



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
DEL DEPARTAMENTO DE MÚSICA DE UNA UNIVERSIDAD EN LA
COMUNA DE ÑUÑO A, REGIÓN METROPOLITANA**

Nombre de la candidata a magíster: Bárbara Bustamante

Nombre de la Tutora Disciplinar: Jennifer Quiñones

Nombre de la Tutora Metodológica: Amely Vivas

Mayo, 2025

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN	5
MARCO TEÓRICO.....	6
Formación basada en competencias	6
Liderazgo pedagógico	10
Gestión curricular.....	12
Gestión de recursos.....	15
MARCO CONTEXTUAL	18
Características del contexto	18
Entorno y realidad del establecimiento	22
Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales.....	24
Reseña histórica logros y dificultades	25
Departamento de Música.....	26
DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	28
Características del instrumento	28
Elaboración.....	29
Validación del Instrumento	29
Descripción de la aplicación del instrumento.....	32
Presentación del Instrumento elaborado	32
ANÁLISIS DE RESULTADOS	44
Formación basada en competencias	44
Liderazgo Pedagógico	47
Gestión curricular	52
Gestión de Recursos.....	55
PROPUESTA DE MEJORA	59
Área: Formación Basada en competencias	59
Área Liderazgo Pedagógico	60
Área Gestión Curricular.....	61

Área de Gestión de Recursos	62
CONCLUSIÓN.....	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
ANEXO.....	70
Índice de Figuras	70

RESUMEN

Este trabajo de investigación aborda la problemática del desconocimiento del funcionamiento del Departamento de Música de una universidad ubicada en la comuna de Ñuñoa. Con él se busca 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. El instrumento de recolección de información empleado fue una encuesta que se elaboró en base a los modelos propuestos, ajustando los indicadores de práctica al contexto y se aplicó al equipo directivo. Los resultados indican que el departamento tiene importantes fortalezas como el clima de respeto que se vive en el aula, un cuerpo docente comprometido y responsable, buenas prácticas de inclusión, equidad y altas expectativas de logro en los estudiantes. Sin embargo, se requiere implementar una serie de mejoras como la sistematización en la retroalimentación evaluativa por parte del equipo directivo a los docentes, optimización de las condiciones de trabajo debido a la alta cantidad de profesionales a honorarios, la actualización docente en metodologías de enseñanza e instrumentos de evaluación, tanto en la innovación pedagógica, en el trabajo en equipo y en las prácticas de retroalimentación. Además, se evidencia la necesidad de garantizar el desarrollo profesional continuo sin distinción contractual. Adicionalmente, se podrían difundir de mejor manera las experiencias innovadoras, establecer criterios comunes en el abordaje curricular y generar espacios de reflexión colaborativa que consoliden una comunidad educativa en constante crecimiento. Resulta importante asegurar una comunicación eficaz en la implementación de estrategias para las alertas tempranas. Como propuestas de mejora, se buscan acciones que permitan una mayor comunicación, que generen más espacios de encuentros, reuniones, conciertos, talleres, para así fortalecer la cohesión del departamento de música.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo corresponde a un diagnóstico al departamento de música de una universidad ubicada en la comuna de Ñuñoa, con el objetivo de detectar fortalezas y debilidades, para proponer diversas propuestas de mejora. El instrumento de recogida de datos se desarrolló considerando cuatro áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

El diagnóstico realizado a integrantes del equipo directivo refleja una mirada de la realidad que sucede en el departamento, arrojando que, aunque existe un clima positivo en la comunidad y existe confianza en la enseñanza entregada por los docentes, son necesarias mayores instancias de trabajo en equipo, actualización metodológica, evaluativa y de retroalimentación efectiva.

La estructura de trabajo contempla un marco teórico el cual se sustenta conceptualmente con autores de gran relevancia como Delors, Tobón, Leithwood y Bolívar. Posteriormente se da un marco contextual de la institución. Luego, se muestra el diseño, validación y aplicación del instrumento, para luego exponer el análisis de los resultados. Finalmente se proponen acciones concretas de mejora, las conclusiones y las referencias bibliográficas.

MARCO TEÓRICO

A continuación, se expone el marco teórico que representa los ejes temáticos de esta propuesta y que son los siguientes: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Han sido considerados por ser áreas de trascendencia en el desarrollo de las instituciones educativas.

Formación basada en competencias

En la actualidad la formación basada en competencias es uno de los enfoques más relevantes que se utilizan para los diseños curriculares de la educación superior. Uno de los factores claves por los cuales se le ha dado tal relevancia es porque se acerca al logro de la calidad que debe poseer cada uno de los futuros profesionales. Este enfoque ha generado un enorme desafío para todas las instituciones, ya que no solo requieren estar acordes a los desempeños profesionales a desarrollar, a su vez deben estar en sintonía con los tiempos y el contexto.

El informe de Delors (1996) establece que la educación a lo largo de la vida se basa en cuatro saberes: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser, estableciendo que el saber puede considerarse medio y finalidad de la vida humana. En cuanto al saber conocer, consiste para cada persona en aprender a comprender el mundo que la rodea, desarrollar sus capacidades profesionales y comunicarse con los demás. Su finalidad es el placer de comprender, de conocer, de descubrir, combinando una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias. Esto involucra, además, aprender a aprender para poder aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida.

El saber hacer, en gran medida, es indisociable al aprender a conocer. Sin embargo, el aprender a hacer está más estrechamente vinculado a la cuestión de la formación profesional. Los docentes deben enseñar a los estudiantes a poner en práctica sus conocimientos y, a su vez, deben buscar la forma de adaptar la enseñanza al futuro mercado de trabajo, aunque no se sepa bien cómo será el futuro.

En el aprender a vivir juntos, aprender a vivir con los demás, Delors toma dos orientaciones complementarias para la educación: en primer lugar, el descubrimiento gradual del otro en un contexto de igualdad; y en el segundo, y durante toda la vida, la participación en proyectos comunes, un método que permite evitar los conflictos.

Finalmente, el aprender a ser se sustenta en dotar a cada individuo de fuerzas y puntos de referencia intelectuales permanentes que le permitan comprender el mundo que le rodea y comportarse como una persona responsable y justa. Además, la función esencial de la educación es conferir a todos los seres humanos la libertad de pensamiento, de juicio, de sentimientos y de imaginación, que sin lugar a duda se necesitan para que los talentos alcancen la plenitud y seguir siendo artífices, en la medida de lo posible, de su destino.

Aunque han pasado casi treinta años del informe Delors, sigue estando vigente por su enfoque integral, por su planteamiento de una educación continua a lo largo de la vida y por ser aun una referencia en temas de desigualdad, globalización y crisis ambientales. Aunque no plantea el concepto de competencias, al referirse a la educación basada en cuatro saberes, abre el camino para entender que el aprendizaje constituye procesos más complejos que la mera adquisición de contenidos.

Tobón (2005) define a las competencias como:

Las competencias son procesos generales contextualizados, referidos al desempeño de la persona dentro de una determinada área del desarrollo humano. Son la orientación del desempeño humano hacia la idoneidad en la realización de actividades y resolución de problemas. Se apoyan en los indicadores de logro como una manera de ir estableciendo su formación en etapas (p.79).

De esta forma, establece a las competencias como procesos que integran múltiples variables, que están regidas por un contexto y abarcan el desempeño en una determinada área y la resolución de problemas.

Años más tarde Tobón (2007) vuelve a definir las competencias, esta vez como:

procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico-empresarial sostenible, y el cuidado y protección del ambiente y de las especies vivas (p4).

Aquí involucra los distintos tipos de saberes, contemplando saber ser, saber hacer, saber conocer y además saber convivir. Además, esta definición contempla en el concepto de competencia, desde un enfoque complejo en el cual Tobón pone énfasis en seis aspectos: procesos, complejidad, desempeño, idoneidad, metacognición y ética. Establece que en cada competencia se debe hacer un análisis con estos aspectos para orientar el aprendizaje y la evaluación, esto conlleva implicaciones tanto en la didáctica, como en las estrategias e instrumentos de evaluación.

Por su parte, Tejeda (2013) define a la competencia de la siguiente forma:

la competencia es una cualidad humana que se configura como síntesis dialéctica en la integración funcional del saber (conocimientos diversos), saber hacer (habilidades, hábitos, destrezas y capacidades) y saber ser (valores y actitudes) que son movilizados en un desempeño idóneo a partir de los recursos psicológicos del sujeto, que le permiten saber estar en un ambiente socio profesional y humano en correspondencia con las características y exigencias complejas del entorno (p.51).

Al igual que Tobón, Tejeda considera que el desempeño que corresponda a la competencia va a integrar el saber, el saber ser y el ser, adaptándose a las exigencias del contexto y que no puede funcionar si no están integradas todas estas áreas.

El mismo autor plantea que existen diferentes visiones o enfoques para describir una competencia, desde una perspectiva conductista, la epistemología establece que es un conjunto de habilidades que reflejan la capacidad de la persona para la realización de una tarea observable en un contexto determinado. Desde una perspectiva constructivista, la competencia tendrá que ver con la capacitación que se le dé a la persona, pero esta irá en estricta relación con la participación que implique un progreso personal. Por lo cual las personas pasan a ser parte protagónica de su formación. También existe una visión o enfoque funcionalista en que el contexto tomará un rol preponderante, porque la competencia se medirá en situaciones específicas y será más importante el rol que cumple la competencia en esa cultura y contexto, que como una competencia personal. El enfoque cognitivo propone que la competencia tendrá relación con la actividad cognoscitiva de las personas y cómo actúan en base a la interpretación, dejando de lado el contexto (Tejeda, 2013)

Existen otras visiones además como el enfoque hermenéutico reflexivo en el cual la competencia es vista como una habilidad que se relaciona directamente con el conocimiento puesto en práctica en un contexto de reflexión crítica y conjunta, existiendo un co-protagonismo del que enseña con el que aprende. Además, existe el enfoque humanista en el cual la competencia es vista como las habilidades que posee cada persona y cómo estas se desarrollan en su relación con el contexto. Finalmente, el enfoque complejo entiende a las competencias como procesos complejos de desempeño en que la persona toma decisiones en distintas actividades y problemas con idoneidad y ética, buscando su desarrollo como ser íntegro que contempla la realización personal, la calidad de vida y el equilibrio en el ambiente, entre otros factores (Tejeda, 2013).

Todos estos enfoques de competencias tienen determinadas características, pero es claro que se relacionan unos con otros y que en algunos casos pudiese ser difícil diferenciarlos, sin embargo, aquí se explicitaron con sus rasgos más distintivos.

La formación en competencias es necesaria de incluir en la educación superior. Tejeda (2013) delimita razones por las cuales debe ser estudiada y valorada, estableciendo que ésta mejora y disminuye la distancia entre el título profesional y la real demostración de que ese documento corresponde con los desempeños de calidad que

se requieren para poseerlo. A su vez establece que existe una incoherencia en la integración de las teorías y didácticas aplicadas por los docentes en educación superior y la genuina integración de conocimientos, habilidades, hábitos y capacidades que posean los profesionales en su egreso, sumándole a esto los aspectos que derivan del saber ser (p.46).

De esta forma las instituciones de educación superior (IES) deben realizar un seguimiento posterior al egreso de sus estudiantes, que les permita cerciorarse que las competencias que poseen las distintas cohortes egresadas correspondan con la formación que declaran en los programas y a su vez puedan detectar las necesidades e incongruencias que puedan existir en la formación profesional.

Liderazgo pedagógico

El rol de los liderazgos educativos en educación es amplio, la literatura sugiere que, al entenderse y aplicarse como tal, funciona como un agente de cambio para el mejoramiento escolar. El liderazgo busca la efectividad escolar, los estudios sugieren un buen resultado con la utilización de estilos participativos, basados en principios sistémicos y de interacción dinámica. Esto busca ser diferente de la forma tradicional de estructuras jerárquicas que están disociadas en sus niveles y se enfocan en asuntos más bien normativos y administrativos.

El liderazgo educativo posee como líderes a variados protagonistas que, desde diferentes niveles, crean y gestionan las condiciones para que se realice la labor educativa, impactando indirectamente en los logros académicos de los estudiantes. Los primeros estudios mostraban como cara frontal de este liderazgo al director de la institución educacional, pero después dejó de primar el enfoque centrado en competencias (de carácter individual) a uno basado en la práctica (Carroll et al. 2007).

Los liderazgos en las escuelas son ejercidos en primer lugar por los directores y docentes, pero posteriormente debe ser distribuido, con una mentalidad de roles más que de jerarquía. Tanto directores, como docentes, estudiantes y también los equipos

pedagógicos y administrativos, deben ser parte de un liderazgo que sirva de orientación a cada comunidad por un mejor camino. Para funcionar deben estar en constante comunicación, manteniendo el foco crucial que son los aprendizajes de los estudiantes.

Bolívar (2014) indica que en muchos establecimientos se dirigen las políticas educativas en vías del liderazgo pedagógico, trabajando en su desarrollo e impactos de mejora. Las investigaciones sobre liderazgo educativo coinciden en que los docentes son cruciales como líderes, ya que son ellos quienes están con los estudiantes. Por esta razón se debe promover el desarrollo profesional, el aprendizaje y los resultados académicos del estudiantado. Sin embargo, al existir otras problemáticas con carácter de mayor urgencia, no siempre se le da la importancia o enfoque que debiese tener.

Para un desarrollo exitoso, existen prácticas específicas para el logro del liderazgo escolar, primero está el establecimiento de un rumbo, una dirección, que permita a los integrantes de una comunidad tener una meta fija, un propósito o visión. Los líderes educativos ayudan a identificar nuevas oportunidades que pueden guiar a las instituciones en un camino de crecimiento. También son hábiles comunicadores que influyen en cómo los demás ven el mundo afectando a su vez en cómo actúan. Una segunda práctica implica desarrollar a las personas, ofreciendo estímulos intelectuales, entregando apoyo individualizado y estableciendo modelos apropiados que sirvan como guía. Una tercera práctica es el rediseño de la organización, en la cual se fortalece la cultura escolar mediante el desarrollo de normas, creencias, actitudes y valores compartidos, además se modifican estructuras organizacionales en equipos, asignación de tareas, diseño del tiempo, etc todo con la finalidad de generar condiciones positivas que lleven al cumplimiento de metas. La cuarta práctica es la gestión del programa de estudio, en la cual será indispensable la asignación del personal necesario para impartir el programa de enseñanza, además de que exista un monitoreo del progreso de los estudiantes y las estrategias de mejoramiento escolar, asignando los recursos correspondientes para potenciar el mejoramiento (Leithwood, 2009).

El manejo organizacional tradicional ha llevado a las escuelas a poseer prácticas rutinarias de enseñanza en donde los enfoques normativos pasan a estar en un plano más protagónico que los asuntos pedagógicos, docentes que están preocupados de

cumplir con las planificaciones más que de lo que aprenden los estudiantes. A su vez existe poca permeabilidad e intercambio entre las áreas: directores que no brindan soporte a los docentes, que están totalmente preocupados en asuntos administrativos, por lo cual no existe un real trabajo en equipo. También el manejo tradicional ha llevado a un clima de subordinación y prácticas autoritarias en el cual, docentes y estudiantes no tienen poder en las decisiones a docentes con pocos incentivos y escasas posibilidades de desarrollo profesional. Y finalmente una falta de cultura en temas de evaluación y mejora continua (Contreras, 2016).

Sin embargo, es importante establecer que una comunidad que establece prácticas de liderazgo exitosas contribuye de manera importante al mejoramiento escolar, no solo en términos de rendimiento académico, también en equidad y justicia.

En materia de educación superior, el liderazgo pedagógico, el cual se orienta al mejoramiento del desempeño académico, es una herramienta capaz de promover y mejorar la calidad de la educación superior como los procesos de enseñanza aprendizaje (Palomino et al, 2023).

Aunque los estudios que se mencionan están basados principalmente en liderazgo escolar, Leithwood (2009) establece que un conjunto de prácticas básicas de liderazgo es valioso en prácticamente todos los contextos.

Gestión curricular

El concepto de gestión curricular está ligado directamente a los procesos de toma de decisiones sobre qué, cómo y cuándo enseñar y a su vez, qué evaluar, las cuáles son preguntas fundamentales en cualquier institución. La gestión curricular contiene un diseño y un desarrollo. En la etapa del diseño se construye o se da origen al currículo considerando principios como: pertinencia, relevancia y progresión. Se puede considerar en el nivel macro al marco curricular; meso, representado por el proyecto educativo de una institución; y micro, que serían las planificaciones docentes.

Además de la construcción de saberes teóricos y prácticos, también se involucran aspectos administrativos que van a derivar en la construcción del currículum de las instituciones.

La gestión es un concepto importado por la teoría de las organizaciones y que en un comienzo se limitaba con la administración de recursos. Posteriormente y a raíz de los grandes cambios en la organización de las empresas, el término gestión pasó a ocupar una visión más sistémica (Castro, 2005).

En el documento de gestión curricular para la reactivación de aprendizajes diseñado por el Ministerio de Educación de Chile (2023), se establece que la gestión curricular es parte de la gestión educativa y que involucra saberes teóricos y prácticos.

Castro (2005) menciona los saberes necesarios para el estudio de la gestión curricular, en primer lugar, establece los temas curriculares en los cuales debe haber una construcción cultural en dos sentidos. El primer sentido es el que considera las circunstancias sociales e históricas y el segundo el que considera el contexto institucional de cada establecimiento. Otro saber necesario es el de la gestión que tendrá relación con las acciones que se intencionan para el cumplimiento de un propósito. Gestionar una institución educativa conllevará la articulación de todo lo que sucede a diario para que los estudiantes aprendan lo que deben aprender.

El Ministerio de Educación de Chile (2020) establece a la gestión pedagógica como una de las cuatro dimensiones de la gestión escolar. Estas dimensiones se constituyen para la definición de los Estándares Indicativos de Desempeño. Estos son Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y finalmente Gestión de Recursos. Cada una de estas dimensiones se divide en tres subdimensiones.

Sobre la Gestión Pedagógica se establece como el eje del quehacer de cada establecimiento, que integra las políticas, procedimientos y prácticas de planificación, implementación y evaluación del proceso educativo, con la finalidad que los estudiantes puedan cumplir con el logro de los objetivos de aprendizaje. Para el logro de estos, se establece que el equipo técnico pedagógico, los docentes y el director trabajen colaborativamente (Mineduc, 2020)

Dentro de las subdimensiones que forman parte de la Gestión Pedagógica se encuentran la Gestión Curricular, Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, y Apoyo al desarrollo de los estudiantes. Dentro de Gestión curricular se establecen ciertos estándares:

- El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio.
- El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.
- El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.
- El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas. (Mineduc, 2020, p.55)

Esta estandarización de las políticas, procedimientos y prácticas permite que todos los integrantes del proceso puedan trabajar en una misma dirección. Se evidencia un acompañamiento, gestión, coordinación y evaluación del proceso, y con ello se asegura la efectividad del proceso enseñanza aprendizaje.

Trabajar desde la gestión curricular implica estar en constante cambio, en búsqueda de la innovación, porque el currículum se refiere a una construcción cultural, la cual debe formarse a partir de acuerdos, leyendo contextos, interactuando y llevando a la acción un conjunto de prácticas educativas.

Trujillo (2021) propone un diseño metodológico para plantear un mejoramiento de la gestión curricular a través de elementos claves, que corresponden a conceptos que se han trabajado desde campos como la sociología, la antropología, la filosofía

y la educación, en general, y que apuntan a reflexionar sobre lo relevante de la acción. Los conceptos son: hecho social, campo intelectual y práctica pedagógica. Esta propuesta sintoniza con aquellos autores contemporáneos que afirman que el tiempo del discurso y la teoría se han quedado rezagados y ha llegado el tiempo de la acción. Además, se complementa el aporte de estos tres conceptos claves, con tres enfoques o corrientes de pensamiento que son la investigación situada, la práctica reflexiva y la investigación-acción-participativa. Sin embargo, también argumenta la importancia de la teorización de este proceso, para que no quede en un mero actuar sin un proceso reflexivo detrás.

Gestión de recursos

La gestión de recursos incorpora las políticas, procedimientos y prácticas que maneja el sostenedor y los equipos directivos de las instituciones a su cargo, tienen la finalidad de organizar los recursos humanos, financieros y materiales, además de las redes externas necesarias para el funcionamiento de los procesos educativos (Mineduc, 2020).

La gestión de recursos humanos es necesaria para el funcionamiento de los establecimientos, es esencial que el sostenedor y los equipos directivos realicen las acciones necesarias para contar con un buen equipo de trabajo y a su vez ofrecerle buenas condiciones laborales y garantías de desarrollo profesional. También deben asegurar los recursos económicos, que permitan el correcto funcionamiento de la institución y en este punto es importante considerar la mayor variedad, sea cual fuere el ambiente en que ocurran (aula, biblioteca, salón de actos, etc.). La institución debe asegurar que la infraestructura, el equipamiento y los materiales educativos, sean suficientes, apropiados y que estén en buenas condiciones. Estos recursos a su vez deben ser bien manejados, por lo cual se debe asegurar la provisión, administración y optimización (Mineduc, 2020).

Como se mencionó anteriormente, el Ministerio de Educación de Chile (2020) en los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores establece 4 dimensiones y una de ellas es la Gestión de Recursos. Esta se divide en tres subdimensiones: Gestión de personal, gestión de recursos financieros y gestión de recursos educativos.

La gestión de personal tiene relación con las políticas, procedimientos y prácticas que se implementan en los establecimientos, los cinco estándares en esta subdimensión tiene que ver con la organización y manejo del sostenedor o el equipo directivo sobre los aspectos administrativos del personal, con la implementación de los mismos de estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente, y también con la implementación de un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal. También se vincula con la gestión del desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas, y finalmente con la promoción de un clima laboral positivo (Mineduc, 2020).

La subdimensión de recursos financieros se basa en las políticas y prácticas del sostenedor y los equipos directivos para asegurar una administración ordenada y eficiente, en todo lo que respecta a los recursos económicos. También considera los apoyos provenientes de alianzas y redes. Todo esto debe asegurar la sustentabilidad del Proyecto educativo de la institución.

Esta subdimensión posee cuatro estándares, los cuales se refieren a gestión de la matrícula y la asistencia de los estudiantes, sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional rigiéndose por el presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos: cumplimiento de la normativa vigente, uso de las redes, programas de apoyo, y asistencia técnica disponibles (Mineduc, 2020).

Finalmente, la tercera subdimensión es la gestión de recursos educativos, la cual describe los procedimientos y prácticas que se implementan para garantizar el adecuado uso de los materiales, instalaciones y equipamientos. Posee tres estándares, el primero busca el aseguramiento de que la infraestructura y el equipamiento se encuentren en buen estado para desarrollar la labor educativa; el siguiente, busca el aseguramiento de contar con los recursos didácticos y la promoción de su uso; y el último, busca contar

con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito de la lectura.

Moya (2010) sostiene que los recursos didácticos educativos contienen a los textos impresos: manual o libro de estudio, libros de consulta y/o lectura, materiales de biblioteca de aula, cuaderno de ejercicios, impresos varios, material específico (prensa, revistas, anuarios). Material audiovisual: proyectables, vídeos, películas, audios. Tableros didácticos: Pizarra tradicional.

También propone una categoría llamada Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) la cual abarca:

- Software adecuado.
- Programas informáticos (DVD, Pendrive y/o ONLINE). Educativos: videojuegos, lenguajes de autor, actividades de aprendizaje, presentaciones multimedia, enciclopedias, animaciones, simulaciones interactivas y otras.
- Medios interactivos.
- Multimedia e Internet.
- Programas informáticos (CD u on-line) educativos: videojuegos, lenguajes de autor, actividades de aprendizaje, presentaciones multimedia, enciclopedias, animaciones y simulaciones interactivas.
- TV y vídeo interactivos. - Servicios telemáticos: páginas web, weblogs, webquest, correo electrónico, chats, foros, unidades didácticas.
- Entornos Virtuales de Enseñanza y Aprendizaje. Plataformas Educativas, Campus Virtual, Aula Virtual, e-Learning.

MARCO CONTEXTUAL

Características del contexto

Este trabajo se implementará en el Departamento de Música (DEMUS) de una universidad estatal, perteneciente al CRUCH y CUECH. Esta es una institución de derecho público, con autonomía académica, administrativa y financiera.

La institución declara que sus fines esenciales son la protección, transmisión e incremento del conocimiento y que debe atender especialmente la docencia, la investigación y la extensión de las disciplinas relacionadas con la educación y la cultura (Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, s/f a).

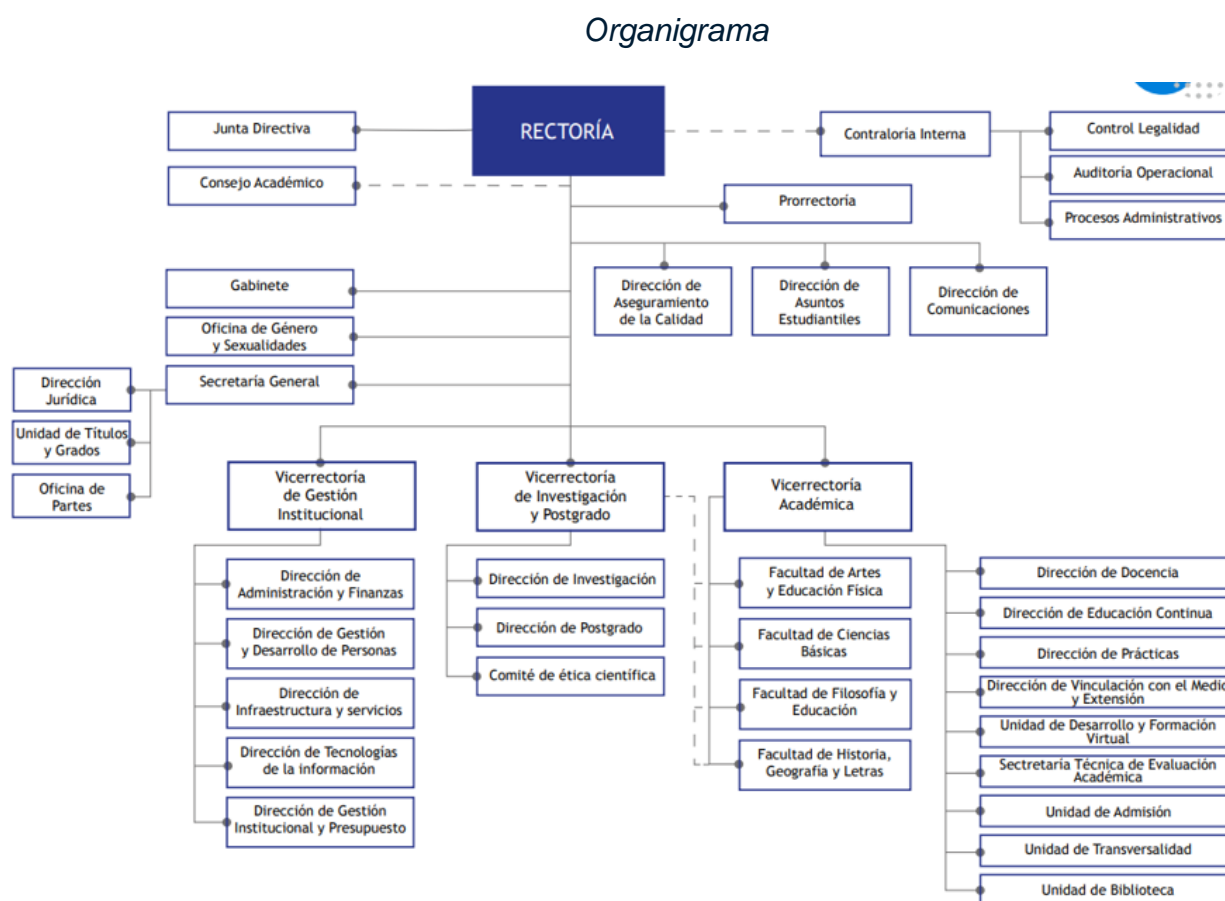
Tiene como propósito ser una Universidad estatal, autónoma y pública que forma profesionales para el país, capaces de contribuir en los territorios y escenarios educativos, desde una perspectiva transdisciplinar, plurinacional, inclusiva, no sexista, sustentable e innovadora (UMCE, s/f a).

Establece que su visión es ser la universidad referente en el ámbito educativo a nivel nacional e internacional con una perspectiva latinoamericana, vinculando los saberes de los territorios, comprometida con la transformación social e impactando en políticas públicas nacionales (UMCE, s/f a).

La institución posee como principios el pluralismo, la laicidad, la libertad de pensamiento y de expresión; la libertad de cátedra, de investigación y de estudio; la participación, la no discriminación, la equidad de género, el respeto, la tolerancia, la valoración y el fomento del mérito, la inclusión, la equidad, la solidaridad, la cooperación, la pertinencia, la transparencia y el acceso al conocimiento. Se establece que estos principios son respetados, fomentados y garantizados por la institución, y que son vinculantes para todas y todos los participantes de la comunidad universitaria (UMCE, s/f a).

Sobre la misión, la institución busca formar profesionales para el país, especialmente formación de profesores. Ofrece formación profesional docente inicial y continua en todos los niveles del sistema educacional chileno. Es de las primeras instituciones que crea programas de postgrado en el ámbito de la educación. Su modelo educativo concibe la formación profesional con un carácter contextualizado y procesual (UMCE, s/f b).

Figura 1



Fuente: Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (s/f c).

Dentro de este organigrama vemos la Facultad de Artes y Educación a la cual pertenece el Departamento de Música (DEMUS), el cual declara centrar sus labores en la formación inicial y continua de profesores, profesoras y educadores sociales y

comunitarios que se desempeñan en el ámbito de la educación musical y la música, con una mirada holística e integradora de los distintos lenguajes del arte.

Dentro del departamento existen variadas coordinaciones unipersonales: aseguramiento de la calidad, docencia, prácticas, dirección de asuntos estudiantiles, investigación, vinculación con el medio y extensión, unidad de gestión curricular institucional y departamento de formación pedagógica.

El DEMUS está conformado por dos carreras profesionales, Licenciatura en Educación y Pedagogía en Música, Licenciatura en Música y Dirección de Agrupaciones Musicales, además de impartir cursos de especialización, postítulos y postgrados. Es un departamento que ofrece educación inclusiva en aulas participativas de difusión, fortalecimiento y desarrollo de la música, en contextos escolares y comunitarios diversos, instituciones públicas y privadas, y alianzas de cooperación convocadas en torno al arte, la educación y la cultura.

Los egresados poseen competencias de liderazgo, dirigidas a la generación de aprendizajes artísticos y desarrollo humano en torno a la experiencia musical, sentido estético, reflexivo, crítico y creativo de sus estudiantes, formados en la comprensión de la música como fenómeno multidimensional y la valoración de las músicas del mundo como Patrimonio de la Humanidad (Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, s/f d).

El perfil de egreso de la carrera de Pedagogía en Música indica que los profesionales titulados de la institución se destacan por su capacidad de reflexionar críticamente, de generar propuestas situadas de mejoramiento y por crear oportunidades de aprendizajes para sus estudiantes. Además, poseen competencias comunicativas, en su lengua materna y en un segundo idioma. Son profesionales con manejo en el uso de recursos tecnológicos y pueden conformar equipos de trabajo colaborativo.

A su vez, se declara que el y la profesional titulado(a) demuestra una sólida formación docente que le permite comprender la música y las distintas manifestaciones sonoras como forma de conocimiento, potenciando la sensibilidad estética en sus

estudiantes. Puede gestionar procesos didácticos y evaluativos. Además, es capaz de buscar soluciones a problemas que se le presentan en su quehacer profesional, pertinentes al contexto, respetando las creencias y costumbres de las personas y sus comunidades. Presentan manejo de las habilidades investigativas, aplicándolas sobre su práctica en función de la generación de acciones para mejorar los procesos educativos musicales. A lo anterior se suma, la capacidad de gestión, que le permite a los titulados trabajar con diversos proyectos de desarrollo de expresión musical en contextos de educación formal y no formal, fortaleciendo el valor integrador e intercultural de la música en la comunidad educativa en que se inserta y en la sociedad (UMCE, s/f e).

En cuanto a los egresados de la carrera de Licenciatura en Música y Dirección de Agrupaciones Musicales, el perfil de egreso declara que es un/a profesional capacitado/a para la constitución, dirección y difusión de agrupaciones formativas. Además, puede generar diversas expresiones musicales y experiencias estéticas a partir de la música de tradición escrita, en un marco de trabajo colaborativo e inclusivo con quienes componen su entorno. Asimismo, reflexiona, crítica y sistematizadamente, sobre la música y el contexto sociocultural en que se desempeña. Posee competencias disciplinares en los ámbitos de la expresión, el lenguaje y la gestión artístico-musical, y habilidades tecnológicas, comunicativas y de ejecución instrumental de acuerdo con su ámbito de desempeño profesional. A su vez, se declara que la formación busca que sea una persona integral que propenda hacia una sociedad inclusiva (UMCE, s/f f).

Entorno y realidad del establecimiento

Figura 2

Fachada de la institución



Nota. Portada. Fuente: UMCE (s/f g)

La institución se ubica en la ciudad de Santiago en dos campus: el Campus Macul y el Campus Joaquín Cabezas García, ambos en la comuna de Ñuñoa. En total la Institución cuenta con 252.500 m² de terreno para el desarrollo de sus actividades académicas.

Se sitúa en la zona urbana que facilita el acceso a los estudiantes, posee buena conexión al transporte público, y tiene en las cercanías el metro Chile España y el metro Estadio Nacional, además de muy buena conectividad por el servicio de micros.

En las cercanías del campus Macul se puede encontrar un centro comercial, además de otros campus universitarios, restaurant, bibliotecas, centros de investigación y una amplia gama de negocios comerciales. Aunque la institución se encuentra en el área urbana, cuenta con una gran cantidad de áreas verdes, lo cual ayuda a generar un ambiente armonioso y grato para el aprendizaje y el esparcimiento.

Dentro del campus Macul se encuentra el DEMUS, el cual posee múltiples salas para la realización de clases, una sala especial para la realización de la asignatura de ritmo auditivo, sala de coro, sala de reunión, hall de uso de los estudiantes, sala de profesores, oficinas de dirección, secretaría académica y patio interior con huerta.

Figura 3

Departamento de Música



Nota: Departamento de Música. UMCE (s/f h)

Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales

El DEMUS se encuentra ubicado en el interior del campus de la universidad en la Región Metropolitana, la cual, según el censo de 2024, posee 52 comunas y un total de 7.400.741 habitantes (Instituto Nacional de Estadística, 2024). Sus instalaciones están en la comuna de Ñuñoa la cual posee un total de 241.467 habitantes (INE, 2024).

En el anuario estadístico institucional 2023, la matrícula total de estudiantes de la institución, del mismo año, fue de 3730 estudiantes, la puntuación promedio ranking de los estudiantes que ingresaron en el año 2023, fue de 713 puntos. La puntuación NEM de 689 puntos y la puntuación PAES, promedio de Lenguaje- Matemática, de 613 puntos (Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, 2023)

Sobre la infraestructura, el mismo documento señala que la UMCE tiene un total de 48.789 m2 edificados, un total de 5.670 m2 de salas de clases, 993 m2 en auditorios, 3.545 m2 en laboratorios, 45.111 m2 de talleres, 111.981 m2 de áreas verdes y 217.671 m2 de áreas verdes (UMCE, 2023).

La institución declara que un 58,6% de los estudiantes proviene de establecimiento subvencionados pagados, un 33% de establecimientos municipales, un 6,6% de particulares pagados y un 1,8 de servicios locales de educación (UMCE, 2023).

En el mismo documento declaran que la distribución del % de índice de vulnerabilidad del establecimiento de origen para alumnas y alumnos de primer año es alto en un 43,5%, medio en un 42,2% y bajo en un 14,3% (UMCE, 2023).

Un 89,7% de los estudiantes de la institución estudia con beca o son beneficiarios de algún programa. Existen 57,9% de estudiantes adscritos a la gratuidad. Un 14,7% de los estudiantes posee la beca vocación de profesor (UMCE, 2023).

Sobre la empleabilidad de los estudiantes egresados, declara que un 92,8 % de los titulados y tituladas consiguen empleo al primer año de titulación. De los titulados y tituladas totales de la institución, existe un 90,7% de titulados con empleo (UMCE, 2023).

Para el año 2025 el DEMUS, tuvo un ingreso de 15 estudiantes a Licenciatura en Música y Dirección de Agrupaciones Instrumentales, y de 51 estudiantes a Pedagogía

en Música, datos que dan un total de aproximadamente 310 estudiantes en el Departamento de Música. A su vez, cuenta con una dotación de 50 profesores que se desempeñan en ambas carreras.

Reseña histórica logros y dificultades

La institución comienza su historia hacia fines del siglo XIX, cuando el gobierno de José Manuel Balmaceda propone la creación de una institución que profesionalizara la formación de los y las docentes de educación secundaria, que hasta ese entonces existía, pero estaba a cargo de profesionales de disciplinas sin formación pedagógica. De esta forma, y gracias al impulso de distintos académicos, se crea el Instituto Pedagógico de la Universidad de Chile en el año 1889 (UMCE, s/f i).

Desde el año 1933 hay registro de que se estableció que los estudiantes del conservatorio de música podían optar al grado de licenciado con los títulos de Profesor de Educación Musical y de Profesor de Teoría Musical Superior.

En 1934, el Instituto Pedagógico, que estaba a cargo de la Facultad de Filosofía y Educación de la Universidad de Chile, pasó a tomar la responsabilidad de la formación profesional de profesores, con un énfasis en las asignaturas técnico-profesionales y de práctica pedagógica. Años después, con la reforma de fines de 1950, se le asignaron funciones exclusivamente profesionales, no teniendo mayor responsabilidad en la formación académica especializada. En 1969 cambió su nombre a Escuela de Educación y posteriormente, en 1972, Facultad de Educación de la Universidad de Chile (UMCE, s/f i).

En el año 1981, el Instituto Pedagógico pasa a denominarse Academia Superior de Ciencias Pedagógicas de Santiago, la que luego, en el año 1985, retoma su rango universitario y se convierte en la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, cuyo nombre mantiene hasta la actualidad, la cual en ese entonces se estructura en cuatro Facultades: Historia, Geografía y Letras; Ciencias Básicas; Arte y Educación Física; y Filosofía y Educación (UMCE, s/f i).

En los años 90, la Institución se concentró en la construcción de un modelo educativo que propiciara una educación al servicio de Chile, para formar profesionales con un sentido sociocrítico. Años después la universidad creció y se complejizó orgánicamente a través de la creación de unidades académicas y de apoyo a la gestión académica, las que le permitieron cumplir con las exigencias de la ley y del medio externo, pero, sobre todo, potenciar el logro de los fines y propósitos institucionales (UMCE, s/f i).

A partir del año 2009 comenzó la implementación paulatina de un nuevo modelo de aprendizaje, el que responde al diseño curricular, práctica docente, innovación específica en su relación con instituciones externas – públicas y privadas – convocadas en torno al arte, la cultura y la educación del país. Finalmente, en el año 2016 se implementó un nuevo Modelo Educativo.

Departamento de Música

El Departamento de Música (DEMUS) se encuentra ubicado en las mismas dependencias que en la actualidad desde el año 1982, en ese entonces pasó de la administración de la Universidad de Chile a tener administración propia y recibiendo el nombre de Departamento de Educación Musical de la Facultad de Artes y Educación Física.

En el año 1995 se creó el programa de Bachillerato en Música, como una opción interna para ingresar vía especial al programa de Licenciatura y Pedagogía en Educación Musical. Con el paso de los años, fue aumentando la demanda y había cupos que no lograban ingresar y debían optar por otras instituciones académicas. Esta situación representaba una pérdida potencial de estudiantes para la institución.

En ese momento y como respuesta a una necesidad, surge el Programa Especial de Licenciatura en Música. Esta carrera de Licenciatura en Música se enmarca en el Plan

de Desarrollo Académico del Departamento de Educación Musical para los años 2003-2005 (Contreras, C. et al. 2012).

A partir del año 2009, el DEMUS se alinea con algunas iniciativas de innovación de calidad y declara por primera vez en la documentación oficial que fundamenta y contextualiza el diseño técnico y operacionalización curricular de sus planes de estudio, programas y proyectos, principios de calidad en contextos de equidad con miras al desarrollo país, sustentados en la formación musical vigente dirigida a la educación ciudadana y fortalecimiento de la sociedad civil en torno a la experiencia artística y musical, la incorporación de las músicas del mundo en sus procesos formativos y el énfasis del valor de la cultura tradicional y originaria de Chile y América Latina.

Estos cambios que se iniciaron en el 2009 obligaron a implementar de manera paulatina un modelo de aprendizaje que tribute al diseño curricular, a la innovación y a la práctica docente.

En el año 2010, el DEMUS declara en los documentos oficiales, querer contribuir a la disminución de brechas de equidad en el acceso al arte, la música y la cultura. Para esto se genera una nueva línea de Historia y Análisis de la Música en el plan de estudios 2011, bajo un modelo que impacte la formación inicial docente y el liderazgo pedagógico.

En el año 2016 se implementa un nuevo modelo educativo a nivel institucional y en el año 2018 se aprueba el rediseño curricular de la carrera de Licenciatura en Educación y Pedagogía en Artes Musicales.

Como logro de los últimos años, la carrera de Licenciatura en Educación y Pedagogía en Música fue acreditada por cinco años por la CNA, desde abril de 2022 hasta abril de 2027.

DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

En este apartado, se presentan las características del instrumento, el procedimiento de elaboración, la validación, la descripción de la aplicación y el instrumento.

Características del instrumento

El instrumento es un cuestionario que busca recopilar datos en base a 4 áreas: Formación Basada en competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. Cada una de estas áreas se compone de dimensiones.

Áreas	Dimensiones
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. ● Gestión de la instrucción
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.

Fuente: elaboración propia

Elaboración

Se elaboró la encuesta considerando los tres ejemplos de instrumentos propuestos por los docentes del Magister, seleccionando las preguntas que más se ajustaban con el contexto en que serían aplicadas. Además, se consideraron los perfiles de egreso de las carreras del DEMUS, y se ajustaron los sujetos a quienes se dirigía cada uno de los enunciados.

Se integró en los niveles de calidad la opción “no sabe”, porque se consideró que algunas prácticas pueden desconocerse por parte de las personas encuestadas y eso no debería interferir en el desempeño de esta, pero sí evidencia una necesidad de comunicar o difundir de mejor forma.

En la elaboración participó la investigadora y se realizó la validación con el Secretario Académico, a partir de lo cual se mejoraron los aspectos sugeridos.

Validación del Instrumento



MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

TRABAJO DE GRADO

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del Departamento de Música de la comuna de Ñuñoa, región Metropolitana.

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

Área	Criterios a considerar en el instrumento						
Formación basada en competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Saber conocer - Saber ser - Saber hacer 						
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer dirección. - Rediseñar la organización. - Desarrollar personas. - Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela. 						
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión pedagógica. - Enseñanza y aprendizaje en el aula. - Apoyo al desarrollo de los estudiantes. 						
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del recurso humano. - Gestión de recursos financieros y administración. - Gestión de recursos educativos. 						
Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)							
		Grado de acuerdo					
		1	2	3	4	5	6
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):							
<ul style="list-style-type: none"> • Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado) 						5	
<ul style="list-style-type: none"> • Las opciones de respuesta son adecuadas 							6
<ul style="list-style-type: none"> • Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico 							6
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante):							
<ul style="list-style-type: none"> • Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento. 							6

	sí	n o
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.		6

	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	Permite reflexionar y evaluar en detalle diferentes ámbitos del quehacer académico.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	En el nivel de calidad que sea sumativo el punto 3 y 4. Agregar que ser difuso es que no está escrito ni dicho.

Identificación del experto

Nombre y apellidos	DOMINGO PAVEZ GONZALEZ
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	SECRETARIO ACADÉMICO DEPARTAMENTO DE MÚSICA UMCE
e-mail	domingo.pavez@umce.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	18 DE MARZO DE 2025

Descripción de la aplicación del instrumento

La encuesta se envió mediante un formulario de Google a Dirección, Secretaría Académica y participantes de las coordinaciones. Se conversó con cada persona para invitarles a participar del diagnóstico y se les envió mediante correo electrónico. Se recibieron tres respuestas y en base a ellas se realizó el análisis.

Presentación del Instrumento elaborado

Instrumento de Diagnóstico de las áreas: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos

Instrucciones:

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

Escala evaluativa

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

Valor	Nivel de calidad
0	No sabe
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores de la institución educativa y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores de la institución educativa, cuyos propósitos son sistemáticos.

3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores de la institución educativa, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores de la institución educativa, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos, con una orientación a la mejora e incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

1. Área de Formación basada en competencias

1.1. Dimensión: Saber conocer

Proceso general a evaluar: Demostrar una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos los estudiantes.					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	0	1	2	3	4
1. Los y las docentes del Departamento de Música (DEMUS) poseen conocimientos disciplinares relacionados con el ámbito profesional, que les permite dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.					
2. Los profesionales del DEMUS se actualizan en la utilización de diferentes metodologías de enseñanza con la finalidad de lograr los objetivos de aprendizaje.					
3. Los y las docentes del DEMUS son capaces de generar y promover la innovación para que los estudiantes logren obtener aprendizajes significativos.					

4. Los y las docentes del DEMUS analizan e interpretan los programas de estudio en función de las características, necesidades e intereses de los estudiantes.					
5. Los y las docentes del DEMUS manejan diferentes instrumentos de evaluación para medir los conocimientos de los estudiantes, considerando su pertinencia según el objetivo a evaluar.					
6. Los y las docentes del DEMUS conocen una variedad de estrategias de retroalimentación con el fin de perfeccionar el proceso de enseñanza aprendizaje.					

1.2. Dimensión: Saber ser

Proceso general a evaluar: Acciones del profesional sobre cómo sus capacidades emocionales, éticas y morales, forman y construyen su identidad.					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	0	1	2	3	4
1. Los y las docentes demuestran responsabilidad y compromiso.					
2. Los y las docentes son rigurosos, perseverantes y con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica, actitudes que modelan a los y las estudiantes.					
3. Los y las docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las creencias y costumbres de las personas y sus comunidades.					
4. Los profesionales del DEMUS manifiestan una disposición a la formación de principios valóricos, en el respeto al vínculo entre la música y las emociones.					
5. Los y las profesionales de la institución están predispuestos al entendimiento interpersonal, a la comunicación, la negociación de distintos puntos de vista y a la cooperación con los demás.					

1.3. Dimensión: Saber hacer

Proceso general a evaluar: Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos. MBE, 2021					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	0	1	2	3	4
1. Los y las docentes presentan con precisión los conceptos y contenidos en cada una de las asignaturas.					
2. Los y las docentes promueven la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos					
3. Los y las docentes incorporan en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico y la reflexión.					
4. Los y las docentes implementan estrategias didácticas y recursos tecnológicos enfocándolos en su disciplina y en la diversidad de sus estudiantes					
5. Los y las docentes generan espacios de interacción pedagógica para la elaboración de juicios críticos, basados en la reflexión, para favorecer en los y las estudiantes la apertura al cambio.					
6. Los y las docentes comprueban durante la clase, mediante preguntas o actividades relevantes, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.					
7. Los y las docentes ofrecen oportunamente a sus estudiantes retroalimentación descriptiva, basándose en criterios e indicadores de evaluación, para que dispongan de información diferenciada sobre los niveles de logro de los conocimientos, habilidades y actitudes; y para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.					

2. Área de Liderazgo pedagógico

2.1. Dimensión: Establecer dirección

Proceso general a evaluar: Establecimiento de metas y expectativas					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	0	1	2	3	4
1. El equipo directivo crea instancias para la revisión y análisis del perfil de egreso y el plan de estudios, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes.					
2. El equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.					
3. El equipo directivo establece metas de mediano y corto plazo, en el marco de procesos de planificación participativos y del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDEI UMCE).					
4. El equipo directivo promueve y modela activamente una cultura inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del DEMUS.					
5. El equipo directivo desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con las autoridades institucionales para el logro de los objetivos y de las políticas.					

2.2. Dimensión: Rediseñar de la organización

Proceso general a evaluar: Obtención y mantención de recursos de manera estratégica					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	0	1	2	3	4
1. La institución brinda las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, a partir de la implementación de las políticas institucionales.					

2. El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.					
3. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima positivo.					
4. El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima positivo y de los objetivos.					
5. El equipo directivo media entre los actores, solucionando y anticipando conflictos de manera efectiva y oportuna.					

2.3. Dimensión: Desarrollar personas

Proceso general a evaluar: Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	0	1	2	3	4
1. La institución identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y genera diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.					
2. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de su equipo y promueve el surgimiento de liderazgos al interior de la comunidad.					
3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en la institución.					
4. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.					
5. El equipo directivo genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.					

2.4. Dimensión: Gestión de la instrucción

Proceso general a evaluar: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum.					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	0	1	2	3	4
1. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia de los programas de asignatura con las prácticas de enseñanza y evaluación.					
2. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.					
3. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel y asignatura en que pueda alcanzar su mejor desempeño.					
4. El equipo directivo valora y respeta el tiempo de los docentes, evitando las interrupciones y distracciones de clases y la sobrecarga de proyectos en la institución.					
5. La institución 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.					
6. El equipo directivo identifica y difunde, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.					

3. Área de gestión curricular

3.1 Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	0	1	2	3	4

	0	1	2	3	4
1. Secretaría académica en conjunto con la unidad de gestión curricular departamental organizan la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.					
2. Dirección Departamental organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, perfil de los docentes, entre otros).					
3. Dirección Departamental asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases.					
4. Dirección Departamental en conjunto con la unidad de gestión curricular departamental y los docentes trabajan con un programa de asignatura que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada unidad, en función del grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.					
5. El equipo directivo propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.					
6. El equipo directivo y los docentes de cada asignatura revisan y analizan los programas de asignatura para mantener actualizado el contenido.					
7. Secretaría académica y Coordinación de carrera, asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones, realicen una retroalimentación a los estudiantes y suban las notas al portal.					

3.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	0	1	2	3	4
1. Los y las docentes comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.					
2. Los y las docentes introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.					
3. Los y las docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.					
4. Los y las docentes motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.					
5. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases.					
6. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.					

3.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	0	1	2	3	4

1. El DEMUS y el Centro de Acompañamiento al Aprendizaje (CAA), cuentan con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.					
2. El DEMUS, el CAA y la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE), cuentan con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.					
3. El DEMUS cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), y procedimientos de evaluación y seguimiento.					
4. El DEMUS junto al CAA, identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.					

4. Área de Gestión de Recursos

4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	0	1	2	3	4
1. El DEMUS cuenta con la planta docente, administrativa y de gestión necesaria para implementar el plan de estudios y cumplir con el perfil de egreso, con definiciones claras de cargos y funciones.					
2. El DEMUS brinda condiciones atractivas de trabajo para mantener la planta docente.					
3. El DEMUS cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.					

4. El DEMUS cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.					
5. La institución valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.					
6. El DEMUS cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.					

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	0	1	2	3	4
1. El DEMUS cuenta con proyectos, talleres, programas, entre otros. que se ofrecen a la comunidad externa y los gestiona para su cumplimiento.					
2. La institución cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.					
3. El DEMUS ejecuta sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.					
4. El DEMUS realiza acciones de vinculación con el medio y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes, egresados y docentes.					

4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

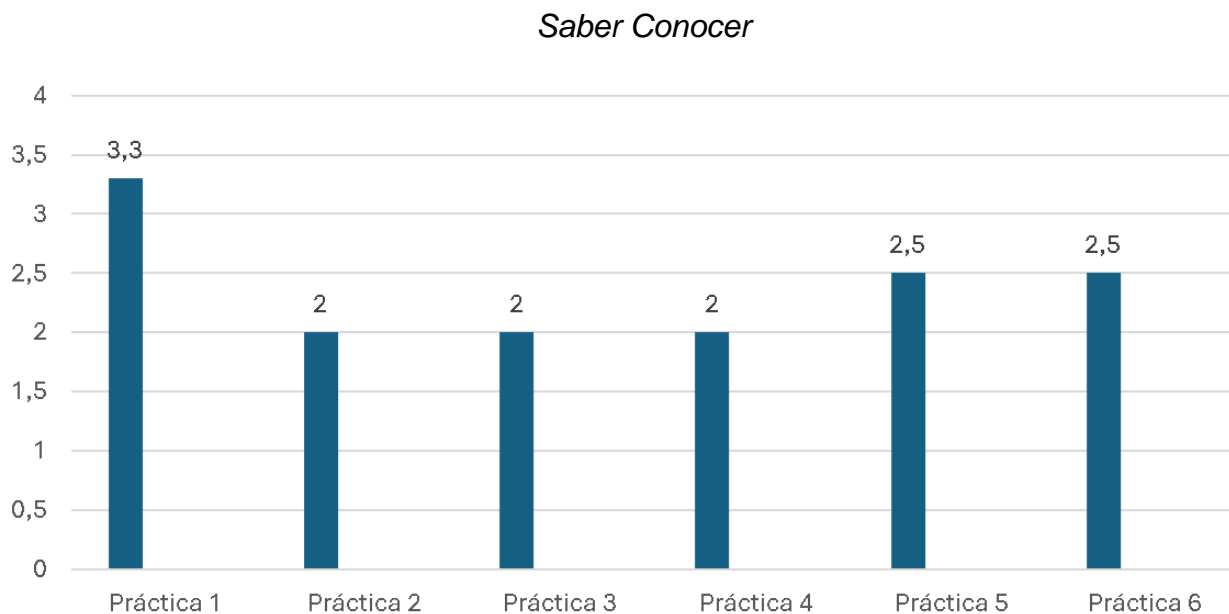
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	0	1	2	3	4
1. El DEMUS dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.					

2.El DEMUS cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.					
3.La institución y el DEMUS, cuentan con bibliotecas actualizadas, que apoyan el aprendizaje de los estudiantes.					
4. El DEMUS cuenta con recursos tecnológicos en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.					
5. El DEMUS cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.					

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Formación basada en competencias

Figura 4



Fuente: elaboración propia

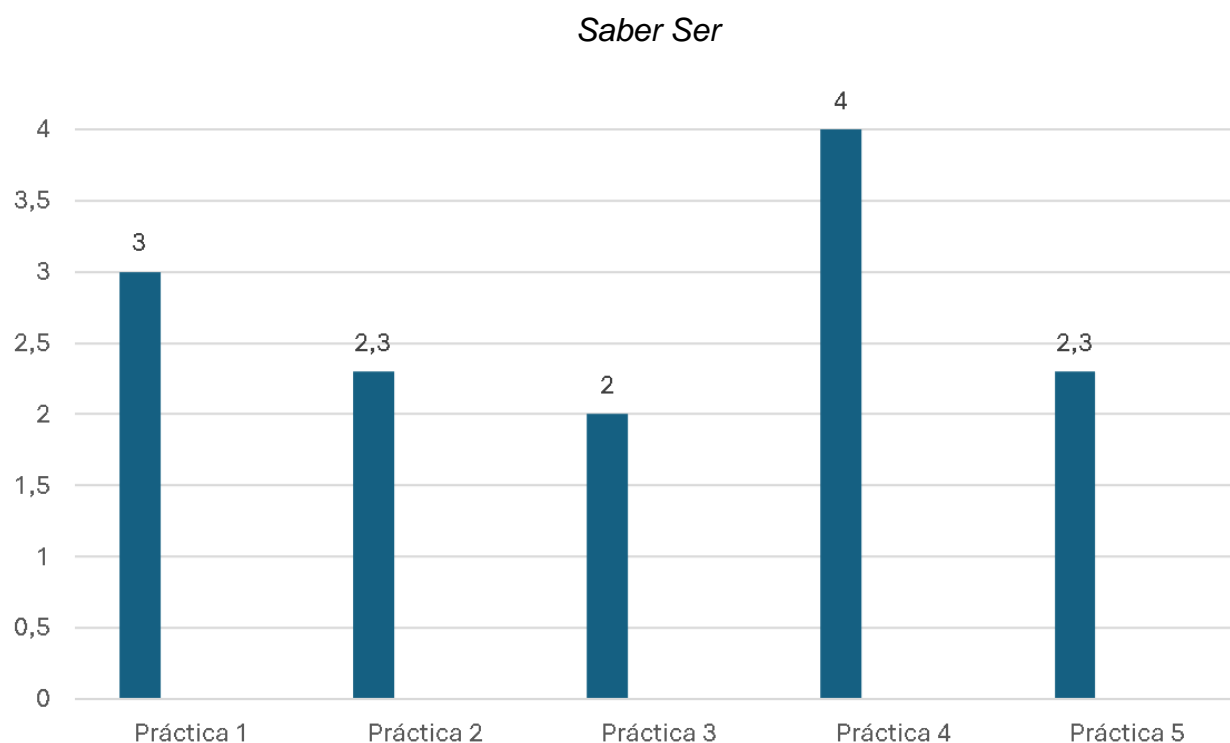
En el área del saber conocer, el equipo directivo presenta respuestas que van de un nivel de calidad sobre el dos, sin embargo, se repite en cuatro prácticas la respuesta cero, que tiene relación con el desconocimiento de la respuesta a la pregunta.

La práctica que obtiene un mejor desempeño corresponde a la primera que tiene relación con los conocimientos disciplinares de los docentes relacionados con el ámbito profesional, estando todas las respuestas sobre tres de nivel de calidad.

Sobre las prácticas dos, tres y cuatro que corresponden a: actualización en la utilización de diferentes metodologías de enseñanza, generación de la innovación y análisis e interpretación de los programas de estudio, existe un promedio de calidad de dos, y una respuesta en nivel cero, lo cual no significa que el criterio sea inferior al nivel dos, más bien que se desconoce qué sucede en la práctica docente. Sin embargo, estas tres prácticas podrían tener mejoras.

Sobre las prácticas cinco y seis que tienen relación con el manejo de diversos instrumentos de evaluación y el conocimiento de estrategias de retroalimentación, los resultados estuvieron entre el nivel de calidad dos y tres, aunque también existe una respuesta que desconoce qué sucede con estas prácticas.

Figura 5



Fuente: elaboración propia

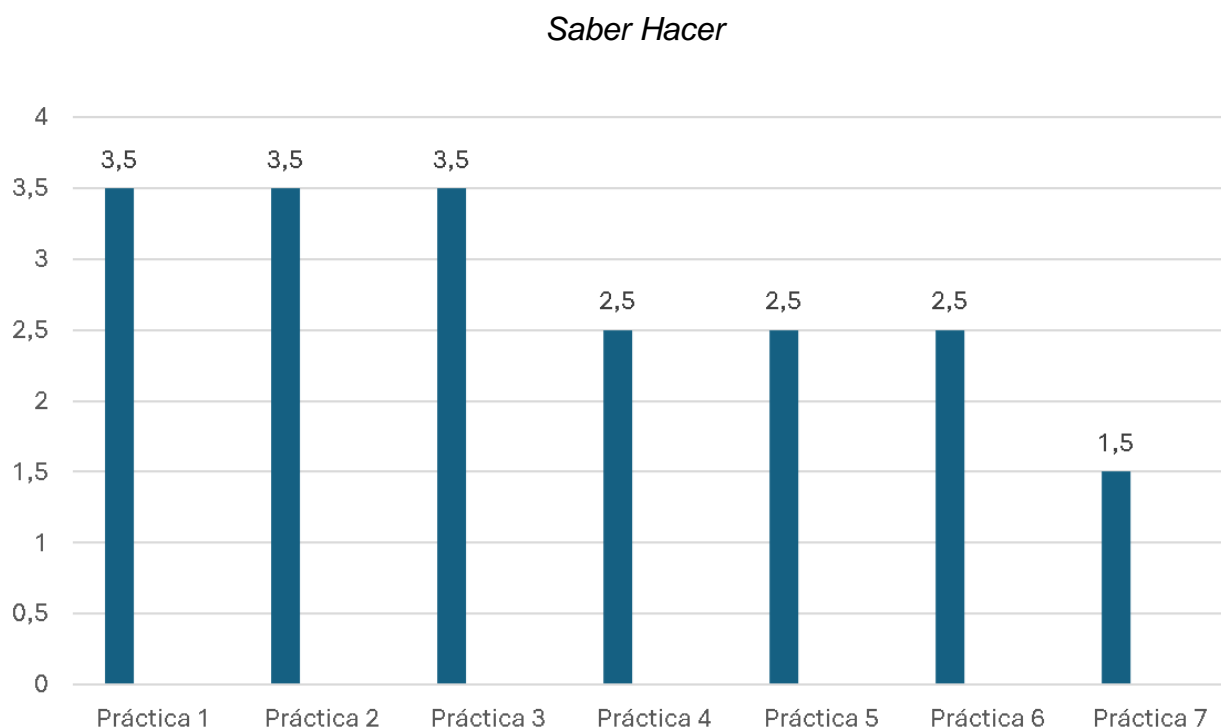
En el área del saber ser, el DEMUS evidencia la mayoría de sus prácticas sobre el nivel de calidad dos, siendo la de mejor desempeño la práctica cuatro, correspondiente a la disposición de los profesionales en la formación de principios valóricos, en el respeto al vínculo entre la música y las emociones. La práctica uno, que obtiene un nivel de calidad en tres, corresponde a que los docentes demuestran responsabilidad y compromiso.

La práctica dos y la práctica cinco, se refieren a la disposición positiva a la crítica y la autocrítica y al estar predispuestos al entendimiento interpersonal, a la comunicación, la negociación de distintos puntos de vista y a la cooperación con los demás, en esto se

respondió con un nivel de calidad de 2.3, lo cual evidencia que existen ciertas complicaciones entre los docentes para llegar a acuerdos.

En esta área la práctica de menor desempeño fue la tercera, que tiene relación con el trabajo colaborativo y transversal de los docentes y del respeto hacia las creencias y costumbres de las personas y sus comunidades, esta práctica evidenció un nivel de calidad en dos.

Figura 6



Fuente: elaboración propia

En el área del saber hacer las respuestas de la gran mayoría de las prácticas está por sobre el nivel de calidad dos, salvo la práctica siete. Sin embargo, una de las respuestas indicó desconocer todas las prácticas, la razón de esto radica en que los directivos y coordinaciones confían en las prácticas docentes y en la libertad de cátedra, no disponiendo ningún tipo de supervisión dentro de las salas de clases. Sin embargo, si existen otros mecanismos como reuniones de carrera y evaluaciones docentes.

La práctica uno, dos y tres, que tienen relación con la precisión en la entrega de conceptos y contenidos por parte de los docentes, por poner en práctica los

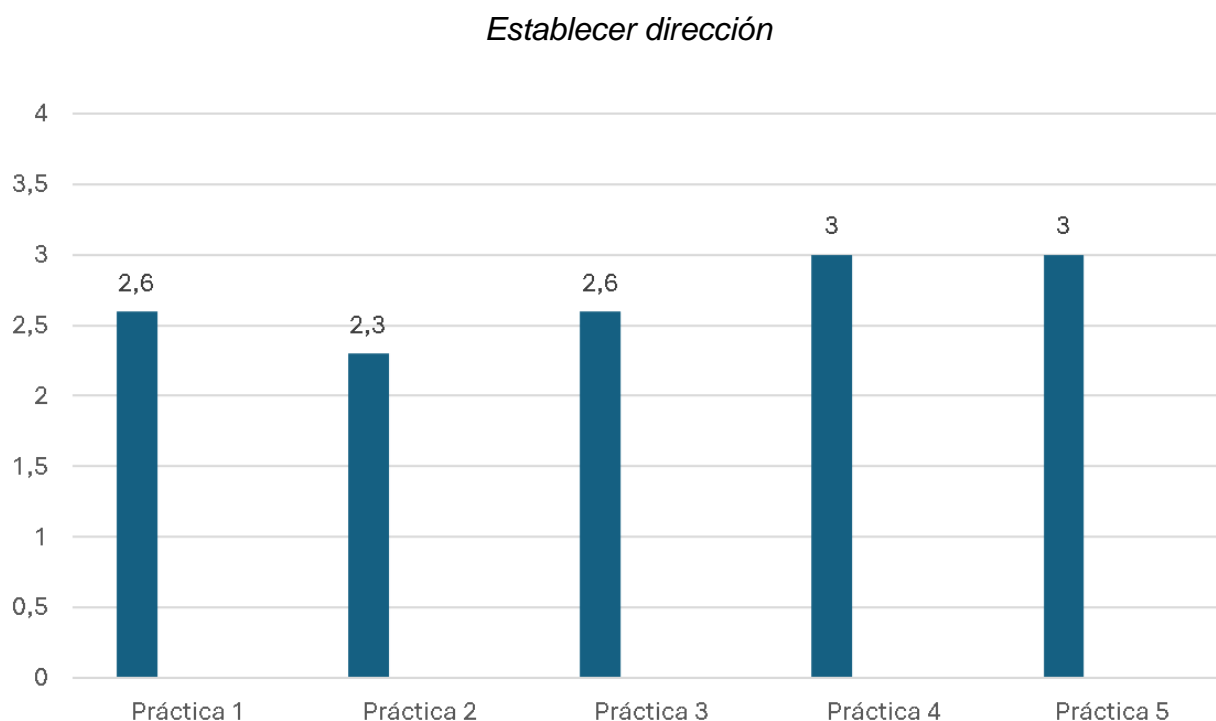
conocimientos adquiridos por los estudiantes, y por la incorporación de prácticas pedagógicas para el pensamiento crítico y la reflexión, se evidencia un nivel de calidad de 3.5, demostrando una consolidación en estas temáticas.

Sobre las prácticas cuatro, cinco y seis, correspondientes a la implementación de estrategias didácticas y recursos tecnológicos, la interacción pedagógica para la elaboración de juicios críticos y finalmente, la comprobación de lo aprendido mediante actividades o preguntas, el nivel de calidad es de un 2.5. Evidenciando que si bien, aunque se desarrollan estas prácticas, requieren un refuerzo.

La práctica siete que obtuvo el menor desempeño con un 1.5 de calidad, se relaciona con el ofrecimiento oportuno de retroalimentación de parte de los docentes a los estudiantes, basándose en criterios de evaluación.

Liderazgo Pedagógico

Figura 7



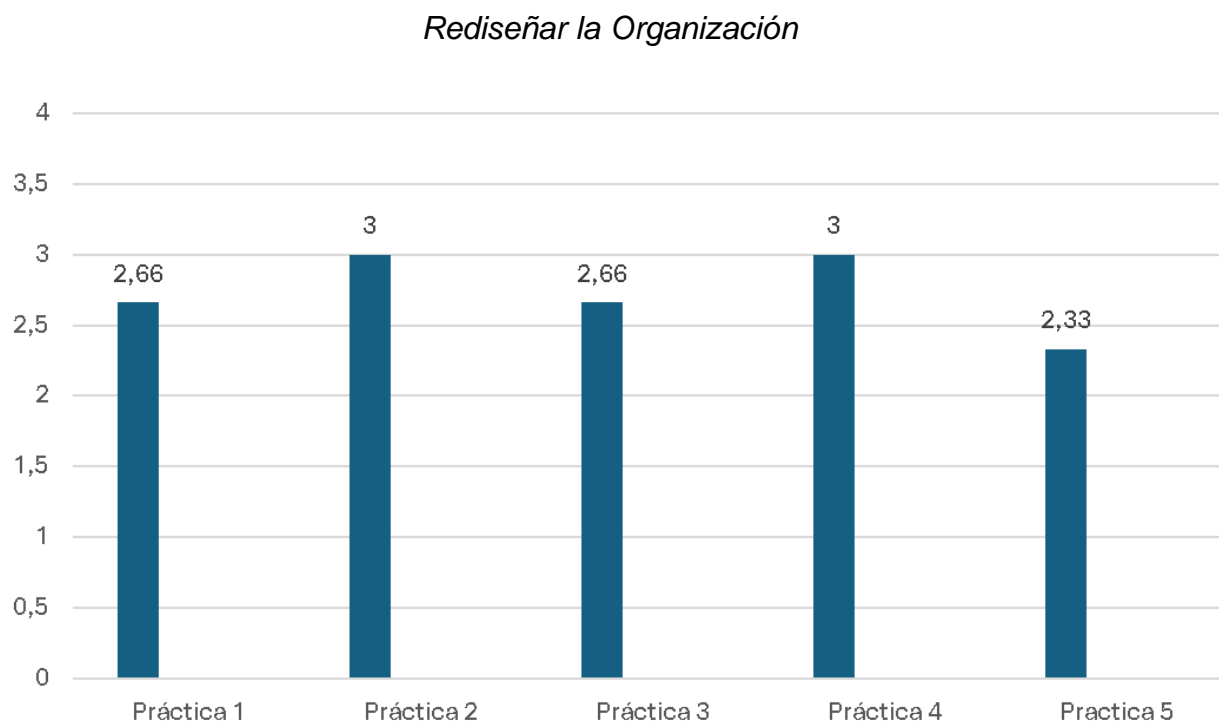
Fuente: elaboración propia

En el área de Liderazgo pedagógico, en la dimensión: establecer dirección, todas las prácticas obtuvieron un nivel de calidad sobre dos. Siendo la de evaluación más deficiente aquella práctica en donde el equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances. Manifestando que es un desempeño que podría subsanarse con mejoras.

Con un nivel de calidad de 2.66 se evalúa la revisión y análisis del perfil de egreso por parte del equipo directivo, al igual que el establecimiento de metas de mediano y corto plazo, en el marco del Plan de Desarrollo Institucional.

Las practicas que obtuvieron mejor nivel de calidad fueron la promoción y modelamiento activo de una cultura inclusiva, equitativa y de altas expectativas de los logros de aprendizaje y también el desarrollo de una comunicación estratégica por parte del equipo directivo con las autoridades institucionales, con un nivel de tres, el cual indica que son procesos que se encuentran consolidados en el tiempo.

Figura 8



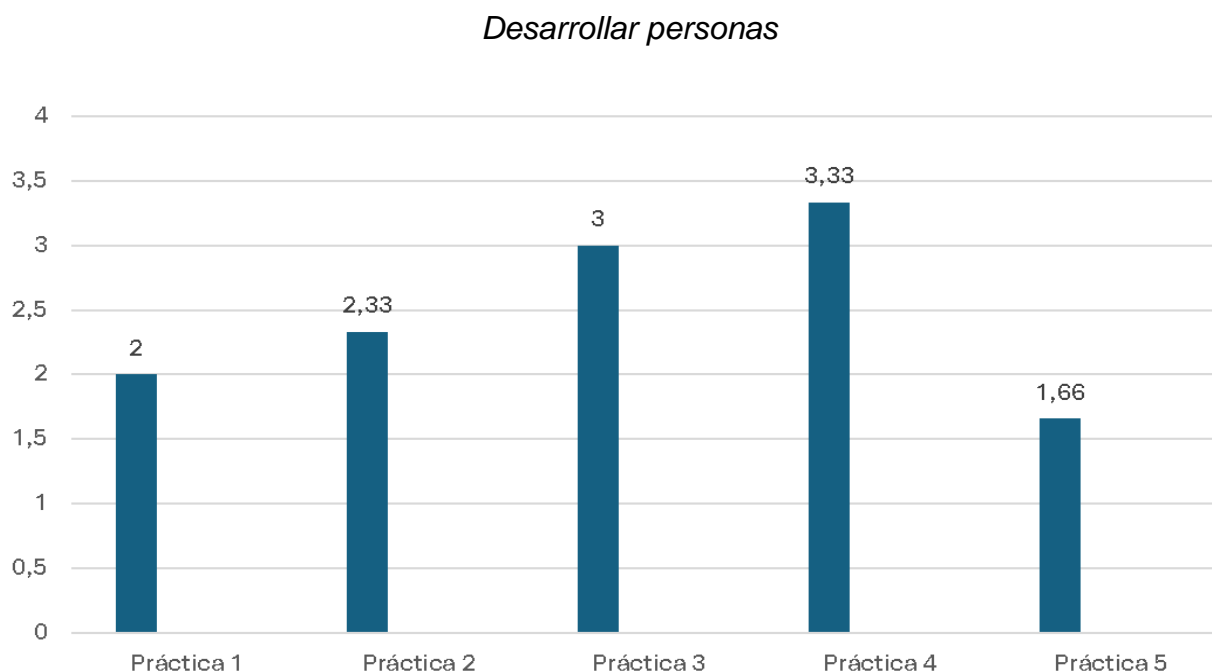
Fuente: elaboración propia

En la dimensión rediseñar la organización todas las prácticas obtienen un nivel de calidad entre dos y tres, demostrando que existe un propósito claro para todos los actores de la institución.

La práctica uno obtiene un nivel de calidad de 2.66, que muestra que, aunque existan políticas institucionales, podría existir una mejor sistematicidad para evidenciar que la institución brinda las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto.

Tanto la práctica dos, como la práctica cuatro obtienen un nivel de calidad de tres, las cuales tienen relación con que el equipo directivo modela y promueve un clima de confianza en la comunidad y que genera oportunidades de participación y colaboración, con la finalidad de lograr un clima positivo, demostrando que este quehacer tiene un propósito que es claro y que tiene una orientación a la mejora. Sin embargo, el nivel de calidad baja a 2.66 en la práctica tres, por lo cual se evidencia que, aunque existe un buen clima, hay deficiencias en la implementación y monitoreo de estrategias que aseguren una sana convivencia.

El desempeño más bajo de esta dimensión fue la práctica cinco, que obtuvo un nivel de calidad de 2.33 y corresponde a la mediación que realiza el equipo directivo entre los actores, solucionando y anticipando conflictos de manera efectiva y oportuna. Esto puede deberse a que, si bien el equipo directivo media en conflictos, no cuenta con un sistema para anticiparlos

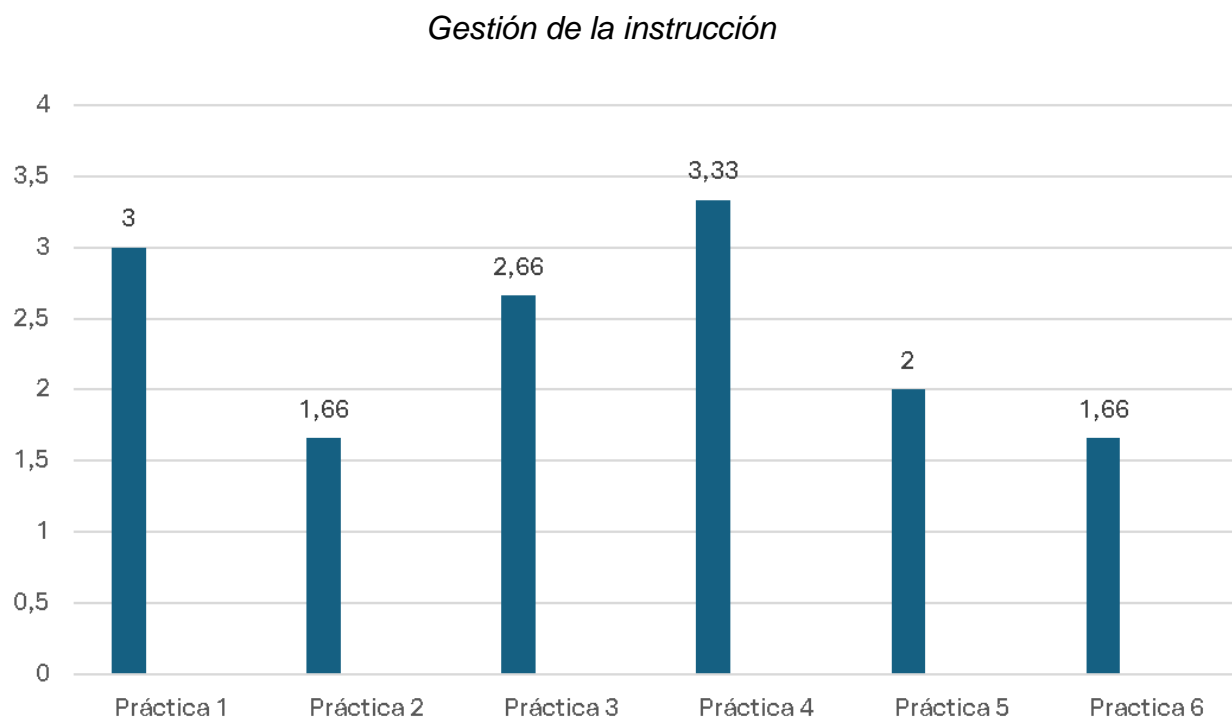
Figura 9

Fuente: elaboración propia

En la dimensión desarrollar personas el rango de los niveles de calidad van desde el 1.66 al 3.33. Las prácticas dos, tres y cuatro, demuestran prácticas estables que tienen relación con el apoyo, reconocimiento y confianza del equipo directivo al personal docente. La práctica dos tiene un nivel de calidad de 2.33, esta tiene relación con la identificación y priorización por el fortalecimiento de las competencias de los docentes.

La práctica con el nivel de calidad más bajo fue la número cinco que se focaliza en la identificación y difusión, por parte del equipo directivo, de buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, evidenciando que las prácticas que se realizan no suceden de manera sistemática.

Figura 10



Fuente: elaboración propia

En la dimensión gestión de la instrucción, los niveles de calidad van desde el 1.66 al 3.33, siendo las prácticas con menor desempeño la dos y la seis, que corresponden a el acompañamiento, evaluación y retroalimentación de las prácticas de enseñanza y también a la identificación y difusión de buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje. Aunque existe un sistema de evaluación por parte de los estudiantes a los docentes, estas evaluaciones no son analizadas ni comentadas por el equipo directivo con los docentes.

La práctica uno y cuatro, obtuvieron un nivel de calidad por sobre tres, esto refleja un quehacer sistemático en vías de mejora, corresponden a la articulación y coherencia de los programas con las prácticas de enseñanza y evaluación y también a la valoración y respeto del tiempo de los docentes.

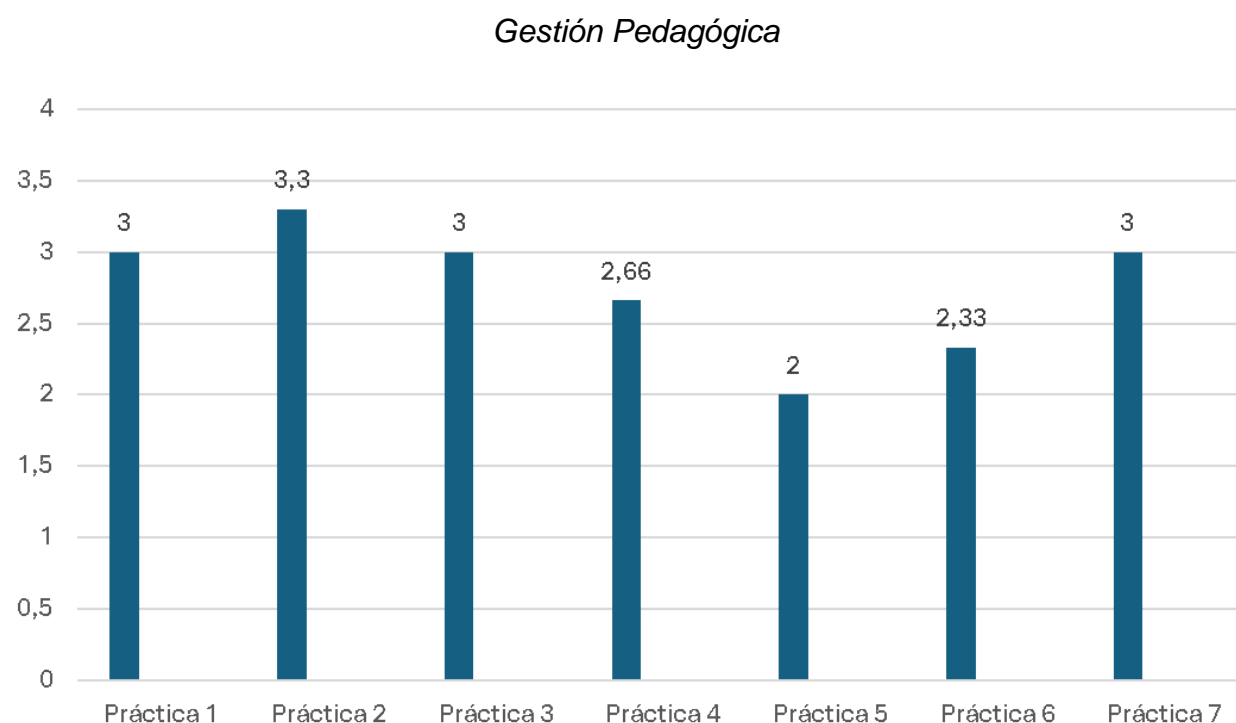
Las prácticas tres y cinco obtuvieron un nivel de calidad por sobre dos, estableciendo que presentan deficiencias. Tienen relación con la identificación, por parte del equipo directivo, de las fortalezas y debilidades de los docentes para asignarlos a las

labores en que puedan obtener el máximo desempeño, y al aseguramiento por parte de la institución en la implementación de estrategias para identificar y apoyar a los estudiantes con dificultades.

Se aprecia que podría existir mayor monitoreo por parte del equipo directivo, hacia los procesos relacionados con la enseñanza, como con los relacionados con el aprendizaje y a su vez, mayor retroalimentación y entrega de estrategias.

Gestión curricular

Figura 11



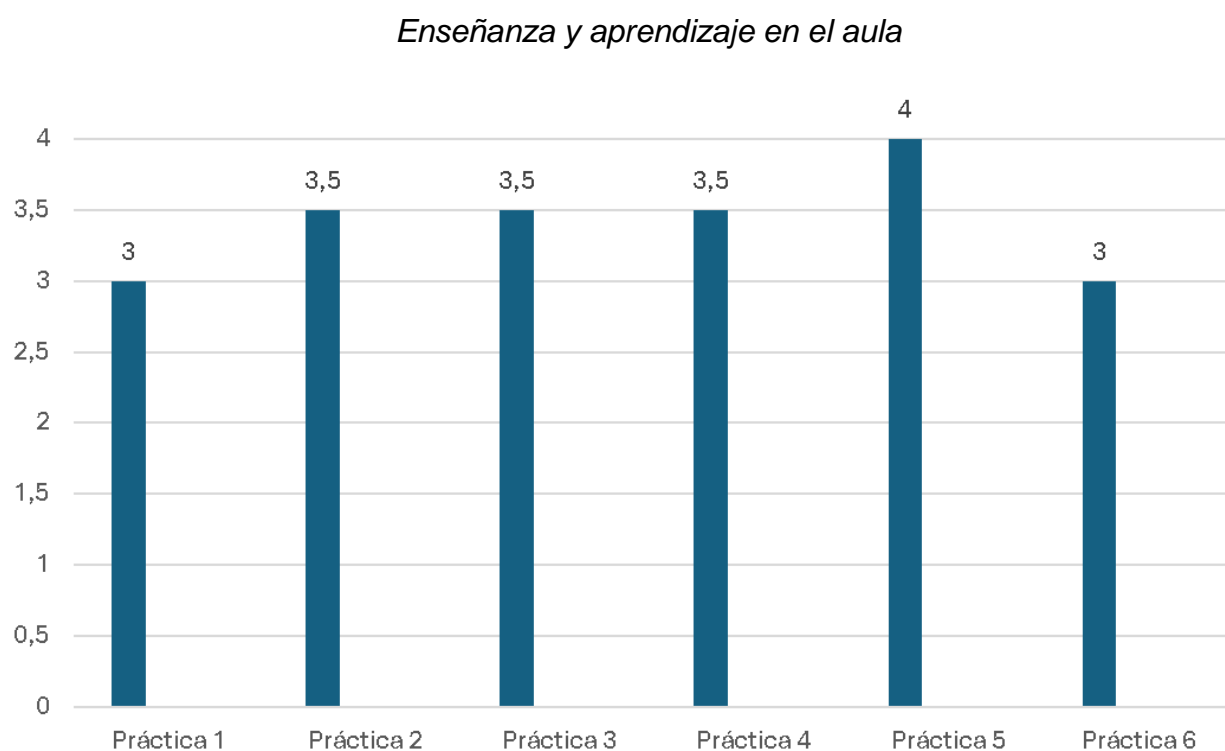
Fuente: elaboración propia

Los resultados de la primera dimensión del área de Gestión Curricular, llamada Gestión Pedagógica, obtiene niveles de calidad que van desde el dos hasta el 3.3. Obtienen un buen desempeño las prácticas uno, dos, tres y siete, que tienen relación con la asignación horaria a los profesores idóneos, con la construcción del horario para

los estudiantes, con el aseguramiento de la realización de las clases y de la retroalimentación de los resultados estudiantiles ligado a la subida de notas al portal.

En cuanto a las prácticas que tuvieron un nivel de calidad inferior al nivel de calidad tres, tienen relación con el trabajo en conjunto en la revisión y actualización de los programas de asignatura y en las propuestas del equipo directivo de estrategias didácticas y recursos pedagógicos, evidenciando que falta sistematización y evaluación para un correcto desempeño.

Figura 12



Fuente: elaboración propia

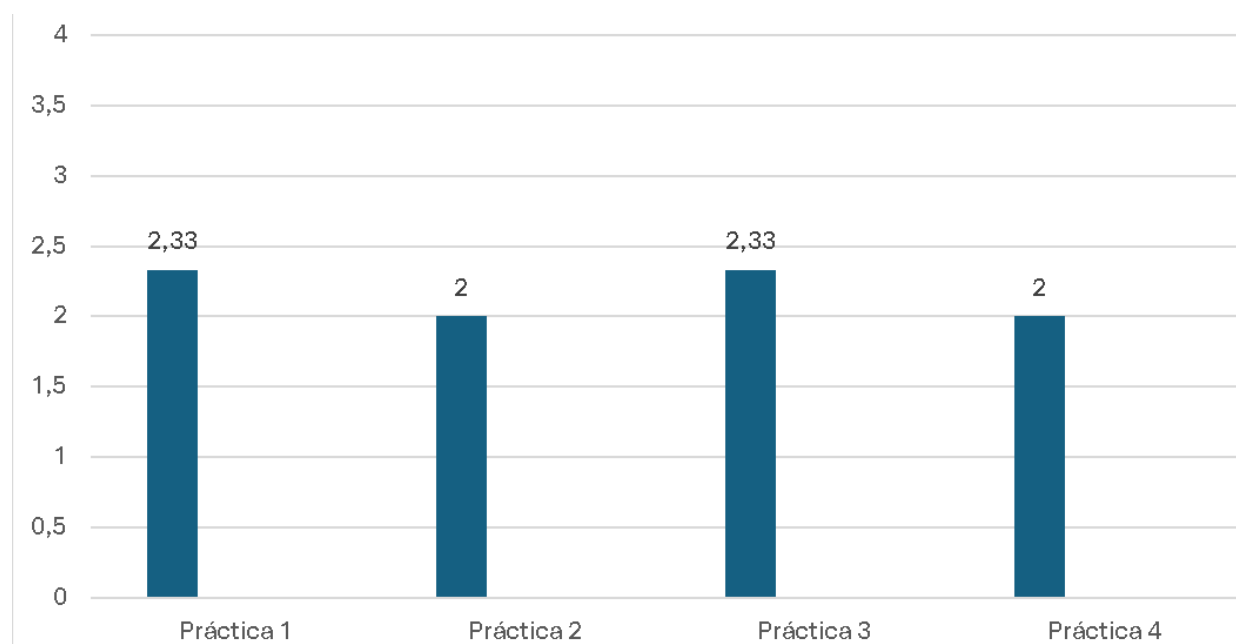
La dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula, obtiene muy buenos índices de calidad, otorgando todos sus resultados entre tres y cuatro, esto indica que los docentes incorporan prácticas de calidad en su quehacer y que además son procesos sistematizados. Se aprecia buena comunicación en la entrega de objetivos, claridad en los contenidos, incorporación de recursos didácticos, motivación de llevar la teoría a la práctica y reconocimiento a los estudiantes. Sin embargo, una de las personas encuestadas, respondió no saber ninguna de las respuestas, esto tiene que ver con que

las clases no son supervisadas, por lo cual el conocimiento de lo ocurre es más bien por la opinión y evaluación del alumnado y no directamente porque los miembros del equipo directivo realicen algún tipo de monitoreo.

En esta dimensión, la práctica mejor evaluada con puntuación cuatro, se relaciona con el clima de respeto y aprendizaje que los docentes logran mantener dentro del aula.

Figura 13

Apoyo al desarrollo de los estudiantes



Fuente: elaboración propia

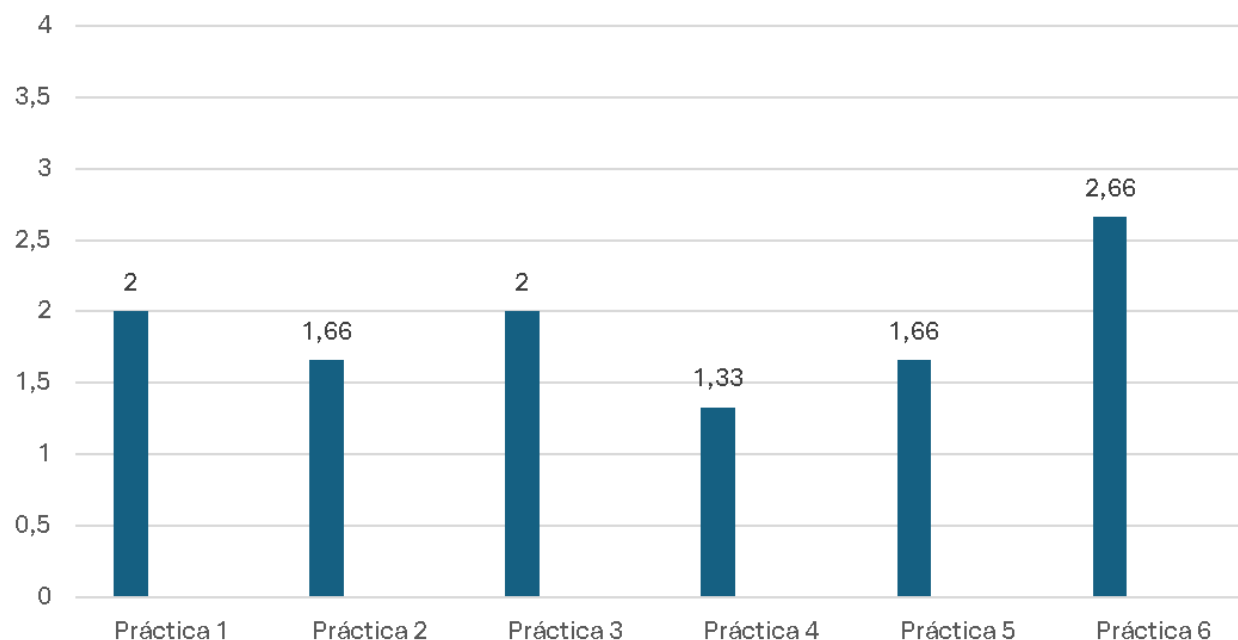
En esta dimensión, Apoyo al desarrollo de los estudiantes, se aprecia que las prácticas están en el rango de dos a 2.33, lo que podría indicar que estos desempeños podrían tener mejoras.

Las prácticas apuntan a las estrategias para identificar, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades de aprendizaje, sociales, afectivas, al plan de trabajo para los estudiantes con necesidades educativas especiales y a la detección temprana de los alumnos en riesgo de deserción.

Gestión de Recursos

Figura 14

Gestión del Recurso Humano



Fuente: elaboración propia

En esta dimensión los niveles de calidad están en el rango de 1.33 a 2.66, evidenciando que existen prácticas que podrían tener un mejor desempeño.

La primera práctica indica si el DEMUS, posee la planta docente, administrativa y de gestión necesaria para la implementación del plan de estudios y cumplir con el perfil de egreso, con definiciones claras de cargos y funciones, es evaluada con un nivel de dos, aunque la dotación docente es suficiente, la planta administrativa y de gestión, podría ser insuficiente, con falta de claridad en las funciones.

La segunda práctica se refiere a si las condiciones de trabajo son atractivas en la institución, esta práctica es evaluada con 1.66. Este nivel de calidad que podría mejorar está directamente afectado por el gran porcentaje de profesores a honorarios en el

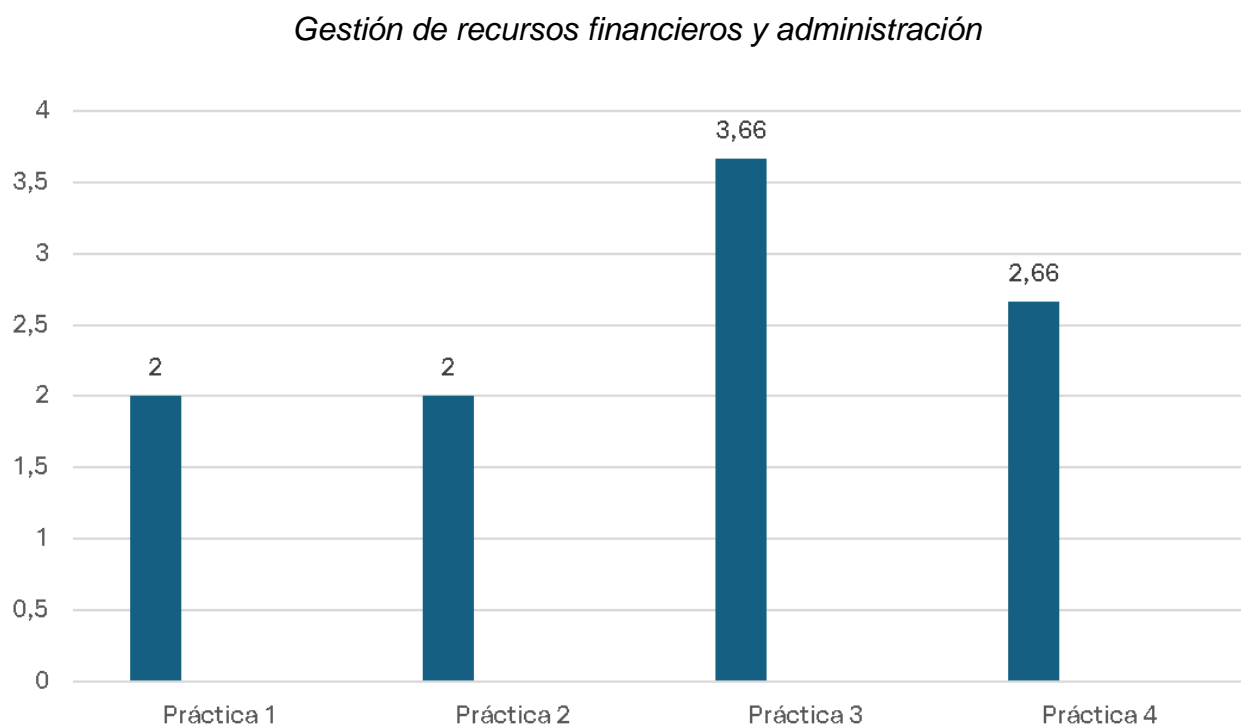
DEMUS, de los cuales algunos docentes llevan esperando más de una década el concurso que les permita pasar a ser profesores a contrata.

El DEMUS, presenta deficiencias en los procesos de evaluación, retroalimentación de desempeño y diagnóstico de necesidades de desarrollo docente, manifestado en los niveles de calidad de las prácticas tres y cuatro, evaluados con nivel de calidad dos y 1,33.

La práctica cinco, indica que existen deficiencias en los sistemas de reconocimientos que promueven el desarrollo profesional docente que ofrece la institución, siendo evaluados con un nivel de calidad de 1.66.

La última práctica, fue la que obtuvo mejor evaluación en esta dimensión, con un desempeño de 2.66, que tiene relación con el clima laboral positivo, colaborativo y de respeto que existe en el DEMUS.

Figura 15



Fuente: elaboración propia

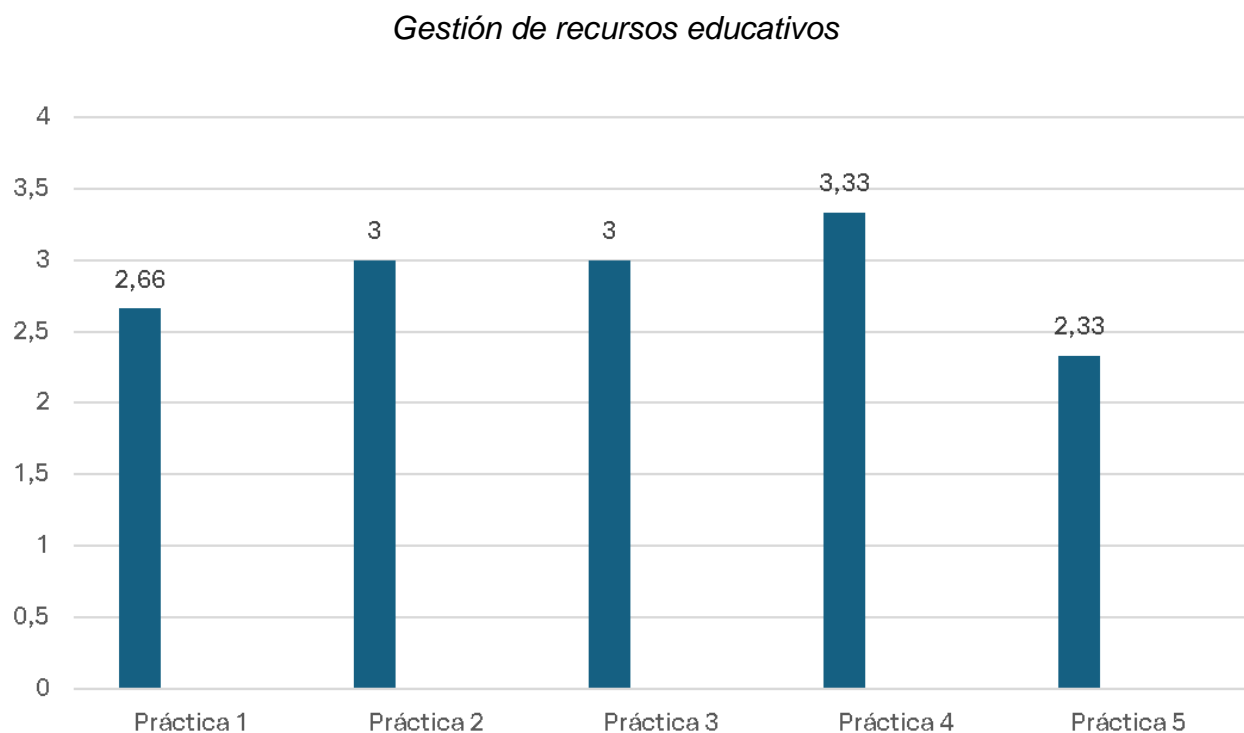
En esta dimensión las respuestas se establecen en un rango del nivel de calidad dos al 3.66. En la primera práctica que tiene relación con los talleres y programas que el DEMUS ofrece a la comunidad externa y la gestión de su cumplimiento, se aprecia que si bien es un quehacer que existe eventualmente, no ocurre de manera sistemática y los programas que si existen están enfocados en la comunidad interna.

La segunda práctica que se refiere al presupuesto de la institución, este nivel de calidad puede estar determinado por las deudas que ha aquejado a la institución en periodos anteriores y que se han ido subsanando en el tiempo. De igual manera la institución posee una ajustada situación financiera. Si bien presenta ingresos estables, sus resultados operacionales y netos son bajos.

La tercera práctica tiene relación con el cumplimiento del presupuesto del DEMUS, la cual tiene un muy buen nivel de calidad.

En cuanto a la cuarta práctica, se relaciona con las acciones de vinculación con el medio que realiza el medio, teniendo un nivel de calidad de 2.66, que demuestra que es una práctica estable.

Figura 16



Fuente: elaboración propia

En esta dimensión se observan todas las prácticas por sobre un nivel de 2.33, lo cual indica que las instalaciones, los recursos didácticos, recursos tecnológicos y la biblioteca están bastante buen nivel o en vías de mejoramiento. La práctica que obtuvo un menor desempeño fue la quinta la cual tiene relación con la implementación de un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo con controles periódicos.

PROPUESTA DE MEJORA

Las propuestas de mejora se realizarán para todas aquellas prácticas que obtuvieron niveles de calidad igual o inferior a dos.

Área: Formación Basada en competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Actualizar a los docentes en metodologías de la enseñanza a través de capacitaciones con expertos.	Organizar dos jornadas (una en cada semestre) de actualización de metodologías de enseñanza.	Coordinación de docencia
Potenciar las experiencias innovadoras para docentes y estudiantes, mediante la difusión de prácticas que sucedan dentro del aula.	Generar un encuentro al año de prácticas innovadoras dentro del aula, en donde se visualice la realización de estas, generadas por docentes y estudiantes.	Coordinación de aseguramiento de la calidad.
Establecer criterios comunes para el abordaje de los programas de estudio, mediante el trabajo en equipo.	Calendarizar al menos dos reuniones semestrales, para análisis, interpretación y modificación de los programas de estudio, en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.	Unidad de Gestión Curricular Departamental
Desarrollar el respeto y valoración hacia las creencias y costumbres de las personas y sus comunidades.	Organizar una jornada de reflexión al año, que involucre a toda la comunidad del DEMUS, en donde se aborde el respeto hacia las creencias y costumbres de las personas y sus comunidades, involucrando presentaciones musicales, que permitan construir una experiencia identitaria.	Coordinación de aseguramiento de la calidad

Capacitar a los docentes en la generación de instrumentos de evaluación diversos, que permitan retroalimentar a los estudiantes con indicadores basados en criterios.	Organizar una jornada de capacitación semestral, que se enfoque en la generación de instrumentos de evaluación y en la importancia de la retroalimentación a los estudiantes en el tiempo oportuno.	Unidad de Gestión Curricular Departamental
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------

Área Liderazgo Pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Posibilitar el desarrollo profesional continuo para todos los docentes sin distinción de su condición contractual, para el fortalecimiento de competencias.	<p>Aplicar un diagnóstico para identificar las áreas en que los docentes necesitan capacitarse.</p> <p>Ofrecer al menos tres posibilidades de talleres al año en los cuales los docentes pudieran participar, que contemplen opciones de horario.</p> <p>Ofrecer rebajas arancelarias en los programas de posgrado para todos los docentes sin condiciones contractuales.</p>	Rectoría
Generar espacios de reflexión y trabajo técnico que permitan la construcción de una comunidad docente en constante aprendizaje.	Calendarizar una reunión mensual para todos los docentes (que sea remunerada para los docentes a honorarios) en que se trabajen temas técnicos y se reflexione sobre las prácticas educativas.	El equipo directivo
Acompañar a los docentes en sus quehaceres profesionales, analizando	Realizar una reunión con cada docente para analizar,	El equipo directivo

sus fortalezas y debilidades para el mejoramiento.	evaluar y retroalimentar las prácticas, al comienzo de cada semestre.	
Identificar y difundir en la comunidad educativa las buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje.	Desarrollar un mural y/o boletín informativo (que puede dejar registro en RRSS) con publicación mensual, que difunda a la comunidad, las buenas prácticas de enseñanza, presentaciones musicales, conciertos, congresos e innovaciones, y que responden a las necesidades del estudiantado.	El equipo directivo

Área Gestión Curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Potenciar el aprendizaje de los estudiantes mediante la capacitación docente.	Calendarizar dos jornadas de capacitación anual en lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas y formas de uso de recursos educativos.	El equipo directivo
Asegurar la comunicación de los miembros de la comunidad para un buen funcionamiento de las estrategias de alerta temprana.	Generar una reunión informativa a toda la comunidad, para la difusión de las estrategias institucionales de alerta temprana y de cómo proceder para un correcto funcionamiento. Establecer un archivo en línea que debe ser completado todos los meses	Centro de Acompañamiento al aprendizaje (CAA) y la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE)

	por los docentes, indicando los estudiantes que presenten dificultades de rendimiento, de asistencia, o de ámbito conductual, afectivo o social.	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Área de Gestión de Recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Identificar si la dotación docente, administrativa y de gestión del DEMUS es suficiente para implementar los planes de estudios vigentes.	Realizar un catastro de prácticas educativas que no se están realizando para definir qué profesionales requieren incorporarse o que funciones deben definirse.	Equipo Directivo
Establecer condiciones atractivas de trabajo para mantener la planta docente.	Realizar gradualmente la contratación de los docentes a honorarios.	Rectoría
Sistematizar un proceso de evaluación y retroalimentación para docentes y administrativos, en búsqueda de mejorar las prácticas.	Realizar una reunión con cada docente y administrativo, para analizar, evaluar y retroalimentar las prácticas, al comienzo de cada semestre. Monitorear dos veces a lo largo del semestre la evolución en los docentes de las áreas que debían tener mejoras, analizadas en la reunión de retroalimentación.	Equipo directivo
Desarrollar una política departamental de formación continua y perfeccionamiento	Realizar un diagnóstico de las necesidades de perfeccionamiento docente.	Equipo directivo

profesional que cumpla con las necesidades de los docentes.	Diseñar e implementar dos opciones de talleres semestrales que pueden ser de formación pedagógica o musicales.	
Reconocer el trabajo del equipo docente estableciendo 'prácticas que promueven el compromiso profesional.	Otorgar un premio semestral a los docentes mejor evaluados.	Equipo Directivo
Planificar semestralmente los talleres y conciertos que se ofrecen a la comunidad externa.	Calendarizar dos talleres y dos conciertos, para promover la participación y vinculación con la comunidad externa.	Vinculación con el medio y extensión
Promover instancias de participación de los distintos estamentos en la definición de prioridades presupuestarias.	Integrar en una reunión a miembros de todos los departamentos para acordar los lineamientos de las prioridades presupuestarias.	Dirección de Gestión Institucional y Presupuesto.

CONCLUSIÓN

El análisis realizado arroja fortalezas y debilidades que permiten construir una mirada reveladora del quehacer del DEMUS, en la cual se aprecia una visión educativa con gran compromiso del cuerpo docente, pero también evidencia falencias que limitan su desarrollo.

Dentro de las fortalezas está el dominio profesional y la responsabilidad de los docentes, que además potencian un clima de respeto y aprendizaje en el aula. También se aprecian altas expectativas por parte del equipo directivo, quienes promueven la equidad, la inclusión y la excelencia.

Se aprecia un clima laboral positivo en el cual existe una disposición ética y valórica en la formación profesional, especialmente el respeto por el sentido emocional y cultural de la música.

Se evidencia un cumplimiento del presupuesto destinado al departamento y una satisfacción de la infraestructura e implementación.

Dentro de las debilidades, uno de los primeros aspectos es el desconocimiento sobre ciertas áreas, lo que refleja falta de información y monitoreo, especialmente en la actualización metodológica, la generación de innovación, los análisis de los programas de estudio y los procesos de evaluación y retroalimentación.

Se aprecia un bajo desempeño en el ofrecimiento de retroalimentación oportuna basada en criterios, esto se manifiesta tanto de docentes a estudiantes, como del equipo directivo a los docentes.

Existe débil identificación y difusión de las buenas prácticas pedagógicas y hay un insuficiente acompañamiento al desarrollo de los docentes. Las acciones de diagnóstico, formación continua y reconocimiento a los profesionales son escasas o incluso inexistentes. A su vez, existen pocos reconocimientos e incentivos a la labor docente.

El departamento cuenta con poca sistematización en actualización curricular, en las cuales las reuniones para revisar los programas y metodologías no son constantes o no están involucrados todos los docentes de cada una de las áreas.

La ausencia de mecanismos sistemáticos de monitoreo, retroalimentación y acompañamiento a los profesores, no permiten el crecimiento, generando una desconexión entre la intención departamental y la ejecución en el aula.

De los temas más relevantes y que más afectan al departamento están las condiciones poco atractivas para los docentes, esto se debe a que aproximadamente un 70% de ellos se encuentran trabajando a honorarios, algunos hacen más de diez años. Esto tiene múltiples consecuencias, como que los profesores solo realizan las actividades correspondientes a la docencia y no participan de reuniones, asambleas, coordinaciones, lo cual afecta directamente la motivación, la estabilidad y la capacidad de innovación pedagógica. Por esta razón, la dotación docente, administrativa y de gestión no es suficiente.

Las proyecciones para el futuro implican tomar decisiones que permitan mantener las fortalezas mientras se trabaja en la mejora de las áreas con más deficiencias.

Se debe implementar un sistema de monitoreo y retroalimentación docente, que trabaje en base a los resultados de las evaluaciones, que permita definir objetivos de mejora y genere una comunicación del quehacer pedagógico con el equipo directivo.

Es indispensable mejorar la regularización de la situación contractual del 70% de profesores a honorarios, asegurando condiciones de trabajo estables y dignas. Esto permitirá una sensación de reconocimiento al equipo de trabajo, mayor participación, comunicación y un sentido de pertenencia a la institución.

En tercer lugar y en relación con el punto anterior, se debiera integrar a toda la comunidad docente en los temas correspondiente a gestión curricular, definiendo equipos de trabajo, protocolos y seguimientos basados en evidencias. A su vez, hacer un mejoramiento de las políticas de formación continua y reconocimiento profesional.

Es necesario exponer que el departamento tiene una vinculación con el medio que podría ser mucho mayor, aprovechando la diversidad de actividades musicales que se realizan al interior.

Finalmente, tras analizar las debilidades y fortalezas, considero que en la medida que se mejoren las condiciones laborales, se podrá ver el verdadero potencial que tiene una institución en que sus docentes destinan todas sus energías al crecimiento de un departamento del cual sienten que les brinda seguridad, reconocimiento y valoración.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (s/f) https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2023&idcom=13120

Bolívar, A. (2014). Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional. En Ulloa, J. y Rodríguez, S. (eds.). *Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes: Aportes para la mejora de la escuela* (pp 61-103). RIL editores.

Castro, F. (2005). *Gestión curricular: una mirada sobre el curriculum y la institución educativa*. *Horizontes educacionales*, 10, 13 – 25

Carroll, B; Levy, L. and Richmond, D. (2007). *Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm*. University of Auckland Business School, New Zealand.

Contreras, C., Córdova, J., Díaz, D., Hidalgo, A., Ibar, M., Muñoz, A. M., Pardo, C., Rojas, B., Ruz, B. (2012) *Visión del logro del perfil de egreso de los estudiantes del programa especial de Licenciatura en Música de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación*, Seminario de Título.

Contreras, T. (2016). *Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica*. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>

Delors Jacques (1996). *La educación encierra un tesoro*. Santillana, ediciones Unesco. 96-109.

Gobierno de Santiago (s/f) <https://www.gobiernosantiago.cl/datos-geograficos/>

Instituto Nacional de Estadística (2024). Censo 2024. <https://censo2024.ine.gob.cl/resultados/>

Leitwood, K. (2009) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile

Miguel, M. y Arias, J. M. (1999). *La evaluación del rendimiento inmediato en la Enseñanza Universitaria*. *Revista de Educación*, 320, 353-377.

Ministerio de Educación de Chile (2020). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores*. Unidad de Currículum y Evaluación.

Ministerio de Educación (2023). *Gestión curricular para la reactivación de aprendizajes*. Unidad de Currículum y Evaluación.

Moya, A (2010). *Recursos Didácticos en la Enseñanza. Innovación y Experiencias Educativas*. Granan España.

Palomino, J. M., Cáceres, M^a P., Alonso, S. y Lara, F. (2023). *Influencia del e-liderazgo pedagógico en la mejora del rendimiento académico universitario*. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, 99(38.2), 203-222.

Tejeda, R. (2013) *La formación basada en competencias en la educación superior desde una perspectiva integradora*. *Revista Didasc@lia*, 4(4), 45-64

Trujillo, M. (2021). *Acompañamiento pedagógico para el desarrollo de la gestión curricular*. *Praxis Pedagógica*, 21(30), 247-267. <http://doi.org/10.26620/uniminuto>.

Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica* (2a ed.). ECOE Ediciones

Tobón, S. (2007). *El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos*. *Acción Pedagógica* 16, 14-28.

Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (2023). *Anuario Estadístico Institucional 2023*. <https://www.umce.cl/index.php/anuario-estadistico-2023>

Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (s/f a). *Definiciones y propósitos institucionales*. <https://www.umce.cl/index.php/universidad/institucionalidad/universidad-proposito-vision-principios>

Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (s/f b). *Misión, visión y objetivos*. <https://www.umce.cl/index.php/mision-vision-y-objetivos>

Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (s/f c). *Organigrama Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación*. <https://www.umce.cl/joomlatools-files/docman-files/universidad/Organigrama-UMCE-2024.pdf>

Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (s/f d). Departamento de Música Presentación. <https://www.umce.cl/index.php/fac-artes-departamentos/depto-musica>

Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. (s/f e). *Pedagogía en Música*. <https://pregrado.umce.cl/index.php/pedagogia-en-musica>

Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. (s/f f). Dirección de Agrupaciones Musicales instrumentales. <https://pregrado.umce.cl/index.php/direccion-de-agrupaciones-musicales-instrumentales>.

Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. Postgrado UMCE (s/f g) <https://postgrado.umce.cl/index.php/es/>

Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. (s/f h) <https://www.umce.cl/index.php/fac-artes-departamentos/depto-musica>

Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (s/f i). Historia de la UMCE. <https://www.umce.cl/index.php/universidad/institucionalidad/historia>

Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (2022). *Plan de Desarrollo Estratégico*. https://pdei2030.umce.cl/images/documentos/2022-07-15-pdei-umce_2022-2030.pdf

ANEXO

Índice de Figuras

Figura 1	Organigrama
Figura 2	Fachada de la institución
Figura 3	Departamento de Música
Figura 4	Saber conocer
Figura 5	Saber Ser
Figura 6	Saber Hacer
Figura 7	Establecer dirección
Figura 8	Rediseñar la organización
Figura 9	Desarrollar personas
Figura 10	Gestión de la instrucción
Figura 11	Gestión Pedagógica
Figura 12	Enseñanza y aprendizaje en el aula
Figura 13	Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Figura 14	Gestión del recurso humano
Figura 15	Gestión de recursos financieros y administración
Figura 16	Gestión de recursos educativos