



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE
RECURSOS DEL COLEGIO SAN ANTONIO, COMUNA DE LA
SERENA, REGIÓN DE COQUIMBO**

Candidata a magíster: María Pilar Andrea Hernández Yáñez

Tutor Disciplinar: Rocío Soledad Riffo San Martín

Tutor Metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Marzo, 2025

ÍNDICE

Resumen	3
Introducción	4
Marco teórico	6
Marco contextual	15
Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación	19
Análisis de los resultados	31
Propuestas de mejora	44
Conclusión	48
Bibliografía	49

RESUMEN

Buscando elementos concretos para mejorar las prácticas educativas en el Colegio San Antonio de La Serena, el siguiente trabajo presenta el proceso de aplicación de un diagnóstico a un grupo de 10 docentes de dicho establecimiento educacional. Impulsado por la necesidad de conocer el estado actual del establecimiento en las áreas Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, para poder realizar una propuesta de mejora educativa. Para realizar dicho diagnóstico se recurrió a un instrumento construido y puesto a disposición de sus estudiantes de la Universidad Miguel de Cervantes, luego fue adaptado y enviado a validación por la docente tutora. Dicho instrumento fue aplicado y luego analizado para tener elementos concretos que fundamenten la propuesta de mejora. Además, se han considerado aspectos bibliográficos cercanos al ideario del Colegio San Antonio, como por ejemplo su PEI. Lo primordial es que las propuestas de mejoras contribuyan integralmente al ambiente y gestión educativa, para impulsar en el establecimiento una necesidad de mejora constante, que fundamentado en procesos de diagnóstico, implementación y evaluación ayude a alcanzar las metas propuestas, desde acciones concretar y realizables por los actores activos de la comunidad educativa, que permita garantizar a los estudiantes y sus familias un proceso de aprendizaje de calidad y en armonía con su crecimiento integral como persona.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los establecimientos educacionales están en constantes búsquedas de mejoramiento de todas sus áreas de gestión, ya sea porque lo exigen factores externos, como por ejemplo las mediciones estandarizadas, como los factores internos, que se encuentran en sus proyectos educativos institucionales, idearios, misión y visión de la institución educacional.

En este contexto, el realizar un diagnóstico motivados por fomentar planes de mejora y actualización que permitan dar respuesta a los nuevos desafíos educativos es una instancia que propicia espacios de diálogo, cuestionamientos y constataciones que van validando poco a poco las estrategias educativas y administrativas que se podrían implementar.

Es así que, se desarrolló un diagnóstico, con la finalidad de buscar los aspectos más fortalecidos y más débiles en cuatro áreas del establecimiento: área de formación basada en competencias, área de liderazgo pedagógico, área de gestión curricular y área de gestión de recursos; cada una de ellas, con sus diferentes dimensiones desde donde se desarrollan las acciones para alcanzar las metas trazadas en el proyecto educativo.

La finalidad de este trabajo es presentar, a la gestión directiva del establecimiento, una propuesta de mejora desde cada una de las áreas, en virtud de los resultados generados por un diagnóstico, que es una encuesta aplicada, en este caso, a 10 docentes de diversas asignaturas y niveles del Colegio San Antonio de La Serena.

El presente trabajo está estructurado, en primera instancia de un marco teórico, donde se indican elementos principales de las áreas que se abordan en el trabajo, como así algunas referencias bibliográficas para fundamentar los postulados. Seguido de un marco contextual, en que se presentan datos del establecimiento educacional de referencia, el Colegio San Antonio de La Serena, desde su contexto socio-cultural, reseña histórica y otros elementos que nos permitirán situarnos concretamente.

Un análisis de cada área diagnosticada, en virtud de los resultados que serán datos concretos en vista a las mejoras que serán propuestas, las que estarán orientadas a buscar acciones concretas para fortalecer las debilidades y potenciar aún más las fortalezas evidenciadas, como así, las propuestas innovadoras que surjan de los desafíos y constataciones del diagnóstico realizado.

Finalmente, como conclusión se presenta una reflexión sobre el objetivo de mejorar las prácticas educativas desde el fortalecimiento de las áreas del establecimiento educacional, para propiciar la discusión y búsquedas de estrategias innovadoras que mantengan acciones concretas y constantes para mejorar el ambiente escolar, el logro de las metas educativas y primordialmente, que los y las estudiantes logren sus objetivos en su proceso de aprendizaje de manera integral y significativa.

MARCO TEÓRICO

Formación basada en competencias

En el proceso de formación de una persona, quizás uno de los desafíos más grandes en el día de hoy sea que ésta sea consciente de lo que va aprendiendo, tanto para poder utilizar los aprendizajes en el corto y mediano plazo, como en poder prever para qué serán útiles los conocimientos adquiridos en el futuro. Es así, que la “formación basada en competencias” adquiere mayor relevancia en la educación actual, puesto que, a través de ella, la persona desarrolla un proceso de aprendizaje autoconsciente e integral, permitiendo que pueda constatar en varias dimensiones lo aprendido.

Si consideramos que la formación basada en competencias permite: saber (saber qué), saber cómo (cómo hacer) y ser capaz (poder hacer), para poder desarrollar habilidades, adquirir conocimientos, actitudes y valores; dichas competencias pueden sintetizarse en los siguientes puntos: 1) las competencias se abordan desde el proyecto ético de vida de las personas, para afianzar la unidad e identidad de cada ser humano, y no su fragmentación; 2) las competencias buscan reforzar y contribuir a que las personas sean emprendedoras, primero como seres humanos y en la sociedad, y después en lo laboral-empresarial para mejorar y transformar la realidad; 3) las competencias se abordan en los procesos formativos desde unos fines claros, socializados, compartidos y asumidos en la institución educativa, que brinden un PARA QUÉ que oriente las actividades de aprendizaje, enseñanza y evaluación; 4) la formación de competencias se da desde el desarrollo y fortalecimiento de habilidades de pensamiento complejo como clave para formar personas éticas, emprendedoras y competentes; y 5) desde el enfoque complejo la educación no se reduce exclusivamente a formar competencias, sino que apunta a formar personas integrales, con sentido de la vida, expresión artística, espiritualidad, conciencia de sí, etc., y también con competencias (Tobón, 2008). El “para qué”, mencionado por Tobón (2008), daría un gran sentido al proceso de aprendizaje en las personas, fortalecería la motivación para aprender y lograríamos procesos más significativos, que permitirían sincronizar de

manera trascendental la vida de las personas en proceso de formación, independiente del momento vital en que se encuentren, priorizar el desarrollo de competencias beneficia el poder enfrentar los desafíos educativos con mayor perspectiva en el futuro, pues está situado en el hoy y aquí de la persona, pero desarrolla sus habilidades integrando todas las dimensiones de su vida.

Otro factor primordial en el buen desarrollo de una formación basada en competencias, es la participación activa de la o el docente, en el proceso de aprendizaje de las o los estudiantes, en la edición enero-marzo de la Revista Educación y Desarrollo (2012) lo mencionan en un artículo.

Según lo descrito por Acuña, Irigoyen, Jiménez y Noriega, en su artículo "Educación basada en competencias: consideraciones sobre la percepción del docente":

Cabero (2007), comentando sobre las características de la sociedad de la información y las implicaciones que ésta tiene tanto para el profesor como para el estudiante en el proceso de formación, señala que el estudiante deberá establecer contacto relacional y no meramente instancial entre los diferentes saberes y decires, y las situaciones problema ante las cuales deberá ajustarse. El profesor, en este sentido, deberá mediar las maneras pertinentes en cuanto a la búsqueda, selección e integración de saberes y haceres para que de esta manera el estudiante genere los desempeños necesarios en relación con los referentes del área disciplinar y las situaciones problema socialmente relevantes ante los cuales está aprendiendo. (p.2)

Es importante instaurar un nuevo paradigma de desempeño en el aula, donde el protagonista real es la o el estudiante, y por ende, la o el docente sea verdaderamente un mediador e integrador de saberes y haceres, que le permita nutrirse de las nuevas miradas de las nuevas generaciones que pasan por el aula, para hacer del proceso de aprendizaje, también una instancia de generación de nuevos aprendizajes y desafíos educativos, que construyan desde sus competencias y sus habilidades nuevas

respuestas y posibilidades para resolver las problemáticas de cada asignatura y temática que se plantea en el espacio educativo, es decir, la o el docente ya no ha de ser un catedrático en su área sino un propiciador del aprendizaje significativo, donde los estudiantes puedan experimentar la integración de lo que aprenden en su entorno más próximo y la escuela, para forjar y ampliar sus horizontes y proyectos personales en sociedad para el futuro.

Liderazgo Pedagógico

Considerando lo que plantean Gajardo y Ulloa (2016), en el Centro de Liderazgo para la mejora escolar:

Liderazgo pedagógico implica que los establecimientos escolares focalicen sus tareas fundamentales en aquello, requiriendo prácticas que posibiliten establecer propósitos y metas de manera compartida, el desarrollo profesional de los docentes y generar condiciones organizacionales, especialmente la promoción de una cultura de colaboración (p.4)

Y, a la vez, situándolo en el rol primordial que se espera que desarrollen los directores y/o equipos directivos de los centros educativos, podríamos decir que, el liderazgo pedagógico no se basa solamente en un cumplimiento de roles de liderazgo o en generar espacios donde los directivos o coordinadores de áreas pedagógicas desarrollen sus habilidades para concretar los proyectos educativos, sino que también, este liderazgo ha de permitir la promoción y desarrollo de los procesos de aprendizaje actualizándose en su mismo desempeño, es decir, en el mismo proceso ir generando las instancias auto-formativas y formativas desde la toma de conocimiento de la dimensión que se necesita fortalecer.

Es así que, el liderazgo pedagógico evidenciaría, no sólo las capacidades de liderazgo, sino que las falencias del proceso transversal en la comunidad educativa, direccionando y resguardando la misión y visión que sostienen el proyecto educativo

institucional. En esta tarea es preciso que se involucren todos los agentes activos del establecimiento, principalmente los docentes de aula, que, direccionados por el equipo directivo, los equipos de apoyo pedagógico y las diferentes instancias que convergen fuera del aula, sostengan un proceso sinérgico, que vaya en beneficio de alcanzar las metas institucionales en razón del aprendizaje significativo de los estudiantes.

Desde esta perspectiva, la formación permanente de los profesionales de la educación es un factor importante, siendo así, una fortaleza cuando hay conciencia entre los docentes y otros colaboradores de la comunidad educativa, que es primordial actualizarse en las nuevas metodologías, tendencias educativas y formación integral didáctica, leyes y actualización de decretos evaluativos, entre otros, que lleven al profesional de la educación a dar respuesta a los nuevos desafíos con mayor profesionalidad y desde una mirada amplia frente a los procesos educativos actuales, ya que un docente que no se actualiza puede generar un punto de bloqueo significativo en el proceso de los estudiantes, por lo que al buscar nuevas estrategias para desarrollar competencias y habilidades, necesariamente, los docentes tengan que pasar previamente por este mismo proceso.

En virtud de la necesidad imperiosa de una formación permanente y consciente del profesorado y de todo profesional que interactúe en el proceso de enseñanza, cabe destacar lo mencionado por un equipo de investigación, en el artículo “Las necesidades de formación permanente del docente”:

Presionados por las apremiantes necesidades cotidianas, los profesores suelen reclamar capacitación más que formación, información antes que conocimiento, consejos más que explicaciones, y técnicas antes que métodos. Es indispensable responder a las demandas de formación del profesorado, pero este solo debe ser el punto de partida de cualquier iniciativa de formación docente. Esta última debe ser considerada precisamente como un proceso capaz de ayudar a los docentes a reorientar sus necesidades de aprendizaje a fin de poder desempeñar una función más profesional y autónoma. (Torres, 1996: 496).

Desde lo referido anteriormente, es preciso señalar que si no se fortalece en los docentes la necesidad de autoformarse y, a la vez, de aprovechar todas las instancias de capacitación y formación entregadas por las instituciones donde se desempeñan, será muy difícil hacer este cambio de paradigma para la formación basada en competencias, donde las y los estudiantes puedan desarrollar habilidades que les permitan alcanzar sus metas de aprendizaje.

Gestión Curricular

Si bien, se podría considerar la gestión curricular como el cumplimiento a cabalidad de las directrices entregadas por el Ministerio de Educación y/o la entidad que regula el proceso de contenidos de aprendizajes junto a sus objetivos y sus diferentes dimensiones, cabe señalar que, una de las debilidades que se evidencian en el ámbito educativo es que, no todos los docentes tienen una visión integradora de los objetivos de su asignatura en cada nivel en que se desempeñan, es decir, no visualizan la finalidad del proceso de cada nivel, sino que van enseñando y desarrollando temáticas que dicta el sistema, lo que no permite generar una reflexión pedagógica que visualice las necesidades de actualización curricular; dicha constatación se puede realizar cuando un docente es capaz de darse cuenta que, el currículum que está aplicando responde o no a la realidad del contexto educativo, a los tiempos actuales de la sociedad y del avance pedagógico de las investigaciones en cada área, como así de las nuevas estrategias metodológicas y tendencias educativas, que junto a un sinnúmero de planteamientos realizados por los investigadores de la educación ayudan a formar una visión actualizada, creativa e innovadora dentro y fuera del aula.

Teniendo presente que, la gestión curricular es diseñar, implementar y evaluar programas educativos que sean cercanos a los objetivos institucionales y a las necesidades de los estudiantes de la comunidad educativa, es preciso tomar en cuenta que, si bien el currículum nacional es la guía definida por el Ministerio de Educación para el proceso de formación de los estudiantes, una de sus principales garantías es que es flexible y que cada institución puede gestionar su implementación según su contexto,

pero para ello es preciso conocer, comprender, crear y gestionar los perfiles de egreso necesarios para cada nivel según la asignatura, y a la vez, que vaya en directa conexión con el proyecto educativo institucional. Por ejemplo, en el Colegio San Antonio, dependiente de la fundación educativa de las Hermanas Franciscanas Penitentes Recolectinas, los planes y programas de la asignatura de Religión no estaban dando respuesta al enfoque religioso actual, según las directrices de la institución religiosa, lo cual derivó en la creación de planes y programas propios en esta área, a nivel de fundación educativa, lo que permitió dar una respuesta más contextualizada con la visión de la fe y la vida de los estudiantes, en relación a una cultura religiosa desde una espiritualidad concreta, es así que se puede constatar que una gestión curricular efectiva se va adaptando a los cambios y tiempos sociales actuales.

Según el Ministerio de Educación en Chile, en la publicación sobre “Gestión Curricular, para la reactivación integral de aprendizajes (2023)”, señala que:

La gestión curricular se sitúa como parte del marco de la gestión educativa. Esto implica la construcción de saberes teóricos y prácticos en relación con los ámbitos de organización de las escuelas, los aspectos administrativos, las actorías y roles que forman parte de la institución, y el currículum escolar. La atención a todos estos elementos permite profundizar, complementar, ampliar y complejizar la gestión educativa. (p. 4)

Desde esta mirada, la gestión curricular ha de ser un factor educativo siempre activo, crítico, reflexivo y que promueva a la actualización constante de quienes, desde diferentes roles en el ámbito educativo, desarrollan y/o aportan al desarrollo del proceso de implementación y actualización curricular, para ello es imperante el compromiso activo de todos los estamentos educativos, para lograr el principio sinérgico tan necesario en los procesos formativos, pues todo lo que acontece en el establecimiento debiera estar interrelacionado para dar cumplimiento a los aprendizajes de los estudiantes y que sus experiencias educativas trasciendan más allá del aula.

En este sentido el rol del director en la institución educativa cobra una gran importancia, ya que, si bien se busca que las estrategias pedagógicas sean cada vez más colaborativas, es necesario un eficiente rol de liderazgo, tal y como lo menciona Colette et ál.:

En definitiva el director del centro (educativo) es el piloto que interviene en todos los aspectos de la navegación, fijando el rumbo con un proyecto educativo en función del conocimiento que tiene de su embarcación, de la tripulación, de las corrientes y los arrecifes. (p.15).

En virtud de lo anterior, el rol de dirección de la institución educativa ha de guiar de forma dinámica y sinérgica a toda la comunidad, dando lugar a participaciones colaborativas de los agentes educativos implicados en todos los procesos educativos, desde donde les corresponda desarrollar su rol, para ello, serán primordiales las instancias de comunicación, diálogo, búsqueda e intercambio de experiencias efectivas y exitosas para seguir mejorando las prácticas educativas en pro del proyecto educativo institucional, teniendo como finalidad la experiencia significativa de las y los estudiantes en su paso por la escuela.

Gestión de Recursos

Según lo mencionado en el Marco para la buena dirección y liderazgo escolar (2015), en sus principales prácticas son:

- Estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles en función del proyecto educativo institucional y de las prioridades de mejoramiento del establecimiento.
- Aseguran que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y a las políticas educativas nacionales y locales.
- Recolectan y analizan sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.

- En conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y en el logro de las metas institucionales.
- Vinculan al establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno para que contribuyan al logro de los objetivos y a las metas del establecimiento, así como también del sistema escolar en su conjunto.
- Informan y explican de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa. (p.226)

Desde ello, se puede decir que, es primordial la articulación de los diversos recursos que interactúan en el desarrollo y concreción del proyecto educativo institucional, cuya finalidad ha de ser siempre el de privilegiar el proceso de aprendizaje de los estudiantes de todo momento.

Considerando dicha importancia, en lo que se refiere a la adecuada gestión de recursos en el establecimiento, cabe señalar que, las personas encargadas de esta instancia de gestión han de estar totalmente involucradas en la finalidad educativa de la institución, no sólo es administrar recursos, elaborar contratos y pagos, entre otras gestiones administrativas y legales, sino que éstas son movilizadas por la concreción de la finalidad educativa, pues todo lo que se gestiona en la escuela es para la realización del sentido de educar que la escuela ha de perseguir en cada acción.

La gestión de recursos ha de orientar a los miembros de la comunidad educativa en la eficiente y consciente utilización de cada recurso, como así, en la autogestión, que también es parte del aprendizaje constante y del sentido de corresponsabilidad que ha de promover una buena gestión en toda la comunidad educativa, pues esta gestión es la responsable de la gestión de personal, gestión de recursos educativos y gestión de recursos financieros, por lo que está en constante comunicación e interacción con todas las instancias educativas, para hacer prevalecer una gestión de recursos eficaz.

Elaboración y validación de instrumentos

Para contar con elementos y evidencias concretas dentro del proceso de investigación que permitan tener un plan de mejora que genere un cambio real y necesario en las prácticas educativas en toda la comunidad, es preciso que la elaboración y validación de los instrumentos sea objetiva, conformada por áreas, dimensiones y niveles de validación atingentes al contexto del establecimiento en el cual se aplicarán las mejoras.

En las Orientaciones Generales de Proyectos de Mejoramiento Educativo, se pone énfasis en la autoevaluación institucional, para obtener indicadores concretos que permitan direccionar adecuadamente las estrategias para implementar el plan de mejoramiento:

La Autoevaluación institucional implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de la gestión educativa y pedagógica y de sus resultados, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos. Todos estos procesos están directamente relacionados con la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes; su base se encuentra en el desarrollo de la trayectoria educativa y formativa y el análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento. (p.18)

Siendo así, muy necesario tener instrumentos eficaces para medir la realidad de la institución educativa, focalizando a través de evidencias concretas las debilidades a atender y, a la vez, potenciar aún más las fortalezas que se visualicen. Es por ello que, la elaboración de dichos instrumentos debe considerar la interacción de un equipo interdisciplinario, donde cada estamento prevea lo que es primordial testear para iniciar la búsqueda y concreción del plan de mejora que genere cambios y avances significativos desde la colaboración e integración de toda la comunidad educativa.

MARCO CONTEXTUAL

Características del contexto

El Colegio San Antonio de la comuna de La Serena, en la región de Coquimbo, es un establecimiento, sostenido actualmente por la Congregación de las Hermanas Franciscanas Penitentes Recolectinas de la Inmaculada Concepción, por lo que fomenta desde una espiritualidad religiosa y humanista, basado en el legado espiritual de San Francisco de Asís y Madre María José de Jesús, una participación e implicancia activa de la comunidad educativa, padres, apoderados y estudiantes, en el acontecer social integral, desde un enfoque de escuela católica, que integre todos los valores y compromisos sociales que la sociedad presente.

Su enfoque pedagógico promueve la formación integral de los estudiantes desde kínder, educación básica hasta educación media, tomando como base los lineamientos del Currículum Nacional vigente, el Ideario Congregacional y los sellos de la escuela católica, que permiten al estudiante desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

Entorno y realidad del establecimiento

El Colegio San Antonio se ubica en calle Eduardo de la Barra 555, en pleno casco histórico de la ciudad de La Serena, a un costado del Templo San Francisco de Asís. Asimismo, se encuentra cercano a edificios emblemáticos de la ciudad, a la Plaza de Armas, la catedral y a la avenida principal. La comuna de La Serena fue creada por Decreto Supremo de fecha 04 septiembre del año 1544 y se encuentra ubicada en el Norponiente de la Región de Coquimbo. Forma parte de la provincia de Elqui y limita al sur con Coquimbo y Andacollo, al norte con La Higuera, al Oeste con el Océano Pacífico y al este con Vicuña. Es un importante sitio turístico especialmente durante el verano donde la gente va a visitar sus playas, se encuentra en ella la casa central de la

Universidad de La Serena y, además, es sede de la arquidiócesis, una de las cinco arquidiócesis católicas de Chile.

El Colegio San Antonio cuenta con 572 estudiantes aproximadamente, quienes provienen principalmente de la ciudad de La Serena y Coquimbo, destacándose los sectores de Las Compañías, La Florida, Serena centro, Caleta San Pedro, Tierras Blancas y Bosque San Carlos.

El establecimiento cuenta con instalaciones que han sido acondicionadas y equipadas a lo largo de su historia, para el funcionamiento escolar, ya que está construido en el casco histórico, en un antiguo convento franciscano, por lo que una gran parte de las salas, la biblioteca y otras dependencias forman parte de la arquitectura histórica de La Serena, aun así, están bien equipadas, con el mobiliario y recursos para el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes. Es así que, para el buen desempeño escolar el Colegio San Antonio consta de: aulas, cancha techada, patios, comedores, servicios higiénicos, enfermería, laboratorio de computación, biblioteca, capilla, sala de profesores, sala interactiva entre otras dependencias administrativas.

Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales

La comuna de La Serena se encuentra emplazada en las unidades geomorfológicas de pampas diversas, mientras que la ciudad se encuentra emplazada sobre varias terrazas oceánicas, las cuales son claramente notorias desde el sector costero, pasando por el centro hasta el sector oriente camino a Vicuña. El resto del área urbana se asienta sobre varios cerros pequeños, vegas y planicies.

La ciudad se divide comúnmente en diversos sectores, al norte se encuentran los sectores de Las Compañías, subdivididas en dos subsectores denominados Compañía Alta y Compañía Baja. En las cercanías se encuentra Caleta San Pedro. Al sur se encuentran los sectores de La Pampa, San Joaquín y el sector El Milagro. Al este están los sectores de La Antena, Juan XXIII, La Florida, Colina El Pino y Barrio Universitario. Y, por último, al oeste se encuentra el sector de la Avenida del Mar. Rodean a la ciudad,

áreas que son principalmente zonas destinadas al cultivo de hortalizas, como también poseer una gran cantidad de plantaciones de chirimoyas, paltos y naranjos, además de que el lugar posee una vegetación media y en algunos lugares puede encontrarse bosques principalmente de eucaliptus, estas zonas por otra parte son propicias normalmente a generarse incendios forestales en temporadas de verano.

Socioeconómicamente, la ciudad se dedica principalmente a la prestación de servicios, tales como bancos e instituciones financieras y una variada oferta gastronómica y hotelera, destacándose en las últimas décadas, el sector del turismo, que se ha convertido en una de las actividades económicas más importantes, haciendo que la población se duplique en los meses estivales, principalmente por sus playas, actividades recreativas, festivales musicales, conciertos, además la ciudad es paso obligatorio de cientos de cruceros que arriban a la ciudad de Coquimbo, en donde en La Serena encuentran el lugar de residencia provisoria para visitar la zona y el Valle de Elqui. Por otro lado su relativa cercanía con la capital del país, la hace ser punto de ingreso de visitantes en fines de semana largo como vacaciones, dejando con esto importantes ingresos.

Reseña Histórica – logros y dificultades

El Colegio San Antonio, ubicado en el centro de la ciudad de La Serena, fue fundado el 6 de marzo de 1908 por los Padres Franciscanos Belgas. Es un establecimiento educacional particular subvencionado que imparte una educación científico humanista; con financiamiento compartido reconocido por el Estado de Chile con el Decreto Cooperador N°01348 (1982). Su rol de base de datos es el 568-1. El nombre de “San Antonio” recuerda al santo varón de Padua, que por su solidez intelectual se destacó como uno de los religiosos más importantes de la Orden de los Frailes Menores y que posteriormente fue distinguido como uno de los primeros “Doctores de la Iglesia”. Los Padres Franciscanos Belgas señalaron que en este nuevo proyecto educativo la formación que se entregaría no solo estaba proyectada hacia un desarrollo intelectual, sino también a la formación del corazón, del alma y del carácter. El colegio se inicia con los dos primeros años de preparatoria e impartiendo diversas asignaturas

que reflejaban el sólido y exigente sistema europeo de enseñanza. En ellas se destacan: Religión, Castellano, Aritmética, Historia, Geografía, Declamación, Caligrafía, Gimnasia, Canto, Urbanidad, Higiene y Francés.

Entre los Años 1925 y 1930 crece la demanda de matrícula y ante ello se procede a la construcción del nuevo Colegio San Antonio, bajo la protección de Santa Teresita del Niño Jesús, que es actualmente el pabellón antiguo donde funcionan los cursos de los primeros niveles. En los inicios del año 1968 y dando respuestas a las nuevas políticas de la Reforma Educacional de esa época, se crea el Séptimo Año Básico y al año siguiente el Octavo Año Básico, con lo cual se completa la Educación General Básica. Por Primera vez en 1973 la Escuela acepta convertirse en Coeducacional, recibiendo niñas de Primero a Cuarto Año Básico, rompiendo la tradición de haber sido anteriormente un Colegio exclusivamente de varones. En marzo del año 1975, un fuerte sismo azotó a nuestra zona, el cual provocó graves daños en la infraestructura de nuestro establecimiento. La Orden Franciscana, la Dirección, los Padres y Apoderados y Cuerpo Docente iniciaron la gran obra de reconstrucción, proyectando así un nuevo sector del Colegio.

Junto con esta construcción también se proyectó el inicio de la Enseñanza Media que se instaló en el año 1983 y se da apertura al nivel del Kínder con una matrícula de 35 alumnos. En los años siguientes se procede a la apertura del Segundo, Tercero y Cuarto Año Medio, respectivamente. En el año 2001 se creó el pre kínder con una matrícula de 30 estudiantes, nivel de enseñanza que se impartiría hasta el año 2015. A fines del año 2018, El Colegio San Antonio, es asumido por la Congregación de las HFPR, manteniendo el espíritu de San Francisco de Asís y el carisma de Madre María José.

ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Características del instrumento

El instrumento de diagnóstico que se presenta, consta de cuatro áreas, que son las áreas de interés que desarrolla este trabajo de grado, a su vez, cada área cuenta con dimensiones, de tal manera que se pueda visualizar más específicamente el estado de cada una en el establecimiento educacional.

El instrumento corresponde a una encuesta, que considera niveles de calidad, con una escala de ponderación de 1 a 4, según se aprecie cada dimensión.

Cómo se elaboró y quién o quiénes participaron de su elaboración

El instrumento fue elaborado desde el ejemplo proporcionado por la Universidad Miguel de Cervantes, ya que es el más cercano a las características del contexto del establecimiento tomado en referencia para la aplicación del trabajo de grado.

Una vez ya elegido el instrumento y considerando la realidad del establecimiento, se revisaron las áreas, dimensiones y afirmaciones concretas que se iban a medir, posteriormente se hicieron las adecuaciones necesarias. Finalizado este proceso fue enviado a la profesora tutora para su validación y posterior aplicación.

Validación del instrumento

El instrumento fue validado por la profesora tutora del proceso de trabajo de grado de la Universidad, aplicando la Ficha de validación proporcionada por la universidad.

Se presenta a continuación:



MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN
BASADA EN COMPETENCIAS
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS
TRABAJO DE GRADO

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del Colegio San Antonio de la comuna La Serena, región de Coquimbo.

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del recurso humano. - Gestión de recursos financieros y administración. - Gestión de recursos educativos.
---------------------	---

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
<ul style="list-style-type: none"> • Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado) 						x
<ul style="list-style-type: none"> • Las opciones de respuesta son adecuadas 						x
<ul style="list-style-type: none"> • Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico 						x
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante):						
<ul style="list-style-type: none"> • Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento. 						x

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	El instrumento abarca las 4 áreas que se solicitan con cada uno de los criterios establecidos. Los enunciados son claros.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

Identificación del experto

Nombre completo	Rocío Soledad Riffo San Martín
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Docente investigador Doctora en educación mención gestión educativa Universidad Miguel de Cervantes
e-mail	rocio.riffo@profe.umc.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	31/01/2025

Descripción de la aplicación

La aplicación del instrumento se realizó de manera digital a un número definido de docentes, pues el tiempo de aplicación coincidió con las vacaciones de verano, siendo la participación de carácter voluntario por parte de los docentes. Cabe señalar que, iniciado el proceso de trabajo de grado, se solicitó la autorización, de manera verbal, a la dirección del establecimiento para realizar dicho trabajo, ya que se considerarían los datos y personal del establecimiento educacional.

Instrumento

Estimado/a docente,

Agradeciendo su participación en esta encuesta diagnóstica, siendo fundamental su aporte para el logro del propósito del estudio, que es identificar y analizar las áreas de Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, con la finalidad de promover la mejora de la calidad educativa del establecimiento.

Valoramos su disposición y tiempo para responder cada una de las preguntas, con honestidad y haciendo referencia a su valiosa experiencia en el establecimiento. La información recopilada será de carácter confidencial y utilizada exclusivamente para fines académicos.



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

Instrucciones:

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

Escala evaluativa

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

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

Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular.				
2. Establece los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte.				
3. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas.				
4. Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos.				
5. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará.				
6. Los contenidos abordados en el proceso formativo, se revisan desde lo concreto a lo abstracto.				
7. Las planificaciones consideran los recursos disponibles, características de los alumnos y el contexto.				
8. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes.				

Dimensión: Saber Hacer

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.				
2. El docente desarrolla la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante.				
3. El docente desarrolla en los estudiantes una actitud positiva frente a la ejecución de las actividades.				
4. El docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos.				
5. El docente desarrolla en los estudiantes la creatividad en la realización de las diversas actividades.				
6. El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras.				

Dimensión: Saber ser

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

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

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

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión facilita realiza procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas a la mejoramiento de la enseñanza.				
2. El equipo de gestión posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación.				
3. El equipo de gestión otorga instancias que promuevan y participen el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos.				
4. El equipo de gestión otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa, para el mejoramiento de la enseñanza.				
5. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las practicas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				
6. La directora lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
7. La directora conduce de manera efectiva definiendo prioridades estableciendo ritmo, coordina y delega responsabilidades.				
8. La directora otorga espacio y solución a las inquietudes, de manera particular de cada docente.				

Dimensión: Desarrollar personas

Practicas	1	2	3	4
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes.				
2. El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos para dar solución a las diversas problemáticas que se suceden en determinadas situaciones.				
3. El equipo directivo apoya a sus equipos, mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos.				

4. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes.				
5. La directora gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar.				

Dimensión: Establecer dirección

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

Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

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

los objetivos de aprendizajes, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
5. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas en el aula, para enriquecer el desempeño docente entre pares.				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

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

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico.				

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

Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias médicas.				
2. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles buenas condiciones de trabajo.				
3. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional.				
4. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
5. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				
6. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las prácticas.				

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

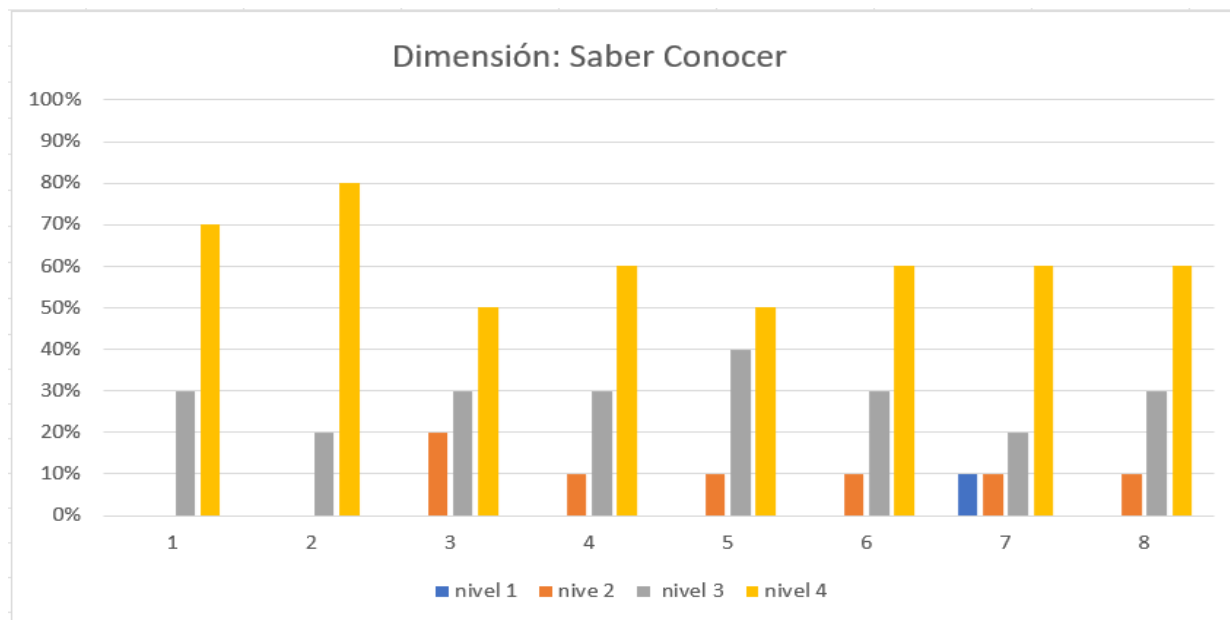
Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de manera que logra completar los cupos limitados y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento está atento a programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento.				
4. El establecimiento cumple con la legislación vigente: no tiene sanciones de la superintendencia.				
5. El establecimiento controla sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				

Dimensión: Gestión de recursos educativos

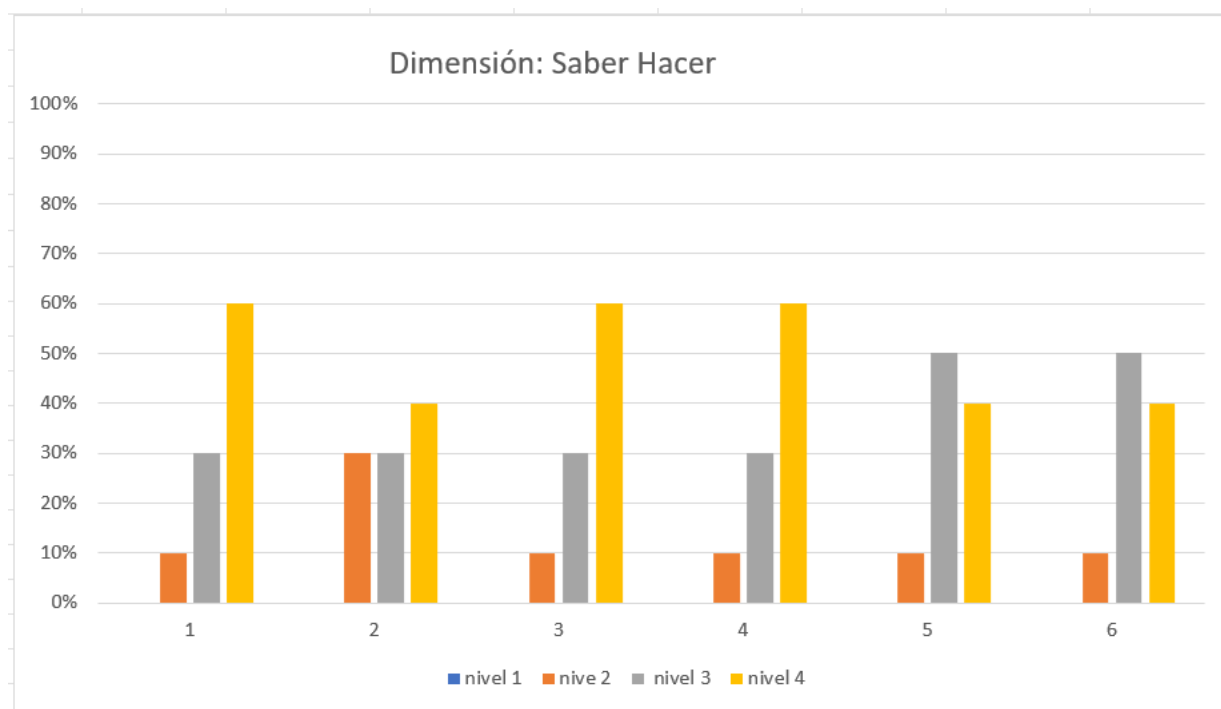
Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que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

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

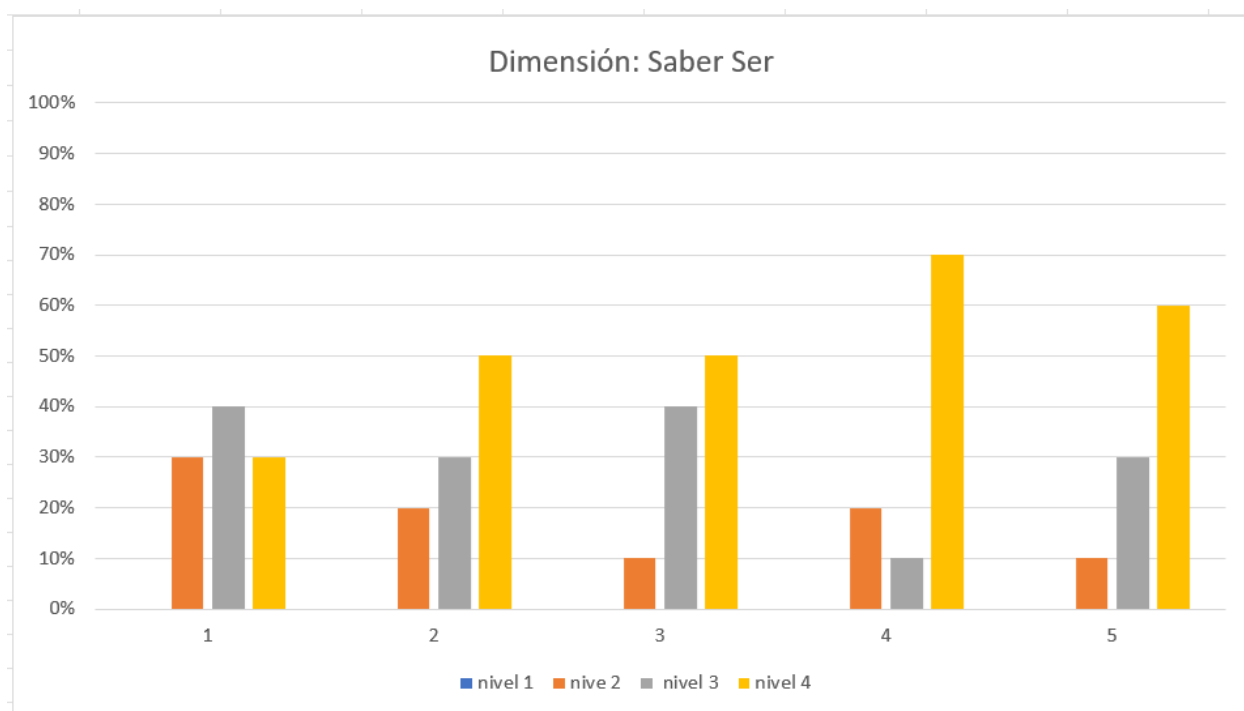
Área: Formación basada en competencias



En el presente gráfico cabe destacar que la percepción de los docentes encuestados está sobre el 50% de logro de cada uno de los indicadores que evidencian el desempeño con relación a los contenidos entregados y a los previos por parte de los estudiantes, como así, los factores que se ven representados en las planificaciones que se desarrollan en el aula; sin embargo en las consideraciones 3 al 8, es preciso tomar atención que los docentes han reconocido que no se estarían cumpliendo o débilmente desarrollados en el aula y lo que se prepara para llegar a ella, lo que debe ser abordado en el plan de mejora, ya que dicha consideración más débil puede generar una baja autoestima laboral y ser foco de debilitamiento en el cuerpo docente activo. De todas maneras, el 80% evidenciado en el reconocimiento curricular por parte de los docentes permite tener elementos concretos para desarrollar la estrategia de mejora.

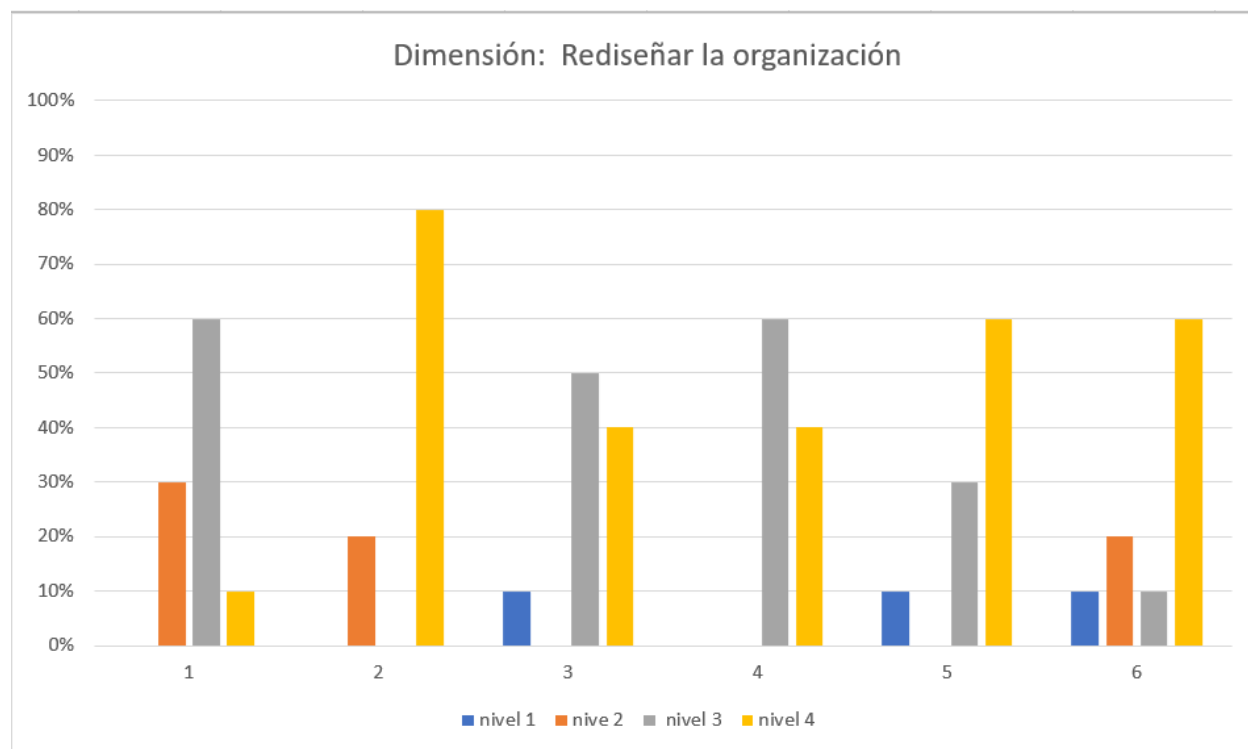


El carácter que moviliza esta dimensión, es primordial, ya que es la implicancia del docente en la autoestima escolar del estudiante, privilegiando la comunicación efectiva y afectiva para que se puedan desarrollar capacidades, habilidades y competencias desde conocimientos previos y adquiridos en el proceso de aprendizaje dentro y fuera del aula, cabe destacar que el 60% evidenciado en las consideraciones 1, 3 y 4, fomentan la autoconfianza que el estudiante ha de tener para enfrentar los desafíos en su proceso de aprendizaje y ser protagonista de éste. Al igual que en el análisis del gráfico anterior, las consideraciones más descendidas en esta dimensión permitirán tener elementos concretos para abordar en el plan de mejora.

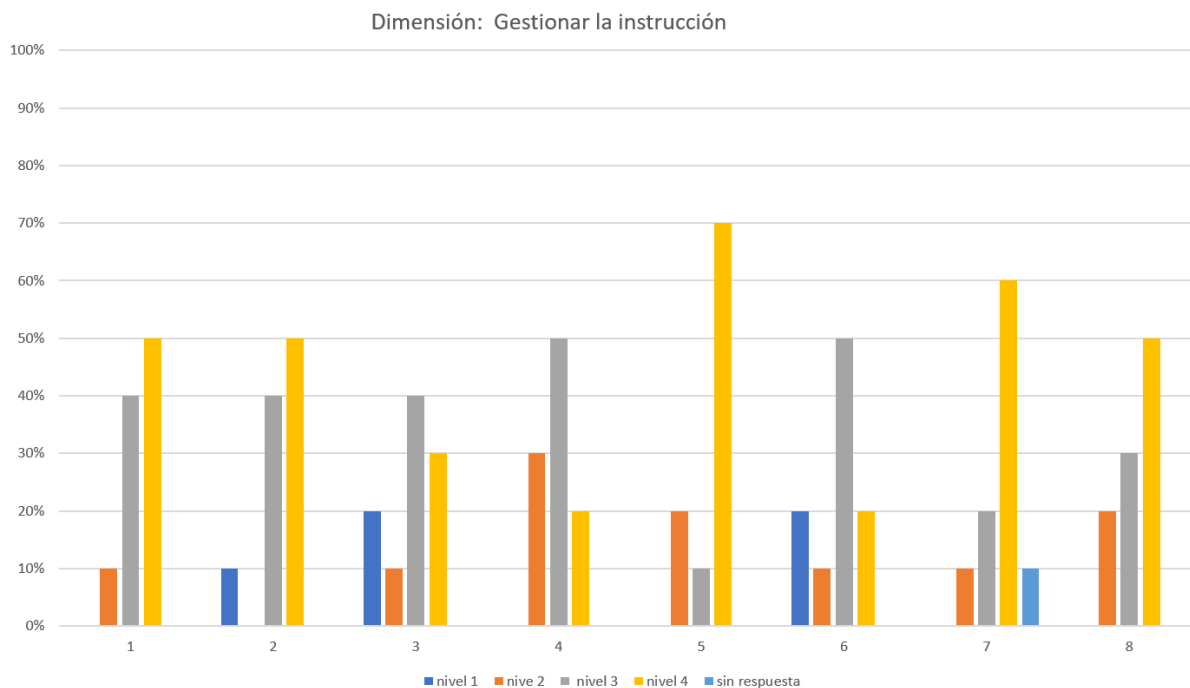


Se observa que en la Dimensión representada, se destaca la consideración 4 (*“El docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante”*), que en un 70% evidencia el carácter integral del desempeño del docente, que no sólo entrega contenidos con respecto a su asignatura sino que integra y da sentido a la acción de aprender para la vida, lo que permitirá al estudiante a descubrir cómo el proceso de aprendizaje toca su esencia como persona en proceso de formación y crecimiento. También esta constatación permitirá abordar mejor las debilidades en las otras consideraciones, especialmente en la primera, donde los docentes no logran alcanzar una visión más optimista del proceso de activación de la autoestima escolar de los estudiantes.

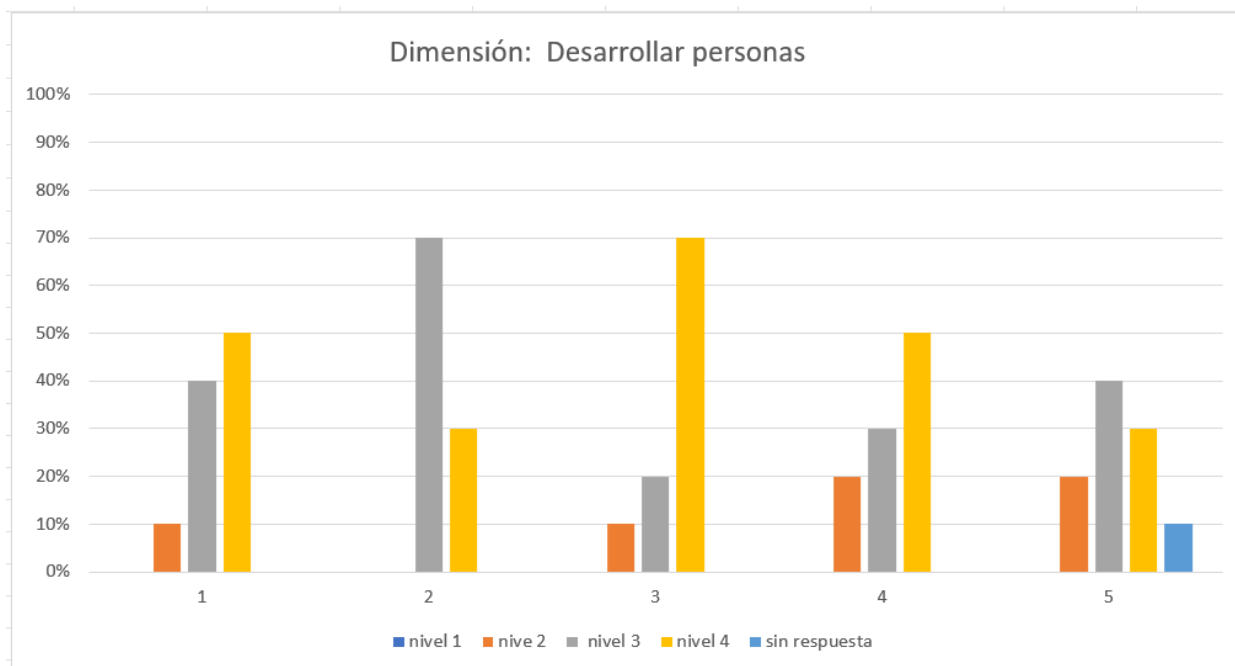
Área: Liderazgo pedagógico



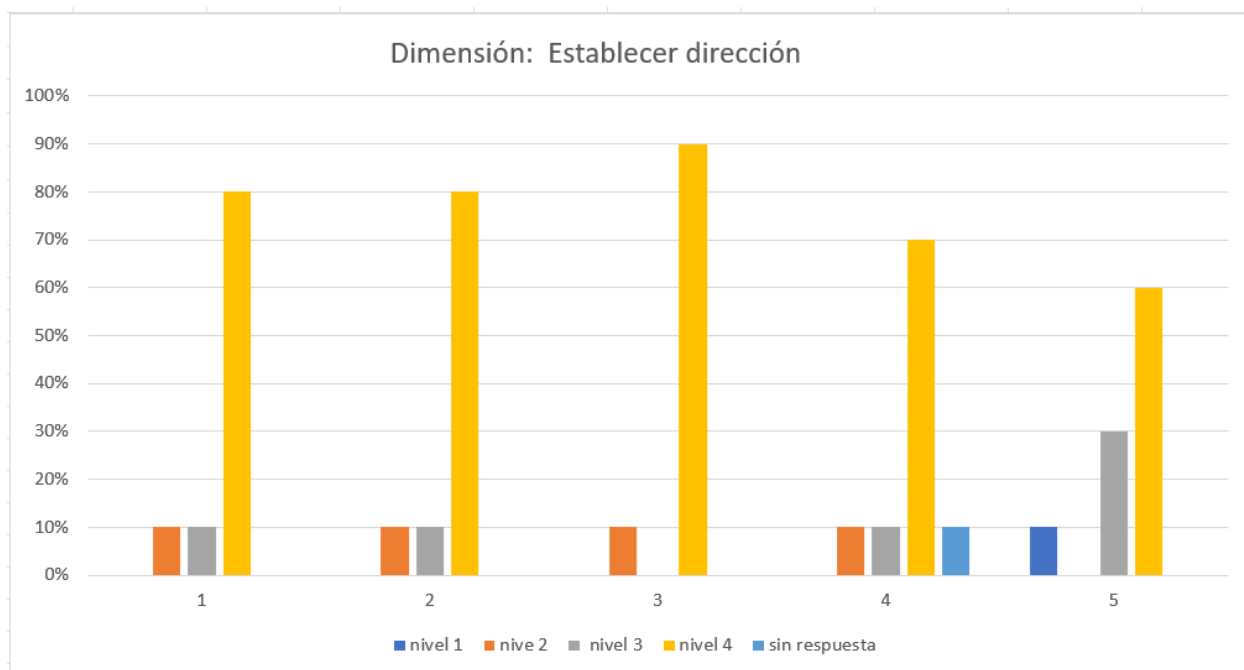
Si bien los docentes reconocen que el establecimiento toma decisiones con relación a los resultados obtenidos y hay algunas constataciones en el 60% en las consideraciones 5 y 6, es preocupante la evidencia de la consideración 1, ya que tiene que ver con el reconocimiento de las virtudes, capacidades o desempeños más focalizados en los docentes, lo que tendría que ser reforzado de manera focalizada, para contribuir al mejoramiento de la autoestima laboral, lo que repercute en la acción de ayudar a los estudiantes a fortalecer su autoestima escolar.



Las tres consideraciones más descendidas (3, 4 y 6), pueden debilitar notablemente a las que igualan o superan el 50% en esta dimensión, ya que tienen referencia a los espacios y a la promoción de la reflexión pedagógica, que ha de liderar el equipo de gestión dirigido activamente por la Dirección, cabe destacar que el rol de la directora está bien posicionado, pero que al momento de gestionar en conjunto la colaboración y el diálogo pedagógico se debilita, siendo este punto un claro desafío para abordar en la mejora.

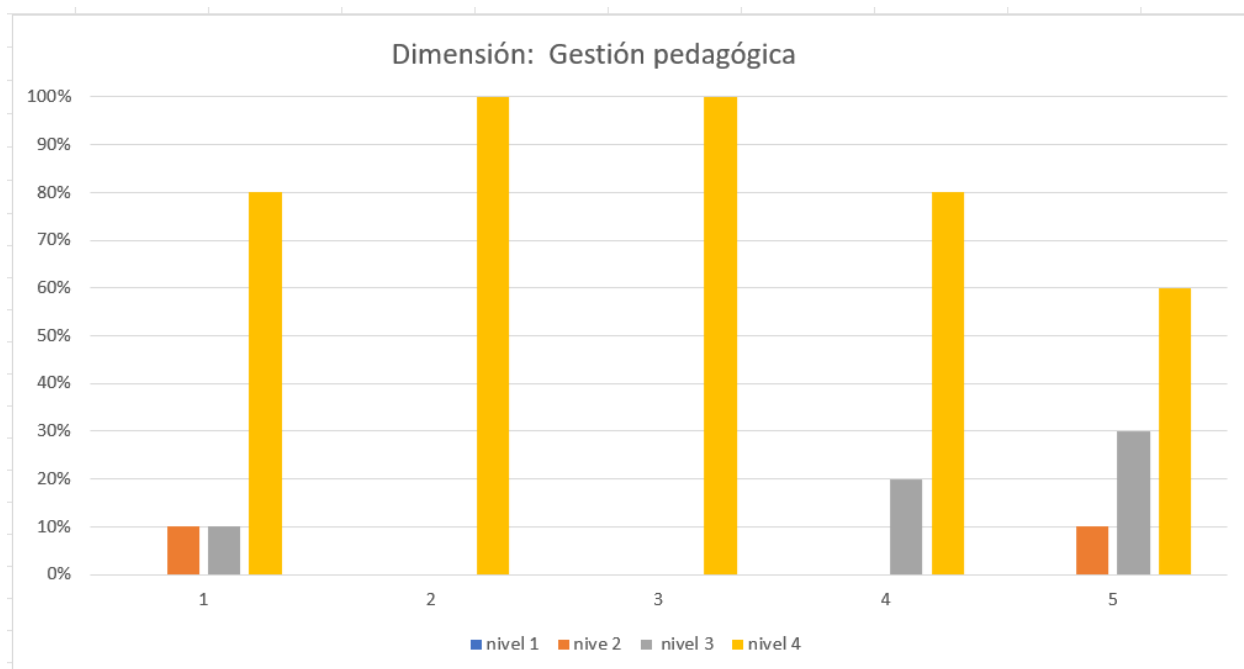


Esta dimensión evidencia que, el equipo directivo y la dirección responden en cierto modo a los requerimientos de los docentes, lo que es reconocido por quienes responden esta encuesta, pero que se contrapone a la dimensión presentada anteriormente, lo que se deja entrever en la consideración 3 con un 70% de logro, que sostiene un carácter más afectivo dentro del desempeño laboral. Al igual que se reconoce en la consideración 2 las instancias de formación para los profesionales, que no queda tan explícito en la anterior dimensión, como así la necesidad evidente de fortalecer la identidad con el colegio.

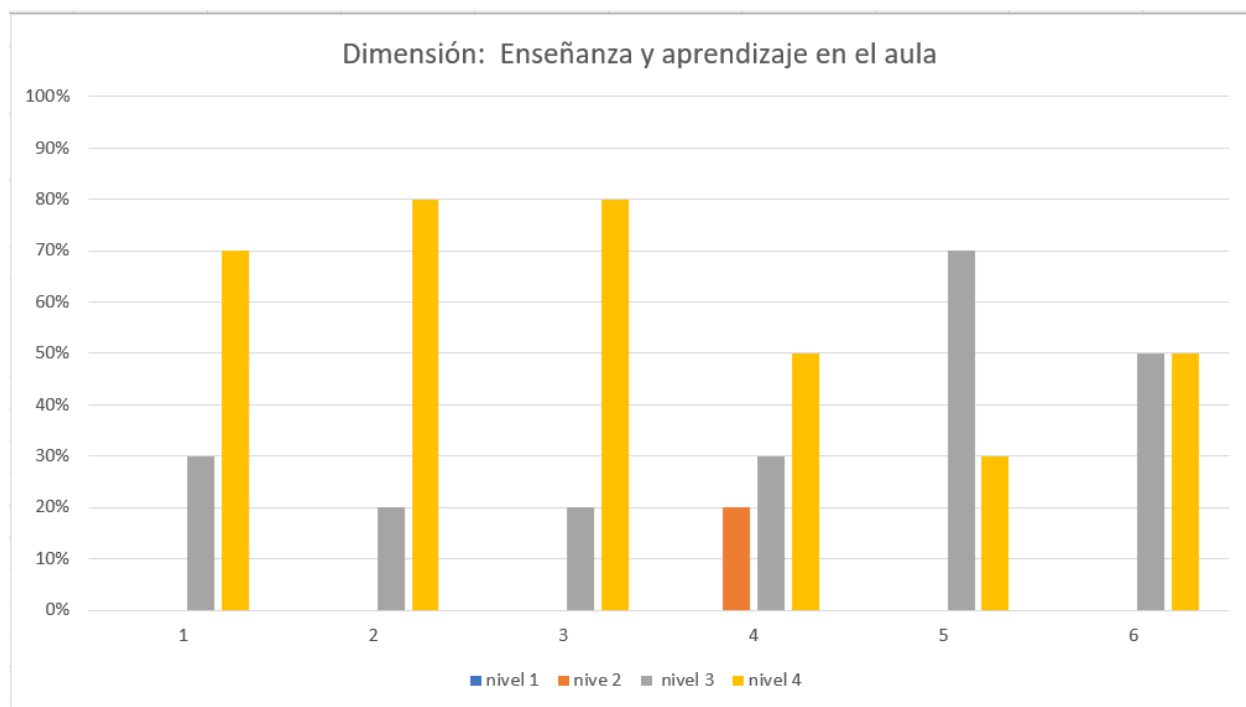


Cabe destacar que esta dimensión es una de las más reconocidas por parte de los docentes en la encuesta, llegando a estar sobre el 75% el promedio de logro según la tabla de medida, lo que permite constatar que el Proyecto Educativo Institucional y todos los reglamentos, protocolos y el ideario institucional están direccionados de manera clara, como así la gestión directiva, lo que entrega elementos desde donde direccionar las mejoras para fortalecer las debilidades evidenciadas en las otras dimensiones.

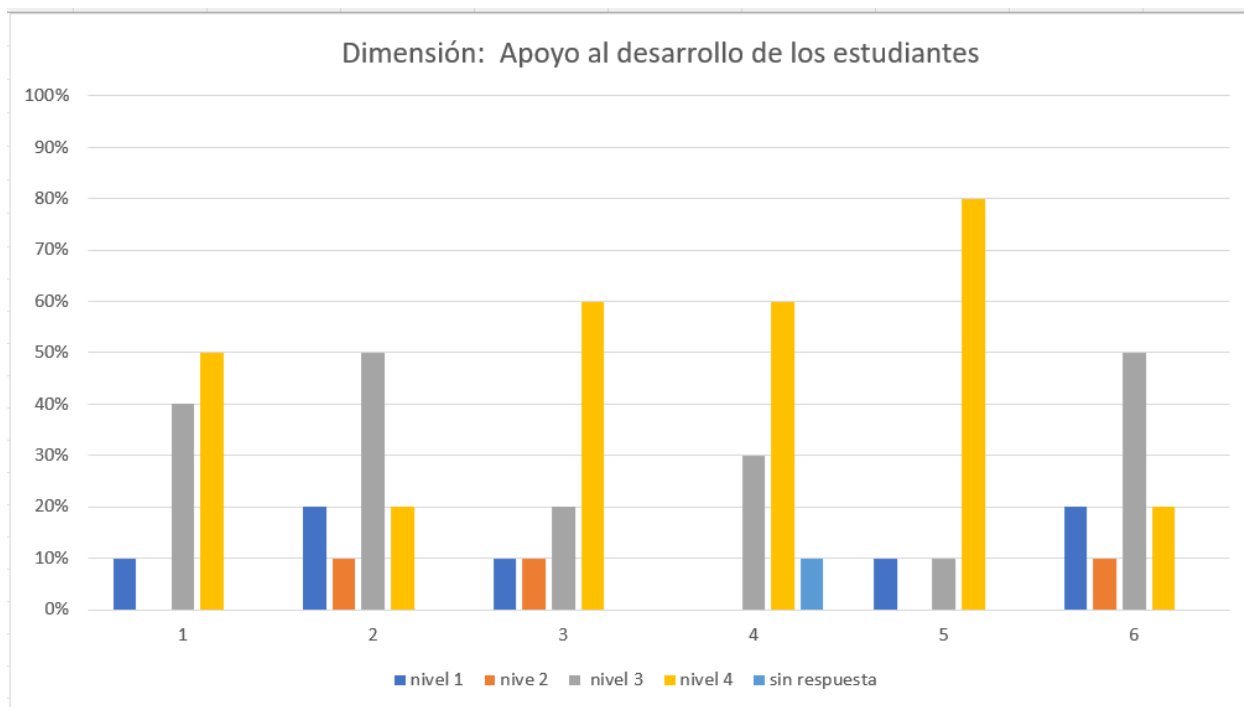
Área: Gestión Curricular



El análisis de esta dimensión, permite constatar en primera instancia el proceso de acompañamiento en el desempeño docente, desde la asistencia focalizada en el proceso de planificaciones, estrategias pedagógicas e instrumentos de evaluación, alcanzando un 100% en las consideraciones 2 y 3, que tratan concretamente cómo se enfrenta la cobertura curricular en el aula, desde un monitoreo activo y participativo del equipo técnico pedagógico del establecimiento.

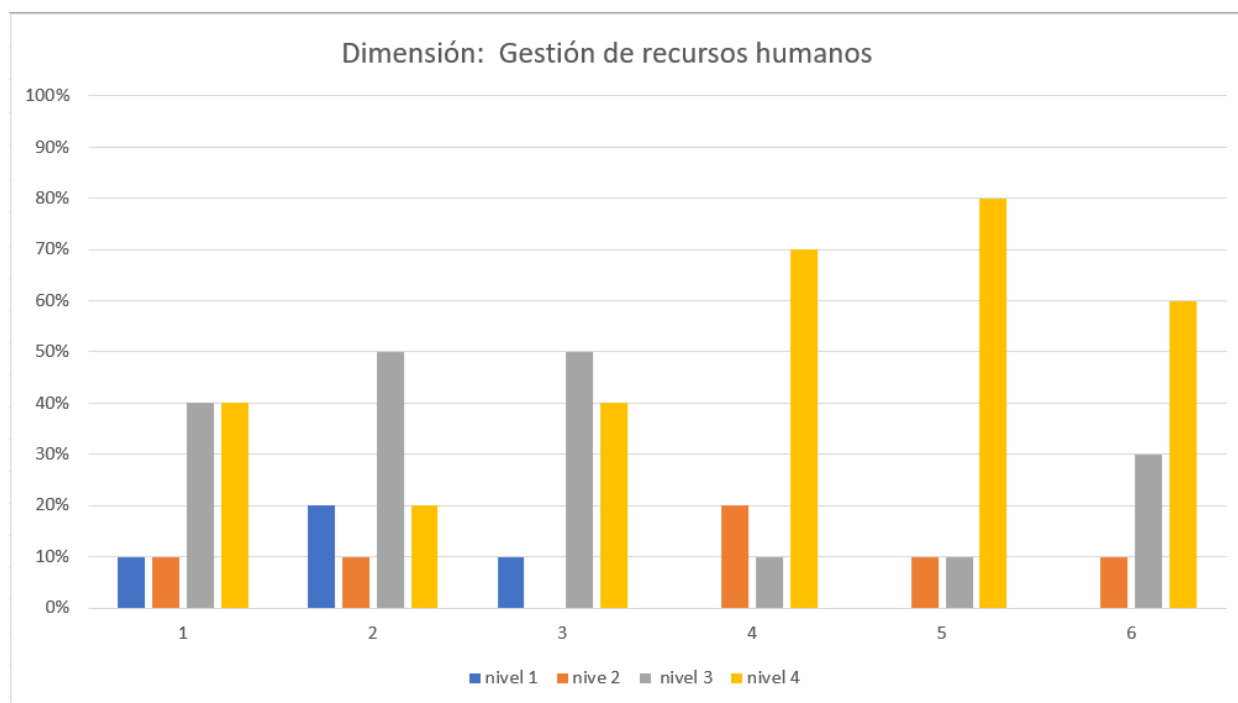


La dimensión representada en este gráfico, permite ver la relación de esta dimensión con la anterior, ya que, si el desempeño docente en el aula es intencionado pedagógicamente desde los instrumentos de planificación, que abarque el currículum con todo lo flexible que éste puede llegar a ser, enraizado en la cultura escolar desde la identidad institucional, los logros en el proceso de aprendizaje serán más evidentes o por lo menos más posibles de enfrentar para una mejora. Cabe destacar el 70% en la consideración 1, que tiene que ver con la activación de los conocimientos previos, permitiendo generar un ciclo de aprendizaje más integrado y relacionado con la cotidianidad, lo que ayudará al estudiante a dar sentido a lo que va aprendiendo.

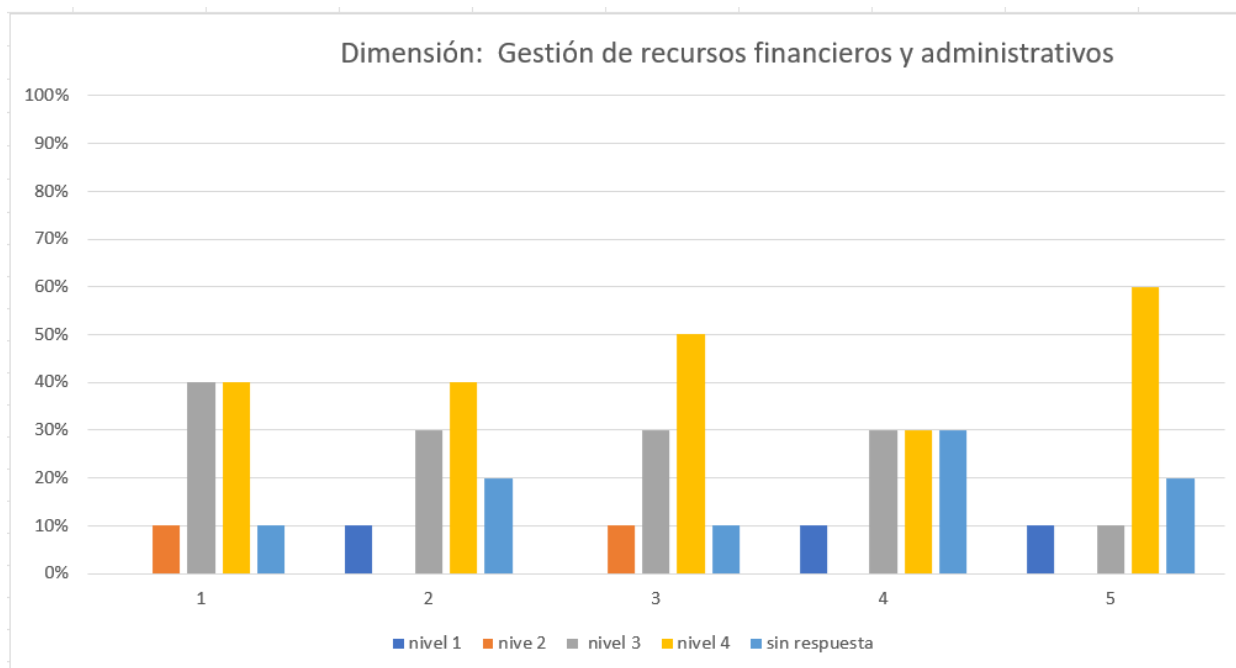


En esta dimensión se evidencia que el establecimiento no ha logrado el desafío de implementar talleres u otras instancias para fortalecer las diferentes áreas de desarrollo de los estudiantes, si bien en las dimensiones anteriores se valoraba el hecho de tener un buen desempeño en el aula, la dimensión que tiene que ver con lo que se realiza fuera del aula y/o en extensión al aula no está siendo cubierto por la gestión del establecimiento, siendo un claro foco de atención para la mejora que se propondrá. Cabe destacar, como dato concreto del establecimiento que en el periodo escolar 2024 no se realizaron talleres de libre elección, sólo algunos de reforzamiento de los rezagos académicos en las asignaturas troncales en algunos cursos.

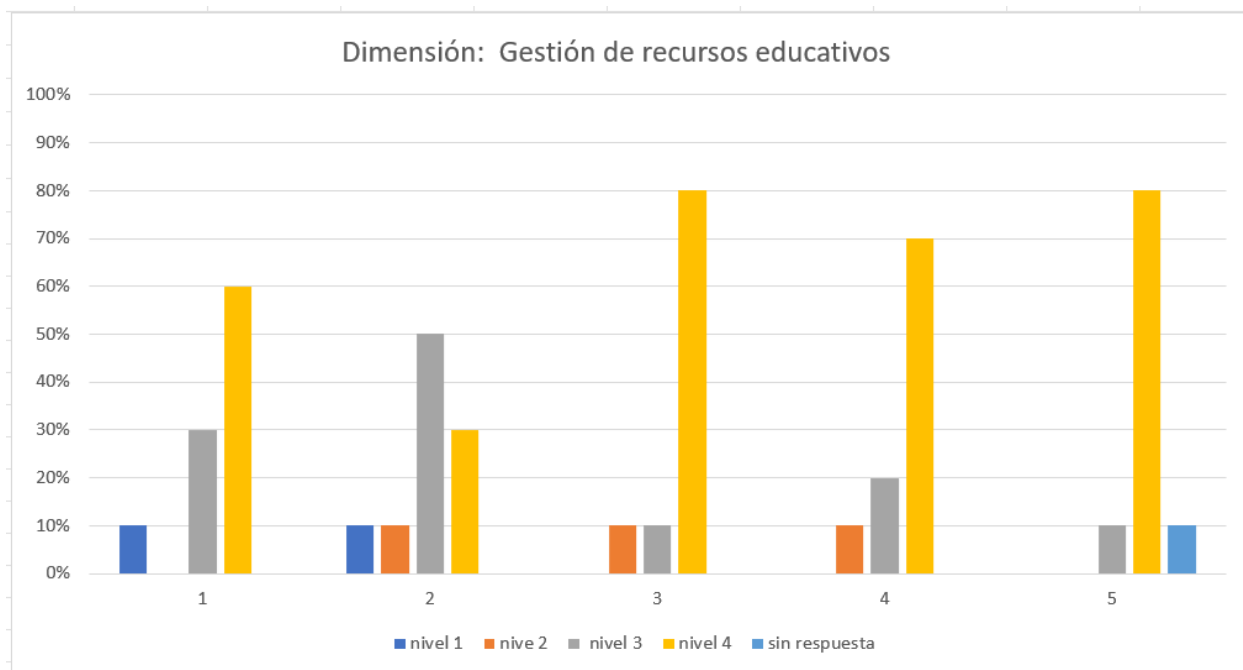
Área: Gestión de recursos



En esta dimensión cabe destacar la valoración del 80% en relación al clima laboral, colaborativo y de respeto que reconocen los docentes encuestados casi en su mayoría, pero que se contrapone al 40% del reconocimiento laboral que se demuestra en la misma dimensión, lo que es un llamado de atención para concretar en la mejora de estrategias que fortalezcan la autoestima profesional con reconocimientos más evidentes para los funcionarios del establecimiento.



Es evidente que esta dimensión necesita ser más socializada por el estamento correspondiente, ya que hay elementos que, si bien tienen una directa relación con la gestión administrativa, es importante que los docentes tomen conocimiento de la información que se entrega y que pidan la que les falte para saber cómo esta gestión permite el funcionamiento del establecimiento. Dicha información es entregada en diferentes momentos del año, lo que se refleja en el 60% en la consideración 5, pero que es un desafío que temas administrativos sean acogidos con la misma atención que los temas pedagógicos y/o disciplinares, como los contractuales.



Esta dimensión no sólo entrega datos referentes a su cobertura, sino que también puede validar la anterior, puesto que es llevada por el mismo equipo de gestión administrativa, los porcentajes sobre el 60%, 70% e igual a 80% concretamente relacionados con el desempeño pedagógico lo evidencian.

PROPUESTAS DE MEJORA

Al constatar las principales debilidades y fortalezas expresadas en la encuesta respondida por los docentes, como así el enfoque del Proyecto Educativo Institucional y todo lo que le da sentido a la Misión y Visión del Establecimiento, siendo una prioridad permanente el formar personas que no sólo se desarrollen intelectualmente sino que puedan llegar a ser personas íntegras, desde las dimensiones social, afectiva, espiritual y que protejan la dignidad humana desde una mirada creyente y con sentido crítico, se plantea la propuesta de mejora, ante la preocupación que suscita el resultado de la encuesta en fortalecer: la autoestima laboral y profesional desde procesos de formación y autoformación, además del reconocimiento de sus labores, la autoestima escolar de cada uno de los estudiantes, la identidad como institución para fortalecer el grado de pertenencia, como así también el compromiso de la familia en el apoyo a los estudiantes, que aunque no está concreto en la encuesta es un factor primordial en la comunidad educativa integral. Todo lo anterior, para potenciar el trabajo colaborativo, efectivo y con intención pedagógica, que permita alcanzar los objetivos del trabajo con los estudiantes, desde sus capacidades, habilidades y principalmente el desarrollo de sus competencias.

Área: Formación basada en competencias		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Propiciar el desarrollo de competencias en los/las estudiantes, desde las diversas áreas de la comunidad educativa, para fortalecer su proceso de aprendizaje integral, potenciando su autoestima escolar, identidad y pertenencia, desde el trabajo	Acción 1: Propiciar el trabajo colaborativo entre asignaturas, con una o dos unidades en conjunto al año (el primer año).	Acción 1: Equipo Directivo Área Pedagógica Docentes
	Acción 2: Potenciar la formación docente en ABP, talleres de formación colaborativa para toda la	Acción 2: Equipo Directivo Dirección Área Pedagógica

colaborativo y efectivo dentro y fuera del aula.	comunidad educativa: taller de ciencias y tecnología, taller de expresión artística y literaria, taller de expresión emocional y corporal, taller de pensamiento matemático y arquitectura, entre otros que potencien la creatividad, innovación e interacción.	Docentes
Área: Liderazgo pedagógico		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Fortalecer las instancias de reconocimiento profesional y escolar respectivamente, para potenciar la valoración del desempeño docente y logros en los estudiantes en todos los ámbitos educativos.	Acción 1: Propiciar para los docentes instancias de compartir experiencias sus pedagógicas exitosas, en los consejos pedagógicos.	Acción 1: Dirección Área Pedagógica
	Acción 2: Fomentar diversas acciones en la escuela, como, por ejemplo: premiación del mejor promedio como curso cada mes, publicar en paneles logros de asistencia y disciplina destacados (observaciones positivas mensuales a nivel de curso), para reconocer logros de los estudiantes en los diferentes ámbitos educativos	Acción 2: Equipo Directivo Docentes Todos los funcionarios

	(académicos, disciplinares, relacionales, etc.).	
Área: Gestión Curricular		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Promover e implementar talleres en diversas áreas formativas, para privilegiar el proceso de aprendizaje integral de los estudiantes.	Acción 1: Fortalecer las áreas más descendidas del proceso de formación común de los estudiantes, en las asignaturas troncales (reforzamientos focalizados, talleres de comprensión lectora y matemática semestrales).	Acción 1: Dirección Área Pedagógica Docentes
	Acción 2: Promover la creación de talleres en diversas áreas (deportivas, artes, sociales, tecnología, etc.), 6 u 8 talleres por ciclo para el periodo anual, que sean adecuados a cada ciclo escolar y de interés del estudiantado.	Acción 2: Equipo Directivo
Área: Gestión de recursos		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Fortalecer y hacer más efectiva la información sobre esta área, para la mejor gestión de los	Acción 1: Fomentar el cuidado de los recursos en la comunidad	Acción 1: Equipo Directivo

recursos humanos, educativos y administrativos en el colegio.	educativa, desde la información, formación e involucramiento activo con esta acción, estrategias socializadas en Consejo de Profesores y funcionarios, Reuniones de Padres y Apoderados, y en Consejo de Curso, al inicio de cada semestre.	Área Administrativa
	Acción 2: Promover la relación con agentes externos al establecimiento que ayuden en acciones innovadoras para la mejor gestión de recursos, a través de talleres, acciones y colaboraciones. Talleres de Reciclaje desde charlas de entidades municipales y/o regionales, taller de paisajismo urbano para hacer del espacio educativo un lugar más atractivo y autosustentable, estas acciones se desarrollarían durante el periodo de un año, pudiéndose evaluar su continuidad.	Acción 2: Equipo Directivo Área Administrativa

CONCLUSIÓN

Al concluir este trabajo, se menciona la frase propuesta por Paulo Freire en su libro "Pedagogía de la Autonomía", que dice: "Enseñar no existe sin aprender y viceversa y fue aprendiendo socialmente como, históricamente, mujeres y hombres descubrieron que era posible enseñar"(p.11); esta mención, se integra el llamado que cada persona ligada a la educación debería descubrir, pues cuando enseñamos siempre estamos aprendiendo, a modo de un espiral que va en dirección ascendente y descendente, calando cada vez más profundo, permitiendo que quién lo experimente descubra sus más esenciales competencias para afrontar los desafíos que el proceso de aprendizaje conlleva.

El ejercicio de mejorar un área, necesita de los actores involucrados una disponibilidad confiada en que cada búsqueda y cada plan de mejora va a beneficiar aún más la gestión o desempeño que se está realizando, y que, si fuera preciso un cambio más radical, tendría sentido en su objetivo final, el poder hacer del proceso de aprendizaje una experiencia integradora de todos los conocimientos y dimensiones del ser humano en formación.

Por lo que, en virtud de lo anterior, la formación basada en competencias propicia un cambio en el paradigma educativo, o más bien, nos enseña a mirar a la persona en formación permanente, redescubriendo en el ejercicio de la educación, sus competencias a desarrollar, desde sus habilidades y capacidades integradas al proceso de aprendizaje, que le permitan integrar para la vida todos los conocimientos, destrezas y experiencias en pro del fin último y más hermoso de la educación que es hacer del ser humano una persona feliz y consciente de sí misma y de su historia en relación con los demás y con su entorno.

Finalmente, es lo que da sentido a todo el actuar de las diferentes dimensiones que interactúan en la escuela, fundamentando y justificando todo esfuerzo, búsquedas, procedimientos educativos a nivel de toda la comunidad educativa.

BIBLIOGRAFÍA

Acuña, K. F., Irigoyen, J. J., Jiménez, M. Y., Noriega, J. G., (2012). Revista de Educación y Desarrollo, 20. Enero-marzo.

Camargo Abello, Marina; Calvo M., Gloria; Franco Arbeláez, María Cristina; Vergara Arboleda, Maribel; Londoño, Sebastián; Zapata Jaramillo, Felipe; Garavito Prieto, Claudia Las necesidades de formación permanente del docente Educación y Educadores, núm. 7, 2004, pp. 79-112 Universidad de La Sabana Cundinamarca, Colombia.

Colette, et ál, (2008). Como dirigir un centro educativo: guía para asumir las funciones del director.

Freire, P. (2004). Pedagogía de la Autonomía: saberes necesarios para la práctica educativa. Sao Paulo.

Gajardo, J., Ulloa J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.

MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR, Mineduc, (2015) 1ª edición. 15.000 ejemplares: noviembre 2015. Publicación del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP. e-mail: cpeip@mineduc.cl Ministerio de Educación República de Chile

Ministerio de Educación Unidad de Currículum y Evaluación (UCE) (2023). Gestión Curricular para la reactivación integral de aprendizajes, Chile.

ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO (2018), División de Educación General. Ministerio de Educación. Chile.

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (2023 – 2026), Colegio San Antonio, La Serena, Chile.

Tobón, S. (2008). Gestión curricular y ciclos propedéuticos. Bogotá: ECOE.