a una institución fuerte que comenzó a destacarse en el ámbito educativo.

En el año 1886 ocupó un edificio construido bajo el gobierno de don José Manuel Balmaceda, denominándose Escuela Superior de Niñas N° 2. En el año 1986 recibe el nombre de Colegio Marcela Paz en homenaje a la ilustre escritora chilena y Premio Nacional de Literatura doña Ester Hunneus Claro, cuyo seudónimo ha nominado al establecimiento hasta hoy. Después de desarrollar su labor educativa durante 119 años en el citado inmueble ubicado en la intersección de las calles O'Carrol y Alcázar, se trasladó a un nuevo y moderno edificio de Almarza 1029 donde continúa la entrega de su servicio educativo a niñas y adolescentes rancagüinas bajo el régimen de la Jornada Escolar Completa a contar de junio del 2005.

Actualmente el colegio mantiene la tradición de sus inicios, con una matrícula que se ha incrementado con el paso del tiempo, sobrepasando las 1.000 alumnas, posee excelentes espacios y recursos didácticos y tecnológicos para desarrollar el proceso educativo. Existe, además, un ambiente de sana convivencia y mediación escolar, con altas expectativas y profesionalismo de sus directivos, docentes y asistentes de la educación.

La Ley N° 20.248/2008 que establece la Subvención Escolar Preferencial (Ley SEP) y por consiguiente, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) inherente a ella, ha permitido contar con mayores beneficios en las distintas áreas de la gestión: curricular, liderazgo, convivencia escolar y recursos. Con la Ley SEP ha sido posible contratar profesionales que dan apoyo constante y oportuno a las necesidades socio emocionales

de las alumnas, y si es necesario, su posterior derivación a otras redes de apoyo. La Jornada Escolar Completa junto al Plan de Mejoramiento, han permitido dar respuesta a los intereses y necesidades de las estudiantes ofreciendo una variada gama de talleres y actividades curriculares de libre elección.

Visión

En el Colegio Marcela Paz de Rancagua, aspiramos a desarrollar principios éticos y valóricos, que contribuyan en la formación integral de calidad inclusiva y equitativa, con un alto nivel académico de excelencia; que fortalezca el liderazgo efectivo en un contexto de responsabilidad social, cultural, artístico, deportivo, tecnológico y medioambiental, promoviendo el autocuidado y el respeto a la diversidad, en un espacio que desde su tradición histórica y emblemática, pueda aportar a la sociedad actual.

Misión

El Colegio Marcela Paz de Rancagua, desarrolla en sus estudiantes, principios éticos y valóricos, que contribuyen a la formación de calidad inclusiva y equitativa, con un alto nivel académico que fortalece el liderazgo, en un contexto de responsabilidad social, cultural, artística, deportiva, tecnológica y medioambiental, promoviendo el autocuidado y el respeto a la diversidad.

Sello 2023

LIDERAZGO Desarrollo del liderazgo, autonomía, participación y justicia social

INCLUSIÓN Y EQUIDAD Empatía y valoración de la diversidad y la no discriminación

MEDIO AMBIENTE Conciencia ecológica, sustentable y responsabilidad social

DEPORTE Hábitos de vida activa, saludable y autocuidado

ARTE Desarrollo de la creatividad y sus diversas formas de expresión

TECNOLOGÍA Fomento del uso de las tecnologías para el aprendizaje.

Valores

Respeto

Ética

Confianza

Integridad

Justicia social

Autonomía

Conciencia ecológica

Competencias

Trabajo en equipo

Comunicación asertiva

Empatía

Aprendizaje permanente

Resiliencia

Fexibilidad

Sentido de autoeficacia

Resolución de conflictos Creatividad

DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

A. Aspecto Teórico

1. Características del instrumento

Las características del instrumento aplicado siguieron los lineamientos establecidos en el instructivo para la elaboración del Trabajo de Grado del magíster profesional en Educación, con especialización en Currículum y Evaluación Basado en Competencias de la Universidad Miguel de Cervantes. Este instrumento consistió en la creación de una escala de evaluación diseñada para diagnosticar áreas específicas relacionadas con la formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos a nivel mesocurricular, es decir, a nivel de la institución educativa.

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

El instrumento se construyó considerando una escala de evaluación y diferentes niveles de calidad. El nivel 1 representa prácticas poco definidas y poco sistemáticas en el establecimiento educativo. En el nivel 2, las prácticas tienen un propósito claro, pero aún carecen de sistematicidad. En el nivel 3, las prácticas son explícitas, sistemáticas y progresivas, orientadas a mejorar los resultados institucionales. En el nivel 4, las prácticas incluyen evaluación y mejora continua.

Esta escala evaluativa se aplicó en el Colegio Marcela Paz de Rancagua para evaluar la calidad de las prácticas educativas, desde niveles básicos hasta niveles avanzados que incluyen evaluación y mejora continua. Es importante destacar que avanzar hacia niveles superiores implica mayor claridad en los propósitos y una orientación más clara hacia la mejora institucional.

El instrumento se enfocó en cuatro áreas principales: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. Cada una de estas áreas se desglosó en dimensiones específicas para evaluar aspectos clave relacionados con el conocimiento, las habilidades y las prácticas en la institución educativa.

El equipo de profesionales de la Universidad Miguel de Cervantes diseñó tres instrumentos de diagnóstico para reflejar la situación de un establecimiento educativo en particular, considerando las cuatro áreas antes mencionadas. Los estudiantes tenían la opción de seleccionar uno de estos instrumentos o adaptarlo según las necesidades específicas del Colegio Marcela Paz de Rancagua.

3. Validación del instrumento (Ficha de validación)

En este Trabajo de Grado, se empleó una validación de contenido para asegurar que el instrumento abarque de manera adecuada todos los aspectos esenciales del concepto que se está evaluando. Por lo tanto, el instrumento fue sometido a revisión por parte de la Dra. Marlenis Martínez Fuentes, quien actúa como tutora disciplinaria y metodológica. Durante este proceso, la doctora proporcionó observaciones sobre la redacción y la ortografía de algunas preguntas relacionadas con la temática en cuestión.



**MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN
BASADA EN COMPETENCIAS**

FICHA DE VALIDACIÓN-TRABAJO DE GRADO

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de Colegio Marcela Paz de Rancagua.

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

| Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo) | Grado de acuerdo | | | | | |
|--|------------------|---|---|---|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar): | | | | | | |
| • Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado) | | | | | | X |
| • Las opciones de respuesta son adecuadas | | | | | | X |
| • Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico | | | | | | X |
| PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante): | | | | | | |
| • 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 |
| | | | | | si | 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 | |
| Motivos por los que se considera no adecuado | |
| Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión) | |

Identificación del experto

| | |
|--|---|
| Nombre y apellidos | Marlenis Martínez Fuentes |
| Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo): | Doctor en Ciencias de la Educación Docente académico Universidad Miguel de Cervantes |
| e-mail | marlenis.martine@profe.umc.cl |
| Fecha de la validación (día, mes y año): | 25 de enero de 2024 <i>Marlenis Martínez</i> |

4. Descripción de la aplicación del instrumento.

Para la aplicación del instrumento se realizó una entrevista por la sostenedora del establecimiento y la directora del Colegio Marcela Paz de Rancagua, quienes avalaron y autorización la ejecución del instrumento a los docentes de dicho colegio. Asimismo, en conjunto con ellas se acordó una reunión con los educadores con la finalidad de explicar cada una de las áreas, dimensiones y criterios para el llenado adecuado del instrumento.

Una vez realizado el diálogo con los profesores se procedió a la aplicación del instrumento a 40 docentes de educación diferencial en la última semana del mes de enero del año 2024. Es relevante acotar que los docentes mostraron interés y motivación en participar, espontáneamente, en responder el instrumento.

B. Aspecto Práctico

1. Presentación del instrumento elaborado

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

| Valor | Nivel de calidad |
|-------|--|
| 1 | Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática. |
| 2 | El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos. |
| 3 | El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial en los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica. |
| 4 | La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos. |

Área: Formación basada en competencias**Dimensión: Saber Conocer:**

| Prácticas | Nivel de calidad de la práctica | | | |
|---|---------------------------------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Aplica los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utiliza procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, orienta la solución de problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas. | | | | |
| 2. Establece los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte. | | | | |
| 3. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas. | | | | |
| 4. Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos. | | | | |
| 5. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará. | | | | |
| 6. Los contenidos abordados en el proceso formativo, se revisan desde lo concreto a lo abstracto | | | | |
| 7. Las planificaciones consideran los recursos disponibles, características de los alumnos y el contexto | | | | |
| 8. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes | | | | |

Dimensión: Saber Hacer:

| Prácticas | Nivel de calidad de la práctica | | | |
|--|---------------------------------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso | | | | |
| 2. El docente desarrolla la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| 3. El docente desarrolla en los estudiantes una actitud positiva frente a la ejecución de las actividades | | | | |
| 4. El docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos | | | | |
| 5. El docente desarrolla en los estudiantes la creatividad en la realización de las diversas actividades | | | | |
| 6. El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras | | | | |

Dimensión: Saber ser:

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

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización:

| Prácticas | Nivel de calidad de la práctica | | | |
|---|---------------------------------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo. | | | | |
| 2. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones. | | | | |
| 3. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente. | | | | |
| 4. El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas | | | | |
| 5. El equipo directivo genera cambios en las funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes. | | | | |
| 6. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución. | | | | |
| 7. El equipo directivo desarrolla y mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes. | | | | |

Dimensión: Gestionar la instrucción

| Prácticas | Nivel de calidad de la práctica | | | |
|---|---------------------------------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. El equipo directivo facilita realiza procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas al mejoramiento de la enseñanza. | | | | |
| 2. El equipo directivo posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación. | | | | |
| 3. El equipo directivo otorga instancias que promuevan y participen el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos | | | | |
| 4. El equipo directivo otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza. | | | | |
| 5. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las practicas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas. | | | | |
| 6. El equipo directivo lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes. | | | | |
| 7. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes. | | | | |
| 8. El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social. | | | | |

Dimensión: Desarrollar personas

| Prácticas | Nivel de calidad de la práctica | | | |
|---|---------------------------------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes. | | | | |
| 2. El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos para dar solución a los diversos problemas que se suceden en determinadas situaciones. | | | | |
| 3. El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos. | | | | |
| 4. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes. | | | | |
| 5. El/la directora/a gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar. | | | | |

Dimensión: Establecer dirección

| Prácticas | Nivel de calidad de la práctica | | | |
|--|---------------------------------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. El equipo educativo crea instancias sobre el desarrollo de nuevas experiencias de aprendizajes, proyectos, etc. Poniendo en manifiesto las características de la misión y visión del establecimiento. | | | | |
| 2. El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar. | | | | |
| 3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta. | | | | |
| 4. El/la directora/a gestiona cambios de mejora para lograr la misión y visión de la institución | | | | |
| 5. El/la director/a comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinarias y de reglamento para que se respeten. | | | | |
| 6. El equipo educativo desarrollar reuniones periódicas dando a conocer las actividades y metas que se deberán desarrollar en periodos de corto, mediano y largo plazo. | | | | |

Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

| Prácticas | Nivel de calidad de la práctica | | | |
|---|---------------------------------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular | | | | |
| 2. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes. | | | | |
| 3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido. | | | | |
| 4. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizajes, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| determinar las metodologías o practicas a mejorar. | | | | |
| 5. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas. | | | | |
| 6. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejora su contenido | | | | |

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

| Prácticas | Nivel de calidad de la práctica | | | |
|---|---------------------------------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Los/as profesores/as realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos. | | | | |
| 2. Los/as profesores/as comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar. | | | | |
| 3. Los/as profesores/as introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual | | | | |
| 4. Los/as profesores/as aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes compartan, clasifiquen, generen analogías, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos entre otras. | | | | |
| 5. Los/as profesores/as logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras. | | | | |
| 6. Los/as profesores/as monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo. | | | | |
|--|--|--|--|--|

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

| Prácticas | 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 presenten dificultades en el aprendizaje académico. | | | | |
| 2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos. | | | | |
| 3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales. | | | | |
| 4. El equipo educativo desarrollar reuniones periódicas dando a conocer las actividades y metas que se deberán desarrollar en periodos de corto, mediano y largo plazo. | | | | |
| 5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema. | | | | |
| 6. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje. | | | | |

Área: Gestión de recursos:**Dimensión: Gestión de recursos humanos:**

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

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

| 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 limitados y alcanza un alto nivel de asistencia a clases. | | | | |
| 2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos. | | | | |
| 3. El establecimiento está atento a programas de apoyo que se ofrecen y los | | | | |

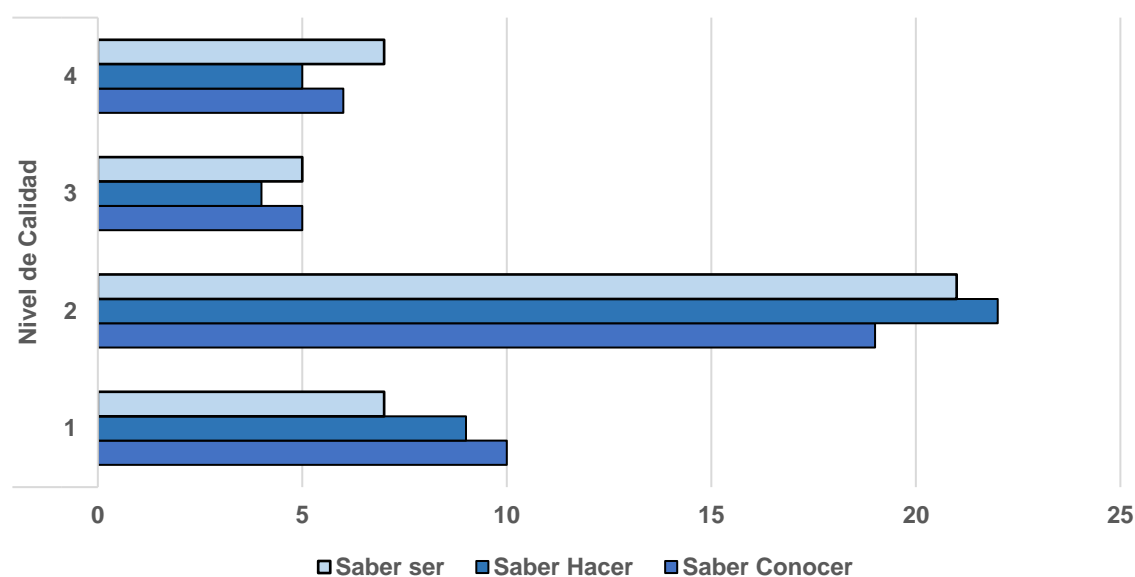
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento. | | | | |
| 4. El establecimiento cumple con la legislación vigente: no tiene sanciones de la superintendencia. | | | | |
| 5. El establecimiento control sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año. | | | | |
| 6. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo. | | | | |

Dimensión: Gestión de recursos educativos

| Prácticas | Nivel de calidad de la práctica | | | |
|---|---------------------------------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes | | | | |
| 2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que establece su adecuada organización y uso. | | | | |
| 3. El establecimiento cuenta con una biblioteca u otro centro operativo que apoya el aprendizaje de los estudiantes. | | | | |
| 4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa | | | | |
| 5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódico. | | | | |

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

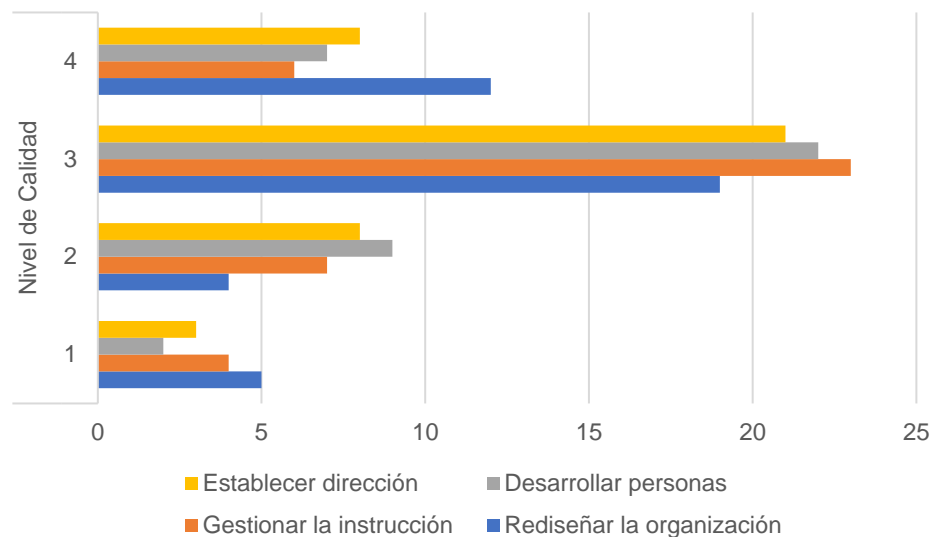
Área: Formación Basada en Competencias



En los resultados obtenidos en el área de Formación basado en competencias se precisa que un 19% de los docentes consideraron que existe un nivel 2 en la cual el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos, un 10% en el nivel 2 las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática y los restantes respondieron en el nivel 3 y 4 que están centrado en el quehacer positivo y de excelencia.

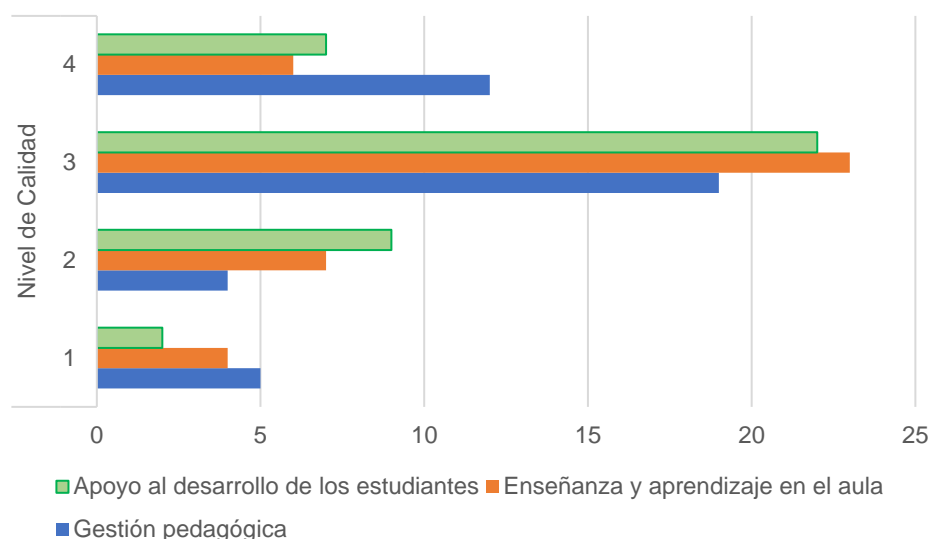
Lo antes se interpreta que la mayoría de los docentes perciben que el nivel de práctica en el área de Formación basada en competencias está centrado en un quehacer negativo y poco motivantes. Esto implica que se deben implementar acciones que tengan propósitos claros y explícitos, se llevan a cabo de manera sistemática y están orientadas hacia la mejora continua y la excelencia en la formación de los estudiantes.

Área Liderazgo Pedagógico



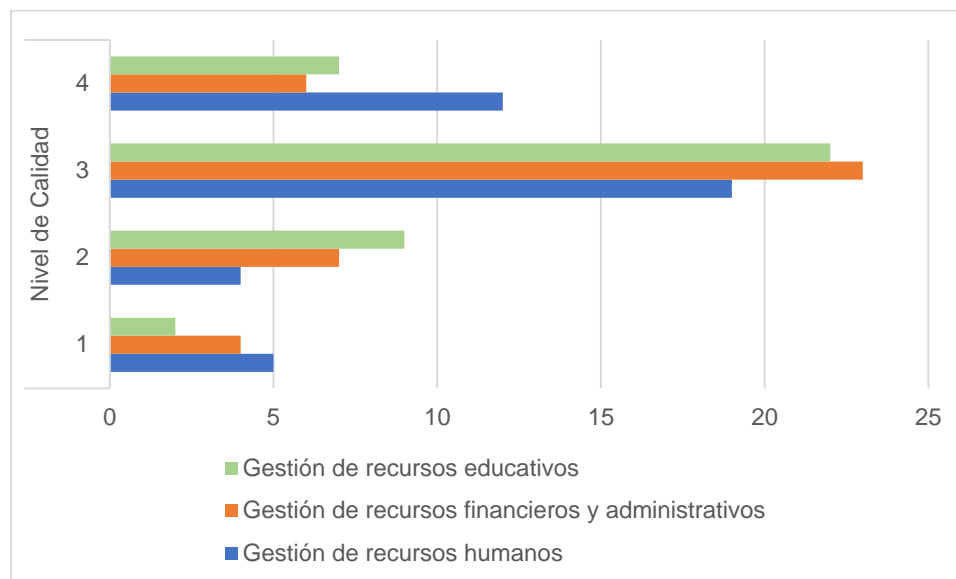
Los datos representados en el gráfico anterior, se precisa que el 23 % de los educadores considera un nivel 3 en cuanto a reorganizar el colegio, gestionar la instrucción y establecer una dirección en lo que respecta al liderazgo. Esto indica que las actividades realizadas en el establecimiento educacional tienen un propósito claro y explícito que es entendido por todos los docentes. Estas actividades se llevan a cabo de manera sistemática, lo que significa que siguen un plan o proceso organizado y consistente. Además, hay una progresión secuencial en los procesos subyacentes, lo que implica que hay una evolución gradual y ordenada en la implementación de estas actividades.

Área Gestión Curricular



Los resultados demuestran que el 24% se ubicó en el nivel 3 que la enseñanza y aprendizaje tienen un propósito claro y explícito que es entendido por todos los miembros de la comunidad educativa. Estas actividades se llevan a cabo de manera sistemática, lo que significa que siguen un plan o proceso organizado y consistente. Además, hay una progresión secuencial en los procesos subyacentes, lo que implica que hay una evolución gradual y ordenada en la implementación de estas actividades. Sin embargo, lo relacionado a la gestión pedagógica se ubicó en el nivel 1 reflejando que estos procesos no se llevan adecuadamente en la institución.

Área Gestión de Recursos



Los resultados exhibidos en el gráfico precisan que el 28 % respondieron en el nivel 3 señalando que en el establecimiento se están ejecutando adecuadamente los recursos financieros y administrativos; lo que a su vez se contradice con el criterio relacionado con la gestión de recursos humanos; precisando que se descuida un poco la capacitación y formación de los educadores en función de fortalecer las competencias de su desempeño.

PROPUESTA DE MEJORAS

De acuerdo con los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario para realizar un diagnóstico institucional se propone lo siguiente.

Área: Formación Basada en Competencias

| Objetivo | Acciones a realizar | Responsable |
|---|--|-----------------------|
| Supervisar las técnicas educativas según los objetivos que se pueden aplicar de forma integrada, asegurando una secuencia coherente y evolutiva en el desarrollo de la enseñanza. | Organizar encuentros cada dos meses para revisar las evaluaciones realizadas, comprender el grado de comprensión de los temas impartidos y monitorear el progreso de los estudiantes a partir de los resultados obtenidos. | Docentes |
| Promover de manera constante la capacidad de tomar decisiones de forma autónoma entre los estudiantes, fomentando así su crecimiento creativo y autonomía en el proceso de aprendizaje. | Organizar eventos extracurriculares mensuales donde los alumnos puedan exhibir sus habilidades de manera autónoma, creativa e innovadora | Directivo Docentes |
| Programar regularmente actividades destinadas al fortalecimiento de habilidades blandas y valores institucionales entre los estudiantes. | Organizar una reunión mensual con la comunidad educativa para divulgar y fortalecer los principios y valores institucionales, con el objetivo de promover el desarrollo integral del estudiante. | Docentes |

Área: Liderazgo pedagógico

| Objetivo | Acciones a realizar | Responsable |
|---|--|---------------------------------|
| <p>Administrar un programa de desarrollo profesional para el cuerpo docente, adaptado a las necesidades identificadas por la institución, con el fin de fomentar una clara alineación con la propuesta pedagógica y los valores institucionales, y comunicarlo de manera efectiva a la comunidad escolar.</p> | <p>Organizar anualmente programas de capacitación enfocados en áreas específicas para potenciar habilidades y conocimientos, con el objetivo de fortalecer la competencia profesional y fomentar la retención del personal docente en la institución, promoviendo así la excelencia profesional.</p> | <p>Directivo Sostenedor</p> |
| <p>Fomentar la colaboración entre docentes de instituciones similares en cuanto a contexto, a través de instancias de reflexión pedagógica, desafíos académicos y retroalimentación oportuna, con el objetivo de enriquecer el aprendizaje y el desarrollo profesional de manera colaborativa.</p> | <p>Participar de una reunión de microcentro de manera mensual con establecimientos similares en contexto, para realizar trabajo colaborativo entre pares</p> | <p>Docentes</p> |

Área: Gestión curricular

| Objetivo | Acciones a realizar | Responsable |
|--|--|------------------------------|
| <p>Coordinar con el sostenedor la implementación de estrategias de reclutamiento y selección de personal calificado para cubrir las necesidades del establecimiento, asegurando la contratación de candidatos idóneos que cumplan con los requisitos establecidos.</p> | <p>Organizar encuentros regulares con el sostenedor para comunicar las cualidades y competencias requeridas en los profesionales necesarios para alcanzar los estándares definidos en el proyecto educativo institucional.</p> | <p>Directivo Docente</p> |
| <p>Estimular, en colaboración con el centro de padres y apoderados, la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento para abordar las diferentes necesidades de la unidad educativa.</p> | <p>Presentar solicitudes de financiamiento a diferentes proyectos a nivel regional a lo largo del año, con el fin de obtener recursos que puedan satisfacer algunas de las necesidades del establecimiento educativo.</p> | <p>Directivo</p> |

Área Gestión de Recursos

| Objetivo | Acciones a realizar | Responsable |
|---|---|-------------|
| Asegurar el cumplimiento de la normativa actual respecto a la dotación mínima de personal docente requerida por el establecimiento. | Efectuar el proceso de reclutamiento y contratación de los docentes necesarios para cumplir con la planta mínima requerida por las leyes y decretos vigentes. | Directivo |
| Mejoramiento del presupuesto del establecimiento. | Se realizan un estudio de gastos futuros, para poder así generar la petición de aumento de presupuesto. | Directivos. |

CONCLUSIONES

El propósito de este trabajo fue implementar un instrumento diagnóstico para identificar las competencias de los docentes en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, especialmente en el contexto de la formación basada en competencias. Además, se evaluó el liderazgo pedagógico del profesor a cargo, así como la gestión curricular y de recursos realizada en la unidad educativa.

El grado de autonomía del profesor encargado está fuertemente influenciado por la intervención del sostenedor, lo que en ocasiones limita su eficacia debido a la posible lentitud y burocracia del sistema. Para abordar esta situación, se sugiere mejorar la comunicación entre ambas partes. Los resultados del diagnóstico indican la necesidad de implementar mejoras y reforzar la orientación vocacional, así como ofrecer talleres en diversas disciplinas para fortalecer áreas específicas que requieran atención. Además, se recomienda fomentar una mayor participación de las familias y una integración más efectiva del centro de padres y apoderados. Por último, se propone la organización de actividades para promover una convivencia saludable entre los estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Benítez, M. (2019). *Los procesos de acompañamiento pedagógico entre docentes*.
https://mec.gov.py/talento/cms/wp-content/uploads/2021/07/ejes_tematicos/1_Dimensi%C3%B3n_Gesti%C3%B3n_Pedag%C3%B3gica/1-2_Seguimiento_y_monitoreo/1-2-2-2_Procesos_de_acompa%C3%B1amiento_pedag%C3%B3gico_entre_docentes.pdf.
- González, R., Palomares, A., López, E. y Gento, S. (2019). Explorando el liderazgo pedagógico del docente: su dimensión formativa. *Contextos Educativos*, 24(4), 9-25.
https://www.researchgate.net/publication/336785918_Explorando_el_liderazgo_pedagogico_del_docente_su_dimension_formativa.
- Espinoza, E. & Campuzano, J. (2019). La formación por competencias de los docentes de educación básica y media. *Conrado*, 15(67), 250-258.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000200250&lng=es&tlng=es.
- Ministerio de Educación (2005). *Sentidos y componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar*. Santiago de Chile: Mineduc.