



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS
DE LA ESCUELA ESPECIAL CEDROS DEL LIBANO PÚBLICA
SANTIAGO CENTRO, DE LA COMUNA DE SAN MIGUEL, REGIÓN
METROPOLITANA**

Candidato a magíster: Lura Gallardo Vejar
Tutor disciplinar: Marlenis Martínez Fuentes

Marzo, 2025

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	3
2. INTRODUCCION.....	4
3. MARCO TEORICO	6
3.1 Formación basada en competencias	6
3.2 Liderazgo pedagógico	6
3.3 Gestión curricular y pedagógica.....	7
4. MARCO CONTEXTUAL.....	9
4.1 Reseña Histórica	9
4.2 Entorno.....	9
5. DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	10
5.1 Instrumento diagnostico.....	11
6. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	25
6.1 Metodología	25
6.2 Resultados totales.....	26
6.3 Resultados por área	27
6.4 Resultados por cargo.....	28
6.5 Análisis cualitativo.....	28
6.6 Discusión	29
7. PROPUESTA METODOLOGICA.....	30
7.1 Cronograma de propuesta.....	33
8. CONCLUSION	34
9. BIBLIOGRAFIA.....	36

1. RESUMEN

Este trabajo de grado presenta un diagnóstico y propuestas de mejora para las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en la Escuela Espacial Cedros del Líbano, ubicada en la comuna de San Miguel, Región Metropolitana. El objetivo principal fue identificar fortalezas y debilidades en estas áreas para proponer estrategias que contribuyan a la mejora continua del establecimiento. Se realizó un estudio de caso con enfoque mixto, utilizando encuestas y entrevistas a docentes y directivos, así como análisis documental. Los resultados revelaron fortalezas en la gestión de recursos educativos, pero también áreas de mejora en la formación basada en competencias y el liderazgo pedagógico, viéndose más afecta el área de gestión pedagógica, donde se dará el foco en proponer estrategias que fortalezcan la formación basada en competencias, desarrollar el liderazgo pedagógico y optimizar la gestión curricular tanto del equipo de gestión como de los docentes en las diferentes disciplinas.

2. Introducción

El presente trabajo de grado se enmarca en el contexto de la mejora continua de la calidad educativa y tiene como propósito fundamental presentar un diagnóstico exhaustivo y propuestas de mejora concretas para cuatro áreas de gestión esenciales en la Escuela Especial Los Cedros del Líbano, un establecimiento educativo ubicado en la comuna de San Miguel, en la Región Metropolitana. Estas áreas, identificadas como pilares para el desarrollo institucional, son: la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos.

La relevancia de este estudio radica en la necesidad de fortalecer los procesos educativos y de gestión en establecimientos que atienden a estudiantes con necesidades educativas especiales. La Escuela Especial Los Cedros del Líbano, en particular, se enfrenta al desafío de proporcionar una educación de calidad a estudiantes que presentan discapacidad intelectual y trastornos motores, lo que exige una atención especializada y una gestión eficiente en todas las áreas. En este sentido, la formación basada en competencias se presenta como un enfoque pedagógico relevante, tal como lo señalan Bizarro, Sucari y Quispe-Coaquira (2019), quienes destacan el papel crucial de la evaluación formativa en este enfoque.

El objetivo principal de esta investigación es identificar tanto las fortalezas como las debilidades presentes en las áreas mencionadas, con el fin de proponer estrategias y acciones que contribuyan a la mejora continua del establecimiento. Se busca, en última instancia, optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje, fortalecer el liderazgo pedagógico, mejorar la gestión curricular y garantizar una administración eficiente de los recursos disponibles.

Para alcanzar este objetivo, se llevó a cabo un estudio de caso con un enfoque metodológico mixto. Se utilizaron encuestas y entrevistas dirigidas a docentes y directivos, así como el análisis documental, para recopilar información relevante y obtener una visión integral de la situación del establecimiento. Este enfoque metodológico permitió triangular la información y obtener resultados más robustos y confiables.

Los resultados del diagnóstico revelaron fortalezas en la gestión de recursos educativos, lo que indica un buen punto de partida para la institución. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora que requieren atención prioritaria. Entre ellas, se destacan la formación basada en competencias y el liderazgo pedagógico, áreas en las que se encontraron oportunidades para fortalecer las prácticas y los procesos. El área de gestión pedagógica, en particular, se identificó como un foco de atención, donde se propone implementar estrategias que fortalezcan la formación basada en competencias, desarrollen el liderazgo pedagógico y optimicen la gestión curricular, tanto a nivel del equipo de gestión como de los docentes en las diferentes disciplinas.

En cuanto a la estructura del presente trabajo, este se organiza en ocho capítulos. El primer capítulo corresponde a la introducción, donde se presenta el contexto general del estudio, su relevancia y los objetivos planteados. El segundo capítulo desarrolla el marco teórico, abordando los conceptos clave que sustentan la investigación, tales como la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. El tercer capítulo describe el marco contextual, presentando la reseña histórica de la Escuela Especial Los Cedros del Líbano y sus antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales. El cuarto capítulo detalla la elaboración y aplicación del instrumento utilizado para el diagnóstico, incluyendo su diseño, validación y aplicación. El quinto capítulo presenta el análisis de los resultados obtenidos, describiendo las fortalezas y debilidades identificadas en cada una de las áreas evaluadas. El sexto capítulo desarrolla las propuestas de mejora, presentando estrategias y acciones específicas para fortalecer las áreas que requieren atención. El séptimo capítulo expone las conclusiones del estudio, sintetizando los principales hallazgos y reflexiones. Finalmente, el octavo capítulo presenta la bibliografía utilizada como referencia para la investigación.

Se espera que los hallazgos y las propuestas presentadas en este documento sean de utilidad para la Escuela Especial Los Cedros del Líbano y para otros establecimientos educativos que buscan mejorar la calidad de la educación que ofrecen a sus estudiantes.

3. Marco Teórico

Este marco teórico se centra en tres pilares fundamentales para el desarrollo educativo: la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico y la gestión curricular. Estos elementos, interrelacionados entre sí, son esenciales para promover una educación de calidad que responda a las demandas y contextos del siglo XXI.

3.1. Formación Basada en Competencias

La formación basada en competencias se ha consolidado como un enfoque pedagógico relevante en la educación actual. Según Bizarro, Sucari y Quispe-Coaquira (2019), la evaluación formativa juega un papel crucial en este enfoque. Se define la competencia como la integración de saberes (saber conocer), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser) que permiten a los individuos desempeñarse de manera eficaz en diferentes contextos.

- **Saber conocer:** Se refiere a la adquisición y comprensión de conocimientos teóricos y conceptuales.
- **Saber hacer:** Implica la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, el desarrollo de habilidades y destrezas.
- **Saber ser:** Comprende las actitudes, valores y comportamientos que guían el desempeño de los individuos.

Arias y Lombillo Rivero (2019) aportan reflexiones valiosas sobre el enfoque de formación basada en competencias en el contexto chileno, destacando la importancia de adaptar este enfoque a las particularidades del sistema educativo y las necesidades de los estudiantes.

3.2. Liderazgo Pedagógico

El liderazgo pedagógico se define como la capacidad de influir en otros para lograr metas educativas compartidas, centrándose en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. Montecinos, Aravena y Tagle (2016) y la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile, (s.f.) han realizado contribuciones significativas al estudio del liderazgo escolar en los distintos niveles del sistema educativo, proporcionando notas técnicas para orientar las acciones de los líderes.

El liderazgo pedagógico implica:

- **Establecer dirección:** Definir metas claras y compartidas, comunicar una visión de futuro y guiar a la comunidad educativa hacia el logro de los objetivos.
- **Rediseñar la organización:** Crear una cultura escolar que promueva la colaboración, la innovación y la mejora continua.
- **Desarrollar personas:** Fomentar el crecimiento profesional de los docentes, brindar apoyo y retroalimentación, y promover el trabajo en equipo.
- **Gestionar la instrucción:** Supervisar y apoyar la práctica pedagógica, promover el uso de estrategias de enseñanza efectivas y evaluar el impacto de la instrucción en el aprendizaje de los estudiantes. Pozo (2019) destaca la importancia de la "observación sin juicio" como una herramienta para líderes pedagógicos, promoviendo prácticas de liderazgo que fomenten la reflexión y la mejora continua.

3.3. Gestión Curricular y Pedagógica

La gestión curricular se refiere al conjunto de procesos y acciones que permiten la planificación, implementación y evaluación del currículum escolar. Castro (2005) plantea una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa, enfatizando la importancia de una gestión curricular que responda a las necesidades de los estudiantes y al contexto en el que se desarrolla el proceso educativo.

La gestión pedagógica, como parte integral de la gestión curricular, se centra en la organización y el desarrollo de las prácticas de enseñanza y aprendizaje. Implica la toma de decisiones informadas sobre qué, cómo y cuándo enseñar, así como la evaluación del impacto de estas decisiones en el aprendizaje de los estudiantes.

La gestión curricular y pedagógica abarca:

- **Gestión pedagógica:** Diseño, desarrollo y evaluación del currículum, considerando los objetivos de aprendizaje, los contenidos, las metodologías y los recursos. Esto incluye la planificación de unidades didácticas, la selección de materiales educativos, la implementación de estrategias de enseñanza diversificadas y la evaluación formativa y sumativa del aprendizaje.
- **Enseñanza y aprendizaje en el aula:** Implementación de estrategias pedagógicas efectivas, diversificación de la enseñanza, atención a la

diversidad de los estudiantes y creación de un ambiente de aprendizaje positivo. Los docentes juegan un papel fundamental en este aspecto, adaptando el currículum a las necesidades de sus estudiantes y utilizando una variedad de estrategias para promover el aprendizaje significativo.

- **Apoyo al desarrollo de los estudiantes:** Orientación académica y personal, promoción de la inclusión y atención a las necesidades educativas especiales. Los equipos de apoyo, como orientadores y psicopedagogos, juegan un papel importante en este aspecto, brindando apoyo individualizado a los estudiantes que lo necesitan.

Beltrán (2014) investiga los factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de unidades técnico-pedagógicas, aportando información relevante para comprender los desafíos que enfrentan los equipos de gestión en la implementación del currículum.

En resumen, la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico y la gestión curricular y pedagógica son elementos interdependientes que se influyen mutuamente. Un liderazgo pedagógico efectivo es fundamental para promover la implementación de un currículum basado en competencias, y una gestión curricular y pedagógica eficiente facilita el desarrollo de las competencias en los estudiantes.

4. Marco Contextual

La Escuela Especial Los Cedros del Líbano, perteneciente al servicio local de educación pública Santa Rosa, (SLEP Santa Rosa), se encuentra ubicada en la calle Ricardo Morales, número 3370. Esta institución educativa atiende a estudiantes que presentan Discapacidad Intelectual y Trastorno Motor, con una población estudiantil cuyas edades fluctúan entre los 4 y 26 años, provenientes de diversas comunas de Santiago.

La escuela ofrece los tres niveles de atención: Educación Parvularia (Nivel Transición 1 y Nivel Transición 2), Educación Básica (de primero a octavo básico) y Educación Laboral, que cuenta con talleres en Cultivos y jardinería, Producción en alimentación, Confección y estética, y Lavandería y aseo.

La dotación de funcionarios incluye un Equipo Directivo, Profesoras/Profesor Especialistas en Educación Diferencial, Profesionales no docentes (Psicólogos, Asistente social, Kinesiólogos, Fonoaudiólogos, Terapeuta Ocupacional), Técnicos en Educación diferencial, Paradocentes y Auxiliares de aseo.

4.1 Reseña Histórica

La Escuela "Los Cedros del Líbano" está emplazada en terrenos donados por la familia Subercaseaux al Ministerio de Educación. En este lugar, se inauguró el "Centro Experimental de Desarrollo" el 18 de mayo de 1967, destinado a la educación de niños y adolescentes con Deficiencia Intelectual. A lo largo de su historia, la escuela ha sido enriquecida por investigaciones y aportes de diversos profesionales, y en la actualidad, se encuentra fusionada con las tres escuelas especiales existentes hasta el año 2005. El nombre de la escuela se debe a los altos cedros que se encuentran en sus jardines.

4.2 Entorno

La escuela se ubica en la comuna de San Miguel, fundada el 10 de agosto de 1893. La comuna cuenta con una superficie de 10 Km² y limita con las comunas de Santiago, San Joaquín, San Ramón, La Cisterna y Pedro Aguirre Cerda. San Miguel cuenta con hospitales, consultorios, centros médicos e instituciones de educación

superior. En el ámbito educacional, existen establecimientos públicos, particulares y subvencionados. La comuna también cuenta con servicios de salud públicos, comercio y diversas opciones que facilitan aprendizajes y acercamientos transversales para la convivencia con el entorno y la transición a la vida activa.

5. Diseño y aplicación del instrumento.

El instrumento utilizado para diagnosticar las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos presenta las siguientes características:

- El instrumento está diseñado para diagnosticar las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.
- Presenta diversos enunciados de prácticas establecidas para cada área: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.
- Utiliza una escala evaluativa con los siguientes niveles de calidad:
 - Valor 1: Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática.
 - Valor 2: El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
 - Valor 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.
 - Valor 4: La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

- El instrumento se organiza por áreas y dimensiones, presentando prácticas específicas para cada dimensión.

Debido a las limitaciones de tiempo impuestas por el inicio del periodo de vacaciones en los establecimientos educacionales, se optó por utilizar uno de los instrumentos proporcionados en la asignatura de Trabajo de Grado de la Universidad Miguel de Cervantes.

Respecto a la validación del instrumento, este fue objeto de discusión y presentación al equipo que accedió a colaborar en la elaboración de esta propuesta de mejora.

El instrumento se aplicó a tres educadoras diferenciales, dos integrantes del equipo de gestión y dos asistentes de aula. El proceso de aplicación se llevó a cabo de la siguiente manera: tras la presentación y socialización del instrumento, se entregó una copia a cada uno de los participantes para que pudieran responder de la forma más objetiva posible, en un plazo de tres días.

El instrumento se presenta en este documento, organizado por áreas y dimensiones, con las prácticas específicas para cada dimensión y la escala evaluativa para cada práctica.

5.1 INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR LAS ÁREAS DE FORMACIÓN BASADAS EN LAS COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS

Instrucciones:

A continuación, se presentarán diversos enunciados de prácticas establecidas por cada área: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, usted deberá marcar en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere se asemeje más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo con la realidad del contexto actual en que se encuentra inserto/a.

Escala evaluativa

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

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

Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular				
2. Establece los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte				
3. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas				

4. Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos				
5. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará				
6. Los contenidos abordados en el proceso formativo, se revisan desde lo concreto a lo abstracto				
7. Las planificaciones consideran los recursos disponibles ,características de los alumnos y el contexto				
8. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes				

Dimensión: Saber Hacer

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

4. El docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				
5. El docente desarrolla en los estudiantes la creatividad en la realización de las diversas actividades				
6. El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras				

Dimensión: Saber ser

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

5. El docente realiza acciones que genere asombro y motivación para la realización de actividades				
---------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

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

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión facilita realiza procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas al mejoramiento de la enseñanza				
2. El equipo de gestión posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación				
3. El equipo de gestión otorga instancias que promuevan y participen el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos				
4. El equipo de gestión otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza				
5. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las practicas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas				
6. El director lidere conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los				

docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes				
7. El director conduce de manera efectiva definiendo prioridades estableciendo ritmo, coordina y delega responsabilidades				
8. El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente				

Dimensión: Desarrollar personas

Practicas	1	2	3	4
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes				
2. El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos para dar solución a los diversos problemas que se suceden en determinadas situaciones				
3. El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y				

considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos				
4. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes				
5. El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar				

Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	1	2	3	4
1. El director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente				
2. El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar				
3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta				
4. El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución				

5. El director comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinares y de reglamento para que se respeten				
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

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

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

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Practicas	1	2	3	4
1. Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos				
2. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar				
3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual				
4. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes				

compartan, clasifiquen, generen analogías, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos entre otras				
5. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras				
6. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo				

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos				

3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistema de ingresos, becas y créditos				
5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos				
6. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje				

Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias medicas				

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

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la 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 con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año				

Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que establece su adecuada organización y uso				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes				

4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódico				

6. Análisis de Datos

Este análisis presenta los resultados de la aplicación de un instrumento de diagnóstico diseñado para evaluar cuatro áreas clave en un contexto educativo: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. El objetivo principal es identificar fortalezas y áreas de oportunidad en estas áreas, así como patrones significativos en las respuestas de los participantes.

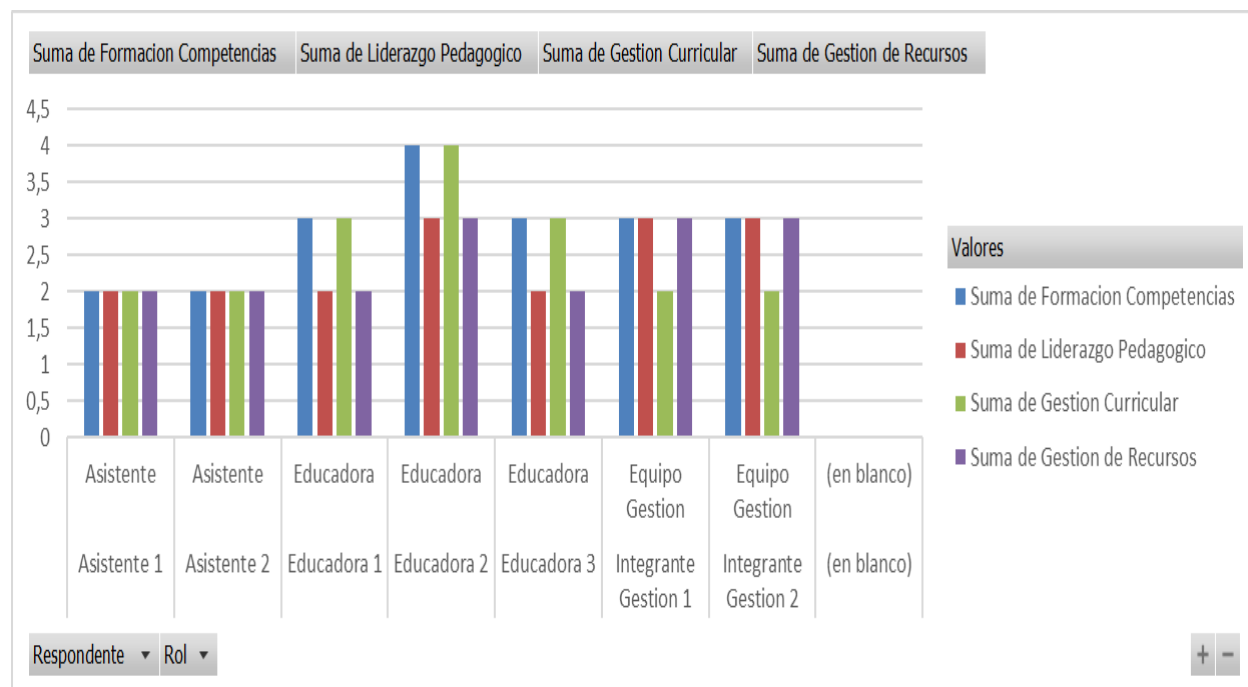
6.1 Metodología

El estudio se basa en un análisis cualitativo de las respuestas obtenidas de 7 participantes, que incluyen 3 Educadoras, 2 miembros del Equipo de Gestión y 2 Asistentes. El instrumento utilizado fue un cuestionario con una escala de valoración de 4 puntos, donde:

- 1 = Insatisfactorio
- 2 = Básico
- 3 = Competente
- 4 = Distinguido

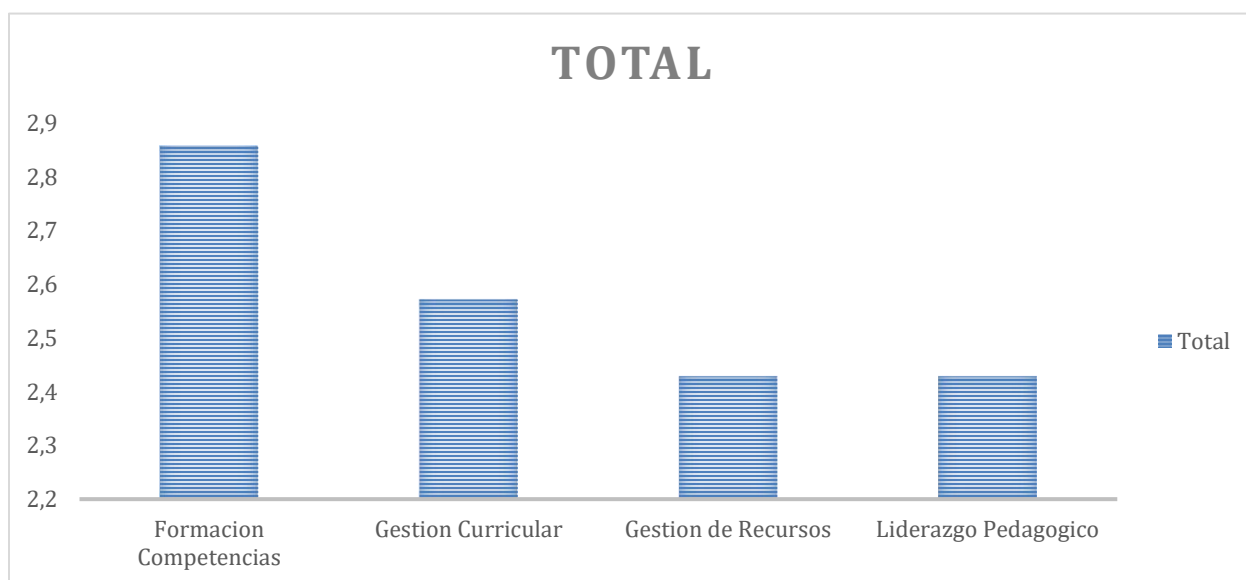
6.2 Resultados Totales

Respondiente	Rol	Formación Competencias	Liderazgo Pedagógico	Gestión Curricular	Gestión de Recursos
Educadora 1	Educadora	3	2	3	2
Educadora 2	Educadora	4	3	4	3
Educadora 3	Educadora	3	2	3	2
Integrante Gestión 1	Equipo Gestión	3	3	2	3
Integrante Gestión 2	Equipo Gestión	3	3	2	3
Asistente 1	Asistente	2	2	2	2
Asistente 2	Asistente	2	2	2	2



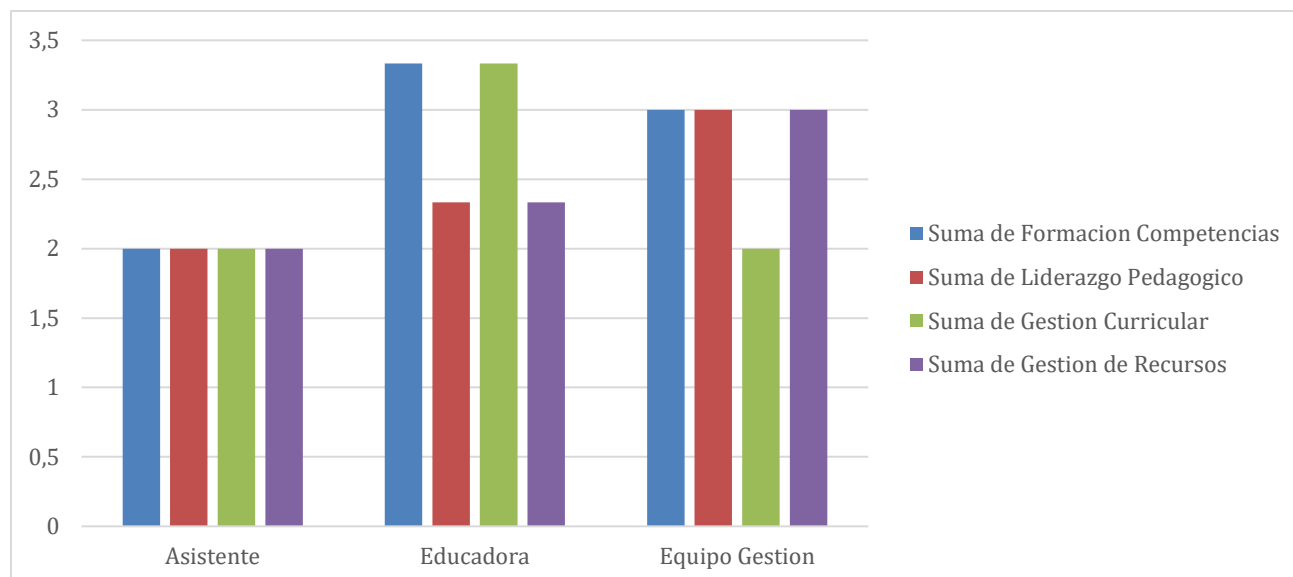
6.3 Resultados por área

Área	Media
Formación Competencias	2,857142857
Liderazgo Pedagógico	2,428571429
Gestión Curricular	2,571428571
Gestión de Recursos	2,428571429



6.4 Resultados por cargo o rol

Rol	Formación Competencias	Liderazgo Pedagógico	Gestión Curricular	Gestión de Recursos
Asistente	2	2	2	2
Educadora	3,333333333	2,333333333	3,3333	2,333333
Equipo Gestión	3	3	2	3



6.5 Análisis cualitativo

Los principales hallazgos del análisis son los siguientes:

1. Fortalezas Identificadas

- La Formación Basada en Competencias es el área mejor evaluada, con un promedio de 2.86 sobre 4.00.
- Las Educadoras tienden a mostrar una percepción más positiva en las áreas de Formación por Competencias y Gestión Curricular.
- El Equipo de Gestión valora más positivamente el Liderazgo Pedagógico y la Gestión de Recursos.

2. Áreas de Oportunidad

- El Liderazgo Pedagógico y la Gestión de Recursos son las áreas con menor puntuación, ambas con un promedio de 2.43 sobre 4.00.
- Los Asistentes muestran consistentemente las evaluaciones más bajas en todas las áreas evaluadas.
- Se observa una brecha significativa en la percepción entre los diferentes roles de los participantes.

3. Patrones Observados

- Cada rol tiende a evaluar más positivamente las áreas que están directamente relacionadas con sus funciones y responsabilidades.
- Ninguna de las áreas evaluadas alcanza un nivel "Distinguido" en promedio.
- Todas las áreas se ubican en un rango intermedio, entre los niveles "Básico" y "Competente".

6.6 Discusión

Los resultados indican que la institución se encuentra en un nivel de desarrollo intermedio en las cuatro áreas evaluadas. La Formación Basada en Competencias se destaca como una fortaleza, lo cual puede ser un buen punto de partida para impulsar mejoras en otras áreas.

Las diferencias en la percepción entre los roles sugieren la necesidad de mejorar la comunicación y la alineación entre los diferentes estamentos de la institución. Es crucial abordar las áreas de oportunidad, como el Liderazgo Pedagógico y la Gestión de Recursos, para alcanzar un desarrollo más integral.

En conclusión, el análisis revela que, si bien existen fortalezas, también hay áreas que requieren atención y mejora. La institución se encuentra en un nivel de desarrollo intermedio, con oportunidades para crecer en todas las áreas evaluadas.

Se recomienda implementar las siguientes acciones:

1. Fortalecer el Liderazgo Pedagógico, con un enfoque especial en mejorar su visibilidad y efectividad hacia las Educadoras y los Asistentes.
2. Revisar y optimizar la Gestión de Recursos, asegurando una distribución equitativa y una comunicación clara sobre su disponibilidad y uso.
3. Desarrollar estrategias específicas para mejorar la formación y la participación de los Asistentes, reconociendo su rol fundamental en el proceso educativo.
4. Capitalizar las fortalezas identificadas en la Formación por Competencias para potenciar el desarrollo en las demás áreas, buscando una integración y coherencia en las prácticas institucionales.

7. Propuesta de mejora

El liderazgo pedagógico juega un papel fundamental en la creación de un ambiente educativo que promueve el aprendizaje efectivo y el desarrollo integral de los estudiantes. Un liderazgo sólido y bien enfocado es esencial para guiar a los docentes, mejorar las prácticas de enseñanza y, en última instancia, elevar la calidad de la educación que ofrecemos.

El análisis del instrumento de evaluación ha revelado que el área de Liderazgo Pedagógico se encuentra en un nivel de desarrollo básico, con áreas específicas que requieren atención y fortalecimiento. Particularmente, se ha identificado la necesidad de mejorar la capacidad de retroalimentación pedagógica y el acompañamiento en el aula.

Esta propuesta de mejora tiene como objetivo abordar estas áreas de oportunidad, proporcionando un marco de acción claro y detallado para fortalecer el liderazgo pedagógico en la institución. Al implementar las estrategias y acciones propuestas, buscamos crear un entorno donde los docentes se sientan apoyados, motivados y capacitados para alcanzar su máximo potencial, lo que a su vez se traducirá en mejores resultados para los y las estudiantes.

Esta propuesta se centra en tres pilares fundamentales: la capacitación continua en técnicas de retroalimentación, la implementación de un sistema de acompañamiento en el aula y el desarrollo de estrategias para fomentar el liderazgo transformacional. Al trabajar de manera colaborativa y comprometida en estas áreas, podemos construir un liderazgo pedagógico sólido y efectivo que impulse la mejora educativa en nuestra institución.

El análisis del instrumento revela que el área de Liderazgo Pedagógico presenta un desarrollo básico (2.43 puntos), con debilidades específicas en la capacidad de retroalimentación pedagógica y acompañamiento en aula.

Área de Liderazgo Pedagógico			
Objetivo específico	Nombre de la acción	Acciones	Responsables
Fortalecer la capacidad de retroalimentación pedagógica del equipo docente.	Capacitación continua en técnicas de retroalimentación pedagógica	Diseñar e implementar un programa de capacitación continua en técnicas de retroalimentación pedagógica efectiva (formativa, descriptiva, oportuna). Realizar talleres prácticos y simulaciones de situaciones de retroalimentación en aula. Crear y difundir materiales de apoyo (guías, rúbricas, ejemplos) para la retroalimentación pedagógica. Establecer un sistema de seguimiento y evaluación del impacto de la capacitación en la práctica docente.	Equipo directivo (Director/a, Jefe/a de UTP). Asesor/a pedagógico/a externo/a (si es necesario). Docentes líderes.
Implementar un sistema de acompañamiento en aula para observación y asesoría.	Implementación de un sistema de acompañamiento en aula para observación y asesoría.	Elaborar un protocolo de acompañamiento en aula que incluya criterios de observación, instrumentos de registro y procedimientos de retroalimentación. Asignar tiempos y roles para el	Jefe/a de UTP. Equipo de acompañamiento pedagógico (docentes líderes, equipo directivo).

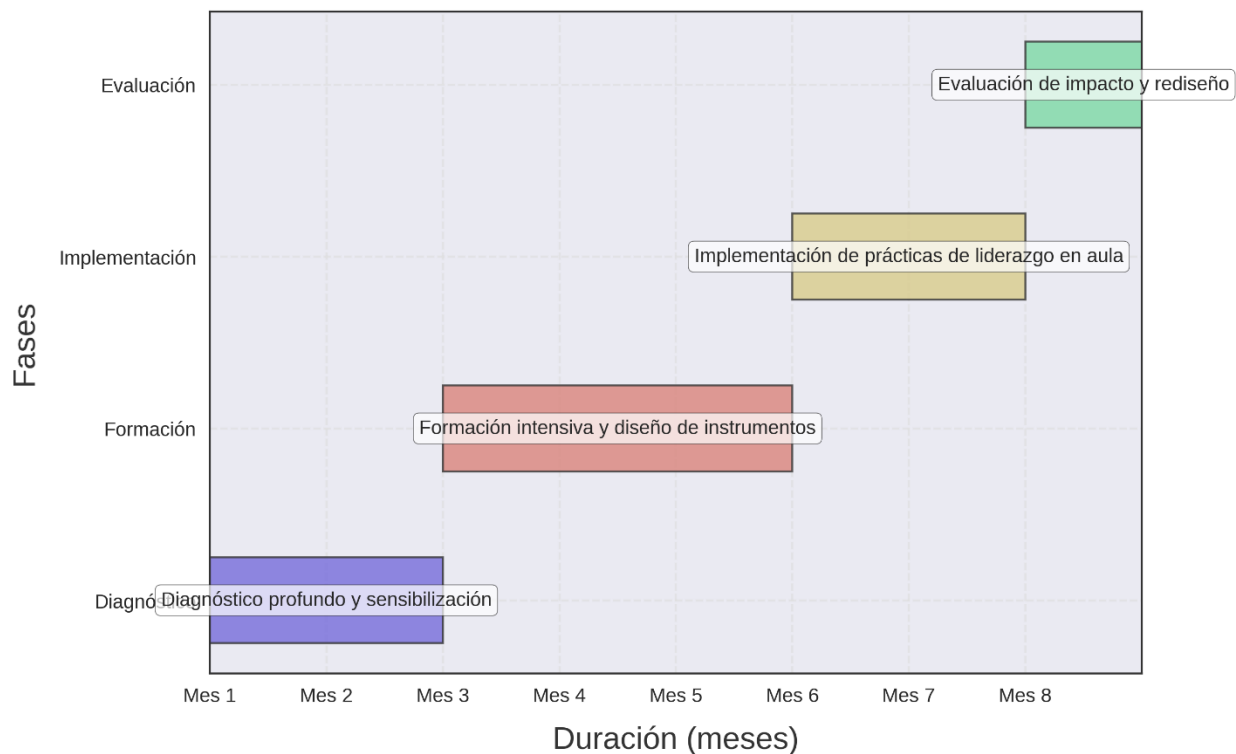
		<p>acompañamiento en aula, asegurando la participación de todos los docentes. Realizar observaciones de aula periódicas y sistemáticas, con foco en el desarrollo de prácticas pedagógicas efectivas. Proporcionar retroalimentación individualizada y constructiva a los docentes, basada en la observación en aula. Generar instancias de reflexión y análisis colectivo de las prácticas pedagógicas observadas.</p>	
<p>Desarrollar estrategias para incentivar el liderazgo transformacional en el equipo docente.</p>	<p>Desarrollo de estrategias para incentivar el liderazgo transformacional en el equipo docente</p>	<p>Organizar talleres y seminarios sobre liderazgo transformacional, destacando su importancia para la mejora educativa. Fomentar la participación de los docentes en la toma de decisiones pedagógicas y en la elaboración de proyectos de mejora. Reconocer y valorar las iniciativas y el liderazgo de los docentes en el aula</p>	<p>Equipo directivo. Docentes líderes</p>

		y en la comunidad educativa. Crear espacios de diálogo y colaboración entre los docentes para el intercambio de ideas y experiencias. Promover la formación de comunidades de aprendizaje profesional.	
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

La implementación de estas propuestas permitirá mejorar significativamente la calidad en la dirección y gestión pedagógica, contribuyendo a un ambiente educativo de mayor estabilidad y eficiencia.

7.1 Cronograma para propuesta de mejora

Cronograma de Implementación - Liderazgo Pedagógico



8. Conclusiones

Este trabajo de grado ha permitido realizar un diagnóstico exhaustivo de cuatro áreas clave en la Escuela Especial Los Cedros del Líbano: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. El estudio ha revelado una serie de hallazgos significativos que permiten comprender el estado actual de la institución y orientar futuras acciones de mejora.

En primer lugar, se ha identificado una fortaleza en el área de Formación Basada en Competencias, lo cual sugiere que la escuela tiene una base sólida para seguir construyendo y mejorando en este ámbito. Sin embargo, también se han observado áreas de oportunidad que requieren atención y estrategias de mejora específicas.

El Liderazgo Pedagógico y la Gestión de Recursos se han identificado como áreas que necesitan un fortalecimiento significativo. En el caso del Liderazgo Pedagógico, se ha evidenciado la necesidad de mejorar la retroalimentación pedagógica y el acompañamiento en el aula. En cuanto a la Gestión de Recursos, se requiere optimizar la distribución y el uso de los recursos disponibles.

Un aspecto relevante que se ha destacado en el estudio son las diferencias en la percepción entre los distintos roles de los participantes. Las Educadoras, el Equipo de Gestión y los Asistentes tienden a evaluar de manera diferente las distintas áreas, lo que refleja la importancia de mejorar la comunicación y la alineación dentro de la institución. Cada rol tiende a valorar más positivamente las áreas que están directamente relacionadas con sus funciones y responsabilidades, lo que indica la necesidad de promover una comprensión más integral y compartida de las diferentes áreas de gestión y liderazgo.

En términos generales, la institución se encuentra en un nivel de desarrollo intermedio en las áreas evaluadas. Ninguna de las áreas alcanza un nivel "Distinguido" en promedio, y todas se ubican en un rango entre "Básico" y "Competente". Esto sugiere que la Escuela Especial Los Cedros del Líbano está en un proceso de desarrollo continuo, con oportunidades para crecer y mejorar en todos los ámbitos.

Para impulsar la mejora continua, se han propuesto una serie de recomendaciones y estrategias específicas para cada área. En el Liderazgo Pedagógico,

se sugiere implementar capacitación continua en técnicas de retroalimentación, establecer un sistema de acompañamiento en el aula y desarrollar estrategias para fomentar el liderazgo transformacional. En la Gestión de Recursos, se recomienda revisar y optimizar la distribución y el uso de los recursos, asegurando una comunicación clara sobre su disponibilidad.

Además, se considera fundamental desarrollar estrategias para mejorar la formación y la participación de los Asistentes, reconociendo su rol fundamental en el proceso educativo. Asimismo, se plantea la necesidad de capitalizar las fortalezas identificadas en la Formación por Competencias para potenciar el desarrollo en las demás áreas, buscando una integración y coherencia en las prácticas institucionales.

La implementación de estas mejoras tiene el potencial de generar un impacto significativo en la calidad de la educación ofrecida por la Escuela Especial Los Cedros del Líbano. Al fortalecer el Liderazgo Pedagógico, optimizar la Gestión de Recursos, mejorar la formación y la participación de los Asistentes, y potenciar la Formación por Competencias, la institución puede avanzar hacia un desarrollo más integral y una mejora continua en el aprendizaje y el desarrollo de sus estudiantes.

En conclusión, este trabajo de grado proporciona un diagnóstico valioso y una hoja de ruta clara para la mejora continua en la Escuela Especial Los Cedros del Líbano. Al abordar las áreas de oportunidad identificadas y aprovechar las fortalezas existentes, la institución puede fortalecer su capacidad para ofrecer una educación de calidad que responda a las necesidades de sus estudiantes y promueva su desarrollo integral.

9. Bibliografía

- Bizarro, J. P., Sucari, W. A., & Quispe-Coaquira, J. A. (2019). La evaluación formativa y su papel en la formación basada en competencias.
- Arias, V. R., & Lombillo Rivero, I. (2019). Reflexiones sobre el enfoque de formación basada en competencias en el contexto chileno.
- Beltrán, A. M. V. (2014). Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de unidades técnico-pedagógicas.
- Bizarro, J. P., Sucari, W. A., & Quispe-Coaquira, J. A. (2019). La evaluación formativa y su papel en la formación basada en competencias.
- Castro, A. (2005). Una nueva mirada al currículum y la institución educativa.
- Montecinos, C., Aravena, F., & Tagle, T. (2016). Liderazgo escolar en los distintos niveles del sistema educativo.
- Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. (s.f.). Notas técnicas para el liderazgo escolar.
- Pozo, R. (2019). Observación sin juicio: Liderazgo pedagógico.