



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS FORMACIÓN BASADA EN
COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE
RECURSOS DE LA ESCUELA REVERENDO PADRE PATRICIO CARIOLA D-136, COMUNA
DE ANTOFAGASTA, REGIÓN DE ANTOFAGASTA**

Nombre del estudiante: Mariela del Pilar Aguilera Campos

Nombre del tutor disciplinar: Marlenis Martínez Fuentes

Nombre del tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Marzo, 2025

Índice

Resumen.....	iii
Introducción.....	1
Marco teórico.....	3
Marco contextual.....	8
Elaboración y aplicación del instrumento.....	13
Análisis de resultados.....	33
Propuestas de mejora.....	47
Conclusión.....	52
Bibliografía.....	53

RESUMEN

A raíz de realizar un diagnóstico y propuestas de mejora en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos de la Escuela Reverendo Padre Patricio Cariola D-136, comuna de Antofagasta, Región de Antofagasta, se detectan dificultades en las diversas áreas mencionadas, es importante indicar que este instrumento fue validado por un grupo de expertos. Los resultados muestran que la problemática mayor se centra en el área de Formación basada en competencias en la dimensión saber conocer y saber hacer, en el área de gestión curricular en la dimensión gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula y apoyo al desarrollo de los estudiantes. Y en el área gestión de recursos en la dimensión gestión del recurso humano. El principal objetivo de este trabajo es realizar propuestas de mejoras para aquellas necesidades detectadas luego de analizar los resultados obtenidos y que éstas puedan ser subsanadas a corto plazo con el fin de favorecer el aprendizaje significativo, inclusivo y transversal de los estudiantes. El foco estará centrado en la inducción y capacitación de los docentes en relación con el currículum escolar vigente y estrategias de enseñanza, plan de acompañamiento formativo y pedagógico de estudiantes mediante el uso de plataforma pedagógica, material de apoyo para mejorar las prácticas pedagógicas emanadas desde el plan de acompañamiento docente, además de generar alianzas con centros educativos de estudios superiores y actividades que beneficien la gestión de recursos. Es importante mencionar que cada propuesta de mejora fue realizada considerando las necesidades y el contexto de la unidad educativa.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como propósito mejorar las prácticas y la gestión pedagógica, la falta de recurso humano y por ende mejorar la calidad de la educación de los estudiantes, gracias al análisis obtenido mediante la evaluación diagnóstica realizada en cada área. Donde se abordarán aquellas áreas que se detectaron con necesidades específicas para generar propuesta de mejora para el establecimiento.

Es importante evocar en estas líneas la importancia que tiene abordar la mejora de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. Ya que cada una de estas áreas apuntan al desarrollo propicio del aprendizaje, centrando los esfuerzos en cada área comprometida en la educación de los estudiantes, cada una de estas áreas por separadas son importantes sin embargo se torna indispensable abordarlas todas debido que se encuentran relacionadas entre sí para lograr fortalecer la calidad, el aprendizaje y en la mejora de resultados.

Según Gordillo (2005), educar para innovar, requiere “innovar al educar”, lo cual implica establecer una ruptura con la manera tradicional de enseñar, esto es, intentar nuevas maneras de relacionarse en el aula, trascender del aprendizaje centrado en el conocimiento hacia el aprendizaje centrado en los valores y la participación, abrir las fronteras entre la cultura científica y la humanística, favorecer en los estudiantes el desarrollo de la autonomía y la capacidad para innovar, que les permita aprender a resolver los problemas de la cotidianidad y la sociedad en general.

De esta manera es posible contribuir al desarrollo de un mejor ejercicio profesional que habilite a los maestros para diagnosticar situaciones problémicas y proponer nuevas alternativas, en consideración con los objetivos por alcanzar y las condiciones específicas de los contextos donde ejercen su labor profesional. Por lo tanto, la acción innovadora está dirigida a una mayor eficacia en el cumplimiento del rol docente y a la transformación de las prácticas pedagógicas.

El presente trabajo tiene la siguiente estructura, primeramente, identificando el marco teórico en el cual se presentan teorías y conceptos que respaldan este trabajo, donde a su vez esta información sirve como base para la interpretación de los resultados obtenidos en la diagnóstica. Luego el marco contextual donde se encuentra una descripción del contexto donde se aplicó dicho instrumento y que permiten aterrizar las propuestas de mejoras según las reales necesidades del establecimiento, para que sea realmente significativo. La aplicación del instrumento que permitió seleccionar y analizar la información obtenida.

Después, encontrarán un análisis de resultados mediante gráficos donde gracias a la información recopilada se puede llegar a las conclusiones que permitieron generar las propuestas de mejoras más pertinentes para la realidad escolar, las que finalmente entregan un insumo importante para ser un aporte en la comunidad educativa y para la sociedad.

MARCO TEÓRICO

Toda indagación y posteriores resultados requieren de un sustento teórico que respalden la importancia que el tema abordado presenta, es así como nace la necesidad de realizar una revisión literaria a profundidad para poder ser capaces de comprender los problemas presentados y por ende sustentarlos con los avances e investigaciones que ya se han hecho en relación con esta evaluación diagnóstica, para poder realizar una reflexión relevante y pertinente aterrizada a la realidad educativa. Las cuales van ligadas a las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos.

Área formación basada en competencias

La formación basada en competencias es una metodología pedagógica que busca desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes en los estudiantes. Esto les permite resolver problemas en contextos específicos. Algunas áreas de la formación basada en competencias son: el conocimiento conceptual, el saber procedimental, el saber actitudinal y el conocimiento práctico. Es importante indicar que la formación basada en competencias se puede implementar a través de estrategias de aprendizaje por proyectos y técnicas didácticas activas.

Es así importante evocar que: “De esta manera, las Competencias a desarrollar contribuirán a dominar los instrumentos socio-culturales necesarios para interactuar con el conocimiento, permitir la interacción en grupos heterogéneos, potenciar el actuar de un modo autónomo y comprender el contexto (Comisión Europea de Educación y Cultura 2004), lo cual reafirma que las competencias demandarán una acción personal de compromiso, en el marco de las interacciones sociales donde tendrán su expresión concreta.”

Además, hay que mencionar que: “El enfoque educativo por Competencias conlleva a una movilización de los conocimientos, a una integración de estos de manera holística y un ligamen con el contexto, asumiendo que la gente aprende mejor si tiene una visión global del problema que requiere enfrentar (Feito, 2008). Dado que las Competencias, por su naturaleza, son de carácter personal e individuales, se requiere para su impulso desde el sistema educativo, el conocer y respetar las capacidades metacognitivas de los educandos (Coll, 2007), lo que implica determinar sus estilos de aprendizaje (Alonso y Gallego, 2010), el área más de su inteligencia, y abordar los procesos cognitivos e intelectivos que los caracterizan (Salas, 2005),

a través de la organización de actividades en un acto educativo consciente, creativo y transformador.”

Entonces como se puede apreciar, la educación basada en el enfoque por competencias es fundamental para desarrollar en los estudiantes habilidades, conocimientos y actitudes que fortalezcan y favorezcan su desarrollo para desenvolverse en la sociedad. Se torna necesario tener una visión integral en la manera que los escolares aprenden y logran adquirir y desarrollar sus habilidades tanto dentro como fuera de sus establecimientos educativos, donde el desarrollo comienza siendo un proceso individual pero que al interactuar en comunidad termina transformándose en un proceso colectivo donde todos confluyen a un aprendizaje basado en competencias tanto cognitivas como socioafectivas para encausar el aprendizaje a un aprendizaje eficaz.

Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico es la capacidad de influir en las personas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Se centra en la gestión de los centros educativos y en el apoyo a los docentes. Como lo menciona Bolívar (2010) “entiende por liderazgo pedagógico la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y movilizar mediante ella a la organización hacia el objetivo común de la mejora de los aprendizajes de los alumnos. La influencia ejercida no se basa en el poder o autoridad formal.”

Entonces, “El liderazgo escolar se construye en base a la confianza y colaboración para alcanzar objetivos comunes y metas cuyos logros reportan beneficios a cada integrante de la comunidad escolar. Generar más y mejores oportunidades para el aprendizaje de los estudiantes, los profesionales y la organización escolar, en su conjunto, es una tarea clave para quienes lideran nuestro sistema educacional”. Buenas Practicas de liderazgo educativo, pág 4, Marcela Doren y Ana María Rosende, junio 2019.

Como afirmaban Simons (2000), Villa y Poblete (2000) y Villa y Solabarrieta (2000), el liderazgo compartido y el trabajo en equipo deberán ser la base del funcionamiento y la estructura de la organización. Sabemos también que por el mero hecho de crear grupos formales en la organización, estos no se transforman automáticamente en equipos eficaces de trabajo, sino” que es preciso caminar hacia una progresiva redistribución del liderazgo que incluya no solo el profesorado que no desempeña cargos de gestión, sino también a las familias,

a ciudadanos de la comunidad y a los propios alumnos, cuyo liderazgo en relación a sus compañeros es uno de los recursos educativos más infrautilizados "(San Fabián, 2003:2); en definitiva, superar la idea del líder que acapara de manera unilateral todas y cada una de las decisiones que se toman en las institución, para llegar a un liderazgo distribuido y compartido entre todos los agentes que intervienen en los procesos educativos. García, C. (2012).

Entonces podemos inferir que un buen liderazgo pedagógico es fundamental para alcanzar las metas trazadas y así contribuir a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, sin olvidar la importancia que tiene cada actor involucrado dentro de la comunidad educativa, es por esto por lo que se torna indispensable que todos manejen el mismo idioma basadas en la colaboración y la comunicación efectiva.

Gestión Curricular

La gestión curricular es el proceso de planificar, organizar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Es un componente de la gestión educativa. La cual tiene como objetivos asegurar la cobertura curricular, mejorar la efectividad de la labor educativa, garantizar que los estudiantes adquieran conocimientos, habilidades y valores necesarios para su desarrollo personal y profesional. Sin olvidar la importancia de considerar el contexto, necesidades y las características de los estudiantes.

Plantean algunos autores lo siguiente: "La gestión, en general, se encarga de los procesos que debe llevar la organización, con el fin de articularlos y asegurar su institucionalización (Bolívar, 1997; Kotter, 2005; Uribe, 2005). Por otra parte, la gestión curricular se asocia a la definición de políticas y su implementación, el establecimiento de procedimientos y el desarrollo de determinadas prácticas. El propósito central de estos procesos es asegurar que el currículum prescrito se enseñe y aprenda adecuadamente (Volante et al., 2015). Las orientaciones generadas por el Ministerio de Educación, el Centro de Perfeccionamiento e Investigaciones Pedagógicas y la Agencia de Calidad de la Educación en los distintos marcos de actuación ratifican la relevancia de este proceso. Existe convergencia en que este proceso de gestión se refleja en la sala de clases, donde, en definitiva, se juega la calidad de la educación" (Marzano, 2003).

La evidencia de la investigación sobre mejoramiento escolar muestra que la gestión curricular, reflejada en procesos claves como la evaluación y la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes, está mediada fuertemente por el liderazgo del director y su equipo (Bellei, Valenzuela, Vanni, & Contreras, 2015; Elmore, 2010; Hargreaves & Fink, 2006). Estos gestionan las condiciones de la escuela, sus capacidades y estructuras para que las acciones se desarrollen conforme lo previsto y en coherencia con los propósitos establecidos. Al mismo tiempo, los equipos lideran, influenciando a distintos actores y trabajando en los cambios que se requieran para ir ajustando la organización a las condiciones cambiantes y contingentes internas y del exterior (Anderson, 2010; Bolívar, López, & Murillo, 2013; Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins, 2008)

La gestión curricular siempre debe de considerar una buena organización que asegure que los contenidos elementales se enseñen según lo planificado, establecer metas claras dentro de la comunidad educativa y por supuesto administrar eficientemente todos los recursos que permitan garantizar la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades. Sin olvidar la importancia del desarrollo personal y la potencialidad de cada uno de los educandos. Cada autor evocado en líneas anteriores, sustentan la relevancia de ejercer un buen liderazgo en la gestión curricular, se debe de identificar aquello que curricularmente beneficia al alcancé de los objetivos trazados en los PME y los PEI de cada centro educativo. Una gestión saludable en la unidad técnico-pedagógica propicia buenas prácticas que finalmente conducen el desarrollo de los aprendizajes por el lugar correcto para la mejora y el desarrollo de habilidades.

Gestión de Recursos

La gestión de recursos es el proceso de planificar, programar y asignar los recursos de una organización para lograr sus objetivos. Los recursos pueden ser humanos, financieros, materiales, tecnológicos, o de tiempo. La gestión de recursos es importante para el éxito de una empresa o proyecto. Un plan de gestión de recursos bien elaborado puede ayudar a evitar imprevistos, retrasos en las entregas, y descontrol en los inventarios.

Según varios autores: “la gestión de recursos en educación es importante para promover el aprendizaje, el desarrollo de los docentes y estudiantes, y la convivencia escolar. Gestión de recursos humanos, Oluwafemi (2019) señala que una gestión eficiente de los recursos humanos puede mejorar la retención del personal, la satisfacción laboral y la

productividad. Moloney & Saltmarsh (2021) argumentan que el desarrollo profesional de los docentes puede mejorar la calidad de la enseñanza.

Gestión educativa, Romero (2018) señala que la gestión educativa debe ir a la par con la gerencia del conocimiento para lograr que todos participen. Euroinnova señala que la gestión educativa permite el cumplimiento de la visión y misión de la institución.

Gestión de recursos materiales, Red Educa señala que el uso de recursos educativos ayuda a la organización del trabajo, facilita el aprendizaje y aumenta la motivación de los estudiantes. Jordi Díaz Lucea señala que los recursos y materiales didácticos son todo el conjunto de elementos que el profesor utiliza como soporte, complemento o ayuda en su tarea docente.

Diversos autores han abordado el tema de los recursos humanos, desde diferentes perspectivas, entre ellos Escobar (2013); Cuesta, (2017); Espinoza (2018); y Peñalver (2018), los que de una manera u otra coinciden en conceptualizarlos como conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización, deviniendo en factor de ventaja competitiva más importante en la contemporaneidad; siendo el principal elemento de toda organización, que garantiza el funcionamiento de las diversas áreas de la empresa. Podemos entonces, concebir los recursos humanos como el factor clave más importante de las organizaciones para obtener el éxito, éstos deben ser visto no como costos, sino como una inversión; por lo que, su administración constituye una prioridad para toda empresa.

Entonces una buena gestión de los recursos es fundamental para garantizar y mejorar la calidad de la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, contribuyendo a su vez a la reducción de la deserción escolar, lo que es el primordial objetivo en la educación. Si bien es cierto en las escuelas los recursos se obtienen de la asistencia de los alumnos, cuando estos desertan o tiene asistencia prolongadas, afectan el ingreso de recursos financieros, los que finalmente permiten el mantenimiento del recurso humano y material. Considerando que especialistas de apoyo pedagógico son sustentados con recursos SEP, entonces toma mucha significancia la asistencia de los aprendientes, pero también de la entrega de recursos una utilización efectiva para que todo aquello que sea destinado al desarrollo de conocimiento y habilidades de los niños sea bien utilizado.

MARCO CONTEXTUAL

Es importante mencionar que el establecimiento educacional se encuentra al norte de la ciudad, en un sector con altos índices de vulnerabilidad, en específico la escuela tiene un 88,7 % de vulnerabilidad, con estudiantes que se encuentran en riesgo social, con medidas de protección (judicializados). Cuenta con equipos multidisciplinarios como equipo P.I.E y equipo Psicosocial, quienes atienden las necesidades de los alumnos, de la misma manera es relevante indicar que un 35 % de la matrícula total es de estudiantes extranjeros, información relevante que permite centrarse en las necesidades de cada uno de los estudiantes, la escuela cuenta con laboratorios de ciencias y grandes canchas de deportes, poniendo siempre el foco en uno de sus sellos, relacionando los aprendizajes con cada uno de estos antecedentes que favorecen a un aprendizaje significativo y de calidad.

R.B.D	12944-5
COMUNA	ANTOFAGASTA
FONO	976127939
E-MAIL	d-136@cmds-educacion.cl
FECHA CREACIÓN DELESTABLECIMIENTO	02 MARZO 2002
DECRETO COOPERADOR DE LA FUNCIÓN DEL ESTADO	Res. Exenta N° 589 28/06/2002
DEPENDENCIA	MUNICIPALIDAD DE ANTOFAGASTA
NIVEL Y MODALIDAD	PREBÁSICA Transición Menor y Mayor Y BÁSICA 1° A 8° / Modalidad PRESENCIAL diurno
PAGINA WEB	https://www.patriciocariolad136.cl
PLANES Y PROGRAMAS	PROYECTO DE INTEGRACIÓN ESCOLAR PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO PLAN DE FORMACIÓN CIUDADANA PLAN DE APOYO A LA INCLUSIÓN PLAN DE SEXUALIDAD E IGUALDAD DE GENERO PLAN INTEGRAL DE SEGURIDAD ESCOLAR
HORARIO DE FUNCIONAMIENTO	LUNES A VIERNES 07:30 a 18:00 horas
NÚMERO DE DOCENTESDIRECTIVOS	08
NÚMERO DE DOCENTES	47
NUMERO DE ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN	38

Reseña histórica

El Establecimiento Educacional nació como un sueño a partir de un trabajo realizado por el hogar de Cristo. Cuando la corporación municipal de desarrollo social CMDS, sostenedor del establecimiento educacional, da la posibilidad de atender escolarmente a niños que vivían en el vertedero municipal entonces CMDS creó un anexo del colegio Juan Pablo II D-129 que se ubica en el sector.

Tiempo después se dio la posibilidad de construir nuestro colegio, el Padre Patricio Cariola insistió en que el colegio se hiciera para los niños del sector que por cierto era y es muy vulnerable socialmente, él creía que estos niños y niñas tenían derecho a igualdad de posibilidades para estudiar igual que los colegios particulares de la ciudad, entonces se aprobó el gran proyecto en donde se invirtió aproximadamente 1570 millones de pesos en el cual existirían salas de clases, talleres, cancha de pasto sintético, multicancha techada, ascensor, cada sala tendría televisores, equipo de música, reproductor de video VHS, sería un lugar soñado y nunca visto hasta entonces.

El día 2 de marzo de 2002 que se inaugura nuestra escuela con la presencia del presidente de Chile don Ricardo Lagos Escobar, autoridades y del alcalde Pedro Araya Ortiz. Nuestra escuela D- 136 Reverendo Padre Patricio Cariola tiene 36 cursos distribuidos a niveles desde transición a 8° básico, además cuenta con dos grupos diferencial, con 45 docentes, codocentes, 2 administrativos, 9 auxiliares de servicios, 4 guardias y una matrícula de 1600 alumnos.

Logros y dificultades

Es importante contar que a pesar del entorno y la interacción social de los escolares en el sector, son pequeños que tienen las habilidades deportivas muy desarrolladas lo que los ha llevado a ganar campeonatos dentro del establecimiento y a nivel regional, gracias a las academias existentes del programa extra escolar, el cual está altamente equipado por docentes especialistas en deporte, además de contar con una totalidad de 7 docentes entre 39 y 44 horas semanales, también con instructores de afuera para el desarrollo de las academias, de las cuales hay; danza, fútbol, atletismo, voleibol, música, entre otros. Esta escuela albergó entre sus paredes a deportistas que han recibido su formación académica en este establecimiento

educativo, seleccionados a la sub17, en Waterpolo y fútbol, logrando tener un estante con varias medallas y copas ganadas por estos alumnos que viven en riesgo social y que encuentran en este colegio un refugio y un lugar para desarrollar sus potencialidades independientes de su entorno familiar y social.

También la participación en ferias de aprendizajes de ciencias, donde han tenido que competir con establecimientos particulares subvencionados y municipales, sin ir más lejos, el año pasado fue invitado un grupo de alumnos con su profesora de 1° ciclo a presentar un proyecto de Chía, donde ganaron un lugar a la innovación. Un grupo de alumnos de 2° ciclo que consiguieron despertar la atención en agentes externos con el compostaje de las frutas que quedaban dando vuelta en los patios, lograron hacerse visibles fuera del establecimiento donde se acercó un grupo local a grabar un pequeño espacio y fue televisado, aunque sean 5 minutos, créanme que fueron los mejores 5 minutos para estos estudiantes que sienten que nacieron con muchas limitaciones contextuales.

A su vez es propicio indicar que también existen dificultades, como lo son la gran brecha educativa, social y afectiva de los estudiantes. Los altos índices de vulnerabilidad y la escasa formación académica de los apoderados son una falencia que impiden grandes avances en los resultados pedagógicos, del solo hecho de pensar que no consideran relevante los estudios, eso ya es un tope en el camino para que si quiera consideren necesario el levantarlos y llevarlos a estudiar, se debe de liderar con el ausentismo intermitente a lo largo del año, lo que por ende no contribuye a la mejora de resultados. Un gran porcentaje de padres y apoderados fueron estudiantes de este establecimiento en su niñez y solo esperan continuar con la dinámica instaurada en ellos por sus padres, terminar la enseñanza básica para poder salir a trabajar y aportar en casa.

Una baja asistencia a reuniones de apoderados, lo que indica que existe por parte de los padres y apoderados poco interés por la situación académica de sus hijos y falta de vinculación y empoderamiento con el establecimiento educativo, ven las reuniones de apoderados como una pérdida de tiempo, no como una oportunidad de interactuar como comunidad educativa y de realizar acciones conjuntas que favorezcan los procesos pedagógicos y afectivos de los estudiantes.

Entorno

Nuestro establecimiento se encuentra ubicado en Avenida Bonilla # 10222 en el sector Norte de la ciudad de Antofagasta lo que se le conoce como Chimba Alto que corresponde a un lugar de alto riesgo social.



Comunidad integral

La escuela tiene como objetivo promover y desarrollar en el estudiante capacidades, valores y habilidades que enriquezcan y favorezcan su trayectoria académica, el desarrollo de habilidades corporales, formación ética y ciudadana, que les permita superar las adversidades y velarse por sí mismos socialmente.

Comunidad participativa

La escuela Reverendo Padre Patricio Cariola busca permanentemente mantener una relación integradora, respetuosa, confiada, con canales de comunicación sana y expedita con todos los estamentos, facilitándoles los espacios, autonomía y las oportunidades para su accionar, crear y opinar.

Comunidad inclusiva

Se garantiza que todos los estudiantes aprendan independientemente de su origen, condiciones personales, sociales culturales o que presenten alguna NEE, haciendo efectivo su derecho a la educación, eliminando discriminaciones arbitrarias y valorando la diversidad, el aporte que cada uno realiza a la construcción de comunidad.

Comunidad deportiva

Desarrollamos en los/as alumnos/as actitudes del deporte como: la sana competencia, el espíritu de superación, la constancia, el carácter y la voluntad, el trabajo en equipo y hábitos de una vida sana, promoviendo a la vez un desarrollo físico armónico, un crecimiento sano y el reconocimiento y fomento de aptitudes deportivas específicas.

Visión

Formar ciudadanos resilientes, capaces de idear un proyecto de vida a través de una formación valórica, artística y deportiva.

Misión

Cimentar las bases para formar de manera integral a nuestros y nuestras estudiantes a través de una educación de calidad, justa y equitativa, mejorando su bienestar de vida por medio del deporte, el arte y la recreación.

DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Los instrumentos diagnósticos permiten mejorar los procesos educativos, por esa razón es tan importante realizarlos de forma esporádica, de esta manera aseguran el ir evaluando las acciones realizadas a nivel escolar, lo que permite orientar, retroalimentar y mejorar todos los procesos educativos relativos a la enseñanza-aprendizaje. El instrumento aplicado en el establecimiento permite diagnosticar la realidad actual de las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, adaptada a las características y contexto de la entidad educativa con el fin de proponer mejoras en cada una de estas áreas ya mencionadas.

El instrumento usado fue proporcionado por la universidad, sin embargo, fue validado por la jefa de Unidad técnico-Pedagógica (U.T.P) del establecimiento, esta herramienta diagnóstica presenta las siguientes características; está formada por 4 áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos. En cada una de ellas se debe de marcar aquel nivel de calidad correspondiente a la realidad educativa, este consta con una escala de 4 niveles de calidad. Esta fue aplicado a 18 docentes; 12 docentes aula y 6 directivos, de esta manera es más seguro obtener información fidedigna involucrando a distintos estamentos del centro educativo.

Ricard Marí Mollá, (2001), considera el diagnóstico educativo como “un proceso de indagación científica, apoyado en una base epistemológica y cuyo objeto lo constituye la totalidad de los sujetos (individuos o grupos) o entidades (instituciones, organizaciones, programas, contexto familiar, socio-ambiental, etc.) considerados desde su complejidad y abarcando la globalidad de su situación, e incluye necesariamente en su proceso metodológico una intervención educativa de tipo perfectiva” (p. 201)

Buisán Y Marín (2001), le conceptúan como “un proceso que trata de describir, clasificar, predecir y explicar el comportamiento de un sujeto dentro del marco escolar. Incluyen un conjunto de actividades de medición y evaluación de un sujeto (o grupo de sujetos) o de una institución con el fin de dar una orientación.” (p.13)

Entonces diagnosticar es un proceso investigativo que es capaz de otorgar información valiosa para poder decidir las acciones a realizar, donde a su vez se puede analizar cuál es el verdadero impacto que las acciones ya implementadas están ocasionando en las instituciones. Sirviendo como un valioso insumo que puede indicar revelar la salud integral de un establecimiento educativo, esto permite que se puedan modificar las acciones y robustecer aquellas que, si están impactando, pero donde existe algún elemento que requiere ser redireccionado. Diagnosticar es solo una primera acción, puesto que se torna necesario luego analizar los resultados obtenidos y finalmente reflexionar y es ahí donde deben de emanar las soluciones, su viabilidad, los involucrados, el tiempo y sobre todo su huella.



**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 de la escuela Padre Patricio Cariola D-136, de la comuna de Antofagasta, región Antofagasta.

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	Es pertinente el instrumento ya que permitirá diagnosticar y establecer con claridad según sus niveles de logro aquellas áreas que deben de ser mejoradas a corto, mediano y largo plazo.
Motivos por los que se considera no adecuado	-
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	-

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Magaly Olivares Magna
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Jefe de Unidad técnico Pedagogía (UTP) Magister en estadística educación Reverendo Padre Patricio Cariola D-136
e-mail	magaly.olivaresmagna@cmdsantofagasta.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	02 de diciembre 2024

B. PRÁCTICO

1. Presentación del instrumento elaborado

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
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

1. Formación basada en competencias

Tabla 1

1.1. Dimensión: Saber conocer

Proceso general para evaluar: Demostrar una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos sus estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permita dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.				
2. Los profesionales de nuestro establecimiento saben aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizar procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas.				
3. Los y las docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.				
4. Analiza e interpreta los recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.				
5. Los y las docentes demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.				

6. Los y las docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.				
---	--	--	--	--

Tabla 2**1.2. Dimensión: Saber ser**

Proceso general para evaluar: Promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
3. Los y las docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				
4. Los profesionales de nuestro establecimiento tienen a su cargo responsabilidades las que logran llevar a cabo con su total desempeño.				
5. Los y las profesionales de nuestro establecimiento están predispuestos al entendimiento interpersonal, dispuestos a la comunicación y cooperación con los demás y demuestran un comportamiento orientado al grupo				

Tabla 3**1.3. Dimensión: Saber hacer**

Proceso general para 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.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes son rigurosos(as) en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.				
2. El(la) docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				
3. El(la) docente incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.				
4. El(la) docente implementa estrategias didácticas, tales como formular preguntas para cuestionar y/o evaluar diversos argumentos, formular debates grupales sobre problemáticas concretas y desafiar teorías existentes, para promover el pensamiento crítico en función de los objetivos de aprendizaje disciplinarios y transversales y de la diversidad de sus estudiantes				
5. El(la) docente genera espacios de interacción pedagógica para la elaboración de juicios críticos, basados en la reflexión y uso del error, de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de estar				

abiertos/as a los cambios y de tomar decisiones razonadas				
6. El(la) docente implementa estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.				
7. El(la) docente procura la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.				
8. Incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.				
9. El(la) docente comprueba durante la clase, mediante preguntas o actividades relevantes, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.				
10. Ofrece a sus estudiantes retroalimentación descriptiva de manera oportuna, basándose en criterios e indicadores de evaluación, para que dispongan de información diferenciada sobre los niveles de logro de los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en los objetivos de aprendizaje evaluados; y para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.				

2. Área de gestión curricular

Tabla 4

2.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general para evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo técnico pedagógico 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, experticia de los docentes, entre otros).				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias				

didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. 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.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos				

evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				
--	--	--	--	--

Tabla5

2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general para evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. 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.				
8. 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.				

Tabla 6

2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general para evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				

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

3. Área Gestión de Recursos

Tabla 7

3.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general para evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento 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.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

3.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Tabla 8

Proceso general para evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo con los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				

6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

Tabla 9

3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general para evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				

4. Liderazgo pedagógico

Tabla 10

4.1. Dimensión: Establecer dirección

Proceso general para evaluar: Establecimiento de metas y expectativas				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.				
2. El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.				
3. El equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.				
4. El equipo directivo promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.				

Tabla 11

4.2. Dimensión: Rediseño de la organización

Proceso general para evaluar: Obtención y mantención de recursos de manera estratégica
--

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.				
2. El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, 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 escolar positivo.				
4. El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.				
5. El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.				
6. El equipo directivo desarrolla y mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.				

Tabla 12

4.3. Dimensión: Desarrollo del personal

Proceso general para evaluar: Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.				
2. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.				
3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.				
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 demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.				
6. 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.				

Tabla 13

4.4. Dimensión: Gestión de la instrucción

Proceso general para evaluar: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.				
2. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.				
3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				
4. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.				
5. El equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.				
6. El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.				
7. 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.				

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, el siguiente proceso permitió obtener conclusiones a partir de los datos recopilados, en relación con el instrumento diagnóstico utilizado, los resultados son los siguientes:

1. Área Formación Basada en Competencias

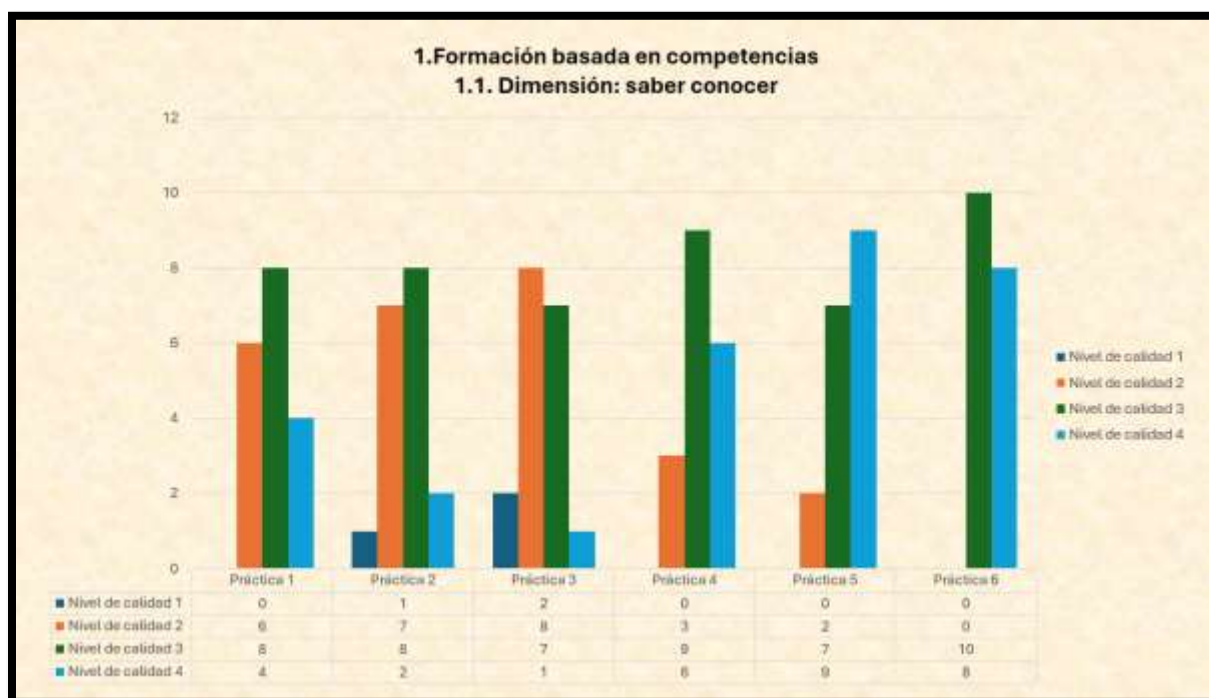


Tabla 1. Dimensión saber conocer.

En el área Formación Basada En Competencias, en la dimensión saber conocer, se observa que la práctica N°5 obtuvo el mayor porcentaje en el nivel de calidad N° 4 con un 50% de la misma manera en relación con el nivel de calidad N°4 el menor porcentaje obtenido fue en la práctica N°3 con un 5,6%. Sin embargo, es importante mencionar que tal como lo muestra el presente gráfico, existen otras practicas propias de ser analizadas y consideradas en las propuestas de mejora.

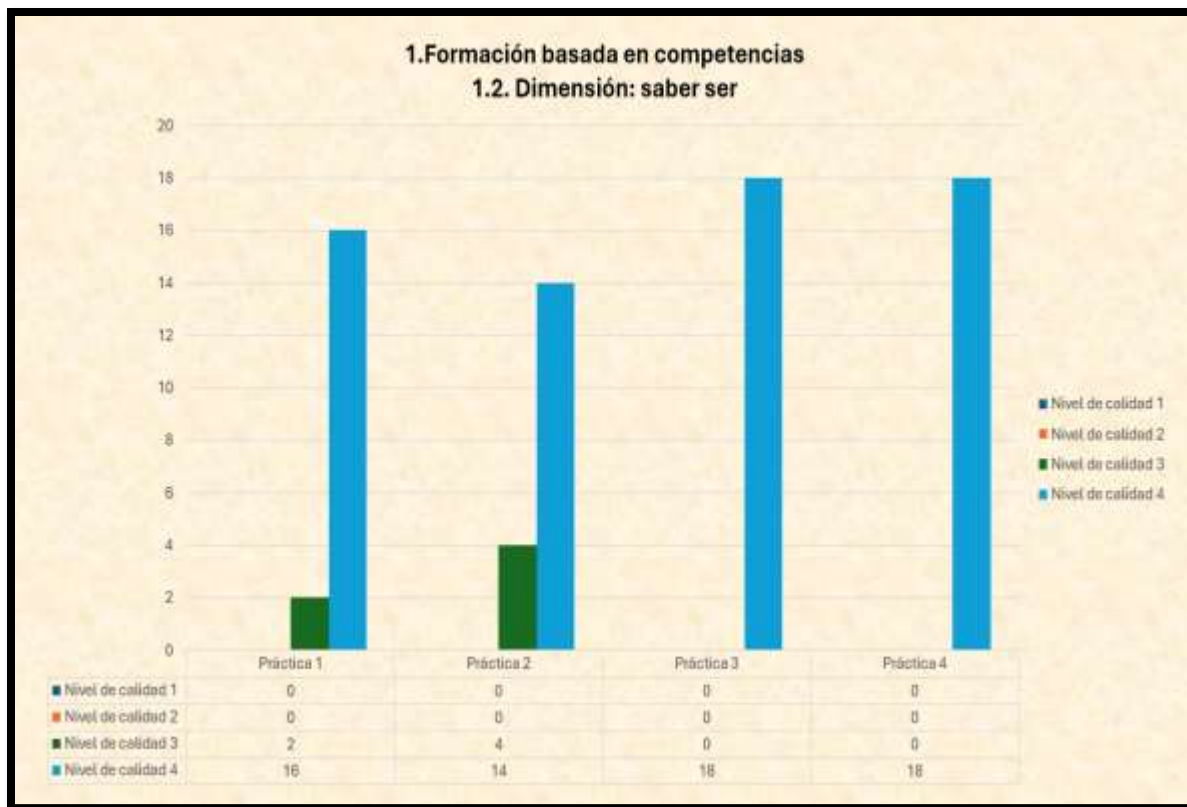


Tabla 2. Dimensión saber ser.

En el área formación basada en competencias, en la dimensión saber ser, se observa que la práctica N°3 y 4 obtuvieron el mayor porcentaje en el nivel de calidad N° 4 con un 100% de la misma manera en relación con el nivel de calidad N°4 el menor porcentaje obtenido fue en la práctica N°2 con un 77,8%. Sin embargo, es importante mencionar que tal como lo muestra el presente gráfico, esta dimensión se encuentra con altos niveles de calidad en general.

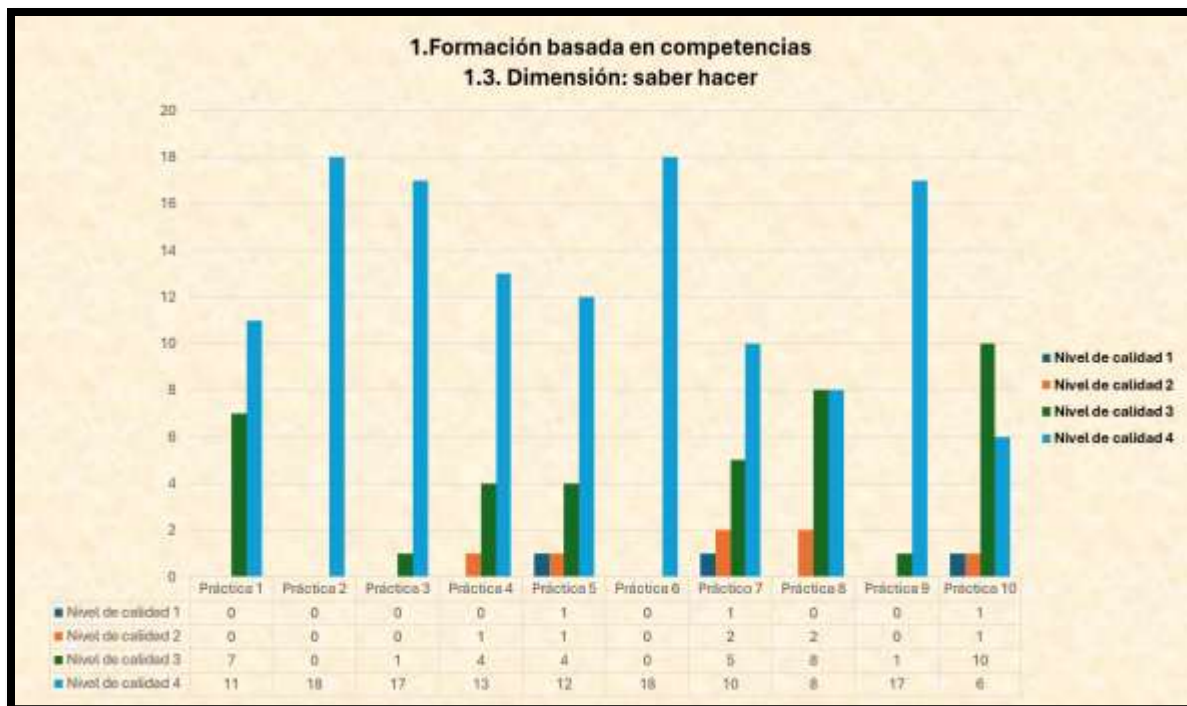


Tabla 3. Dimensión saber hacer.

En el área formación basada en competencias, en la dimensión saber hacer, se observa que la práctica N°2 y 6 obtuvieron el mayor porcentaje en el nivel de calidad N° 4 con un 100% de la misma manera en relación con el nivel de calidad N°4 el menor porcentaje obtenido fue en la práctica N°10 con un 33,3%. Sin embargo, es importante mencionar que tal como lo muestra el presente gráfico, existen otras prácticas propias de ser analizadas y consideradas en las propuestas de mejora.

Análisis general del área Formación basada en competencias

Con respecto a los resultados obtenidos en esta área se puede inferir que en las dimensiones con menor porcentaje de logro en el nivel 4 se encuentran en las dimensiones saber conocer, saber ser y saber hacer. Lo que indica que el centro en mejoras debe de estar enfocada en fortalecer en los docentes sus prácticas y el uso adecuado del curriculum escolar nacional. Además, de fomentar en los estudiantes la capacidad de trabajar en sus labores de manera constante con una actitud crítica y autocrítica.

2. Área de Liderazgo Pedagógico

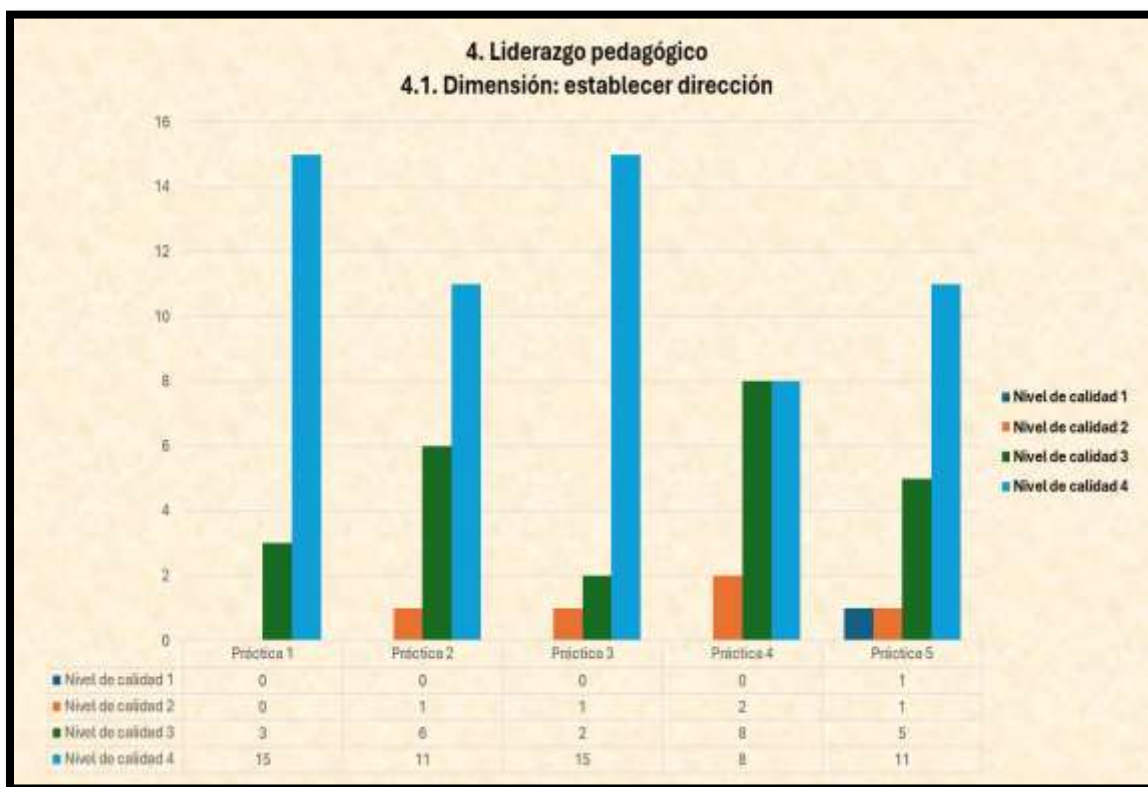


Tabla 4. Dimensión establecer dirección.

En el área de Liderazgo pedagógico, en la dimensión establecer dirección, se observa que la práctica N°1 y 3 obtuvieron el mayor porcentaje en el nivel de calidad N° 4 con un 83,3% de la misma manera en relación con el nivel de calidad N°4 el menor porcentaje obtenido fue en la práctica N°4 con un 44,4%. Sin embargo, es importante mencionar que tal como lo muestra el presente gráfico, esta dimensión se encuentra con altos niveles de calidad en general.

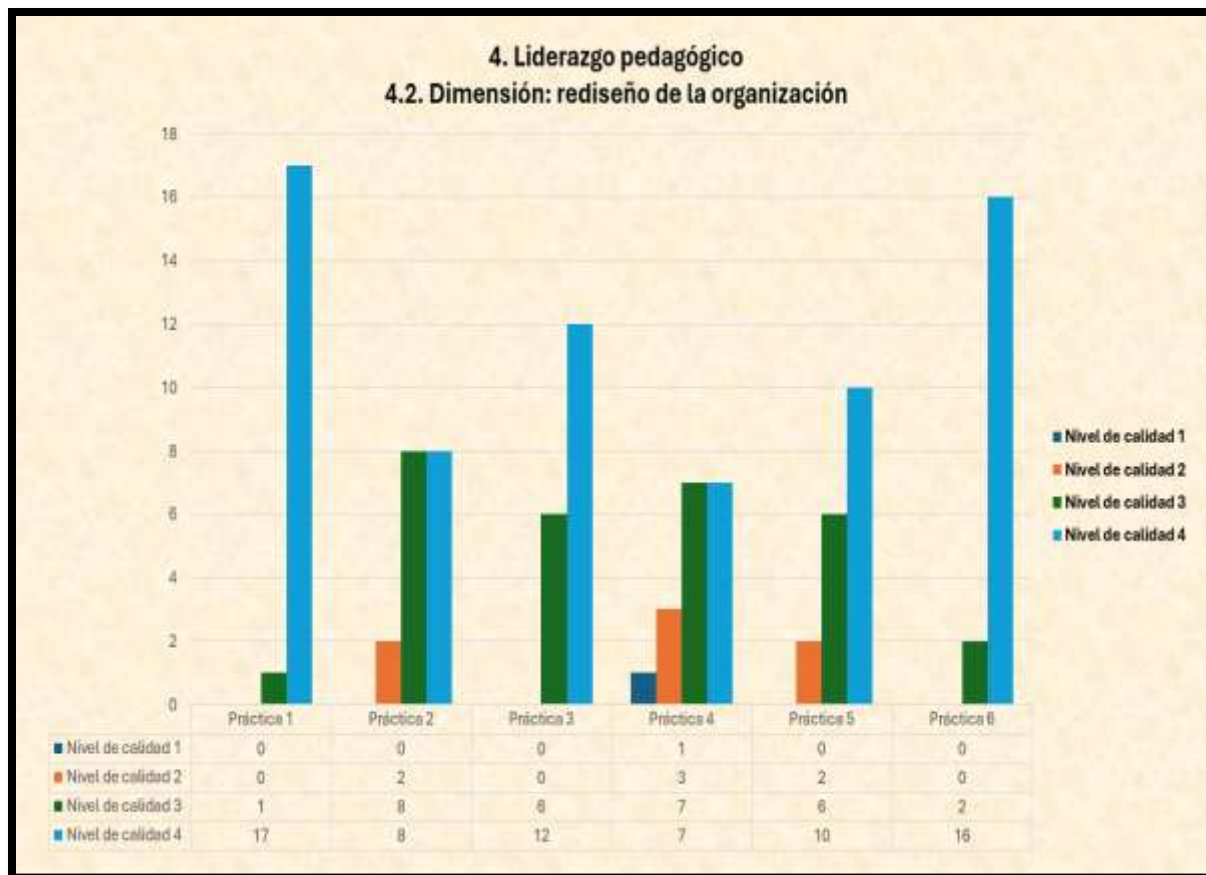


Tabla 5. Dimensión rediseño de la organización.

En el área de Liderazgo pedagógico, en la dimensión rediseño de la organización, se observa que la práctica N°1 obtuvo el mayor porcentaje en el nivel de calidad N° 4 con un 94,4% de la misma manera en relación con el nivel de calidad N°4 el menor porcentaje obtenido fue en la práctica N°4 con un 38,9%. Sin embargo, es importante mencionar que tal como lo muestra el presente gráfico, esta dimensión se encuentra con altos niveles de calidad en general.

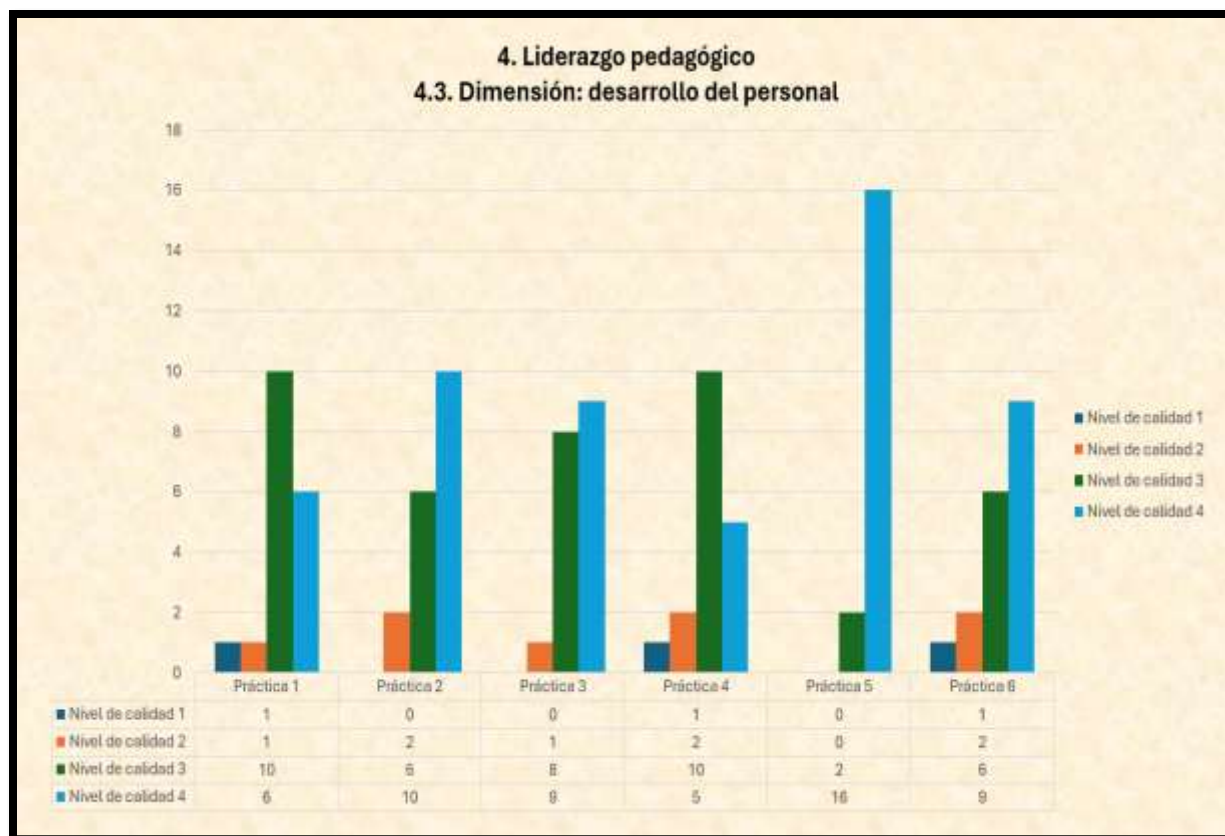


Tabla 6. Dimensión desarrollo del personal.

En el área de Liderazgo pedagógico, en la dimensión desarrollo del personal, se observa que la práctica N°5 obtuvo el mayor porcentaje en el nivel de calidad N° 4 con un 88,9% de la misma manera en relación con el nivel de calidad N°4 el menor porcentaje obtenido fue en la práctica N°4 con un 27,8%. Sin embargo, es importante mencionar que tal como lo muestra el presente gráfico, esta dimensión se encuentra con altos niveles de calidad en general.

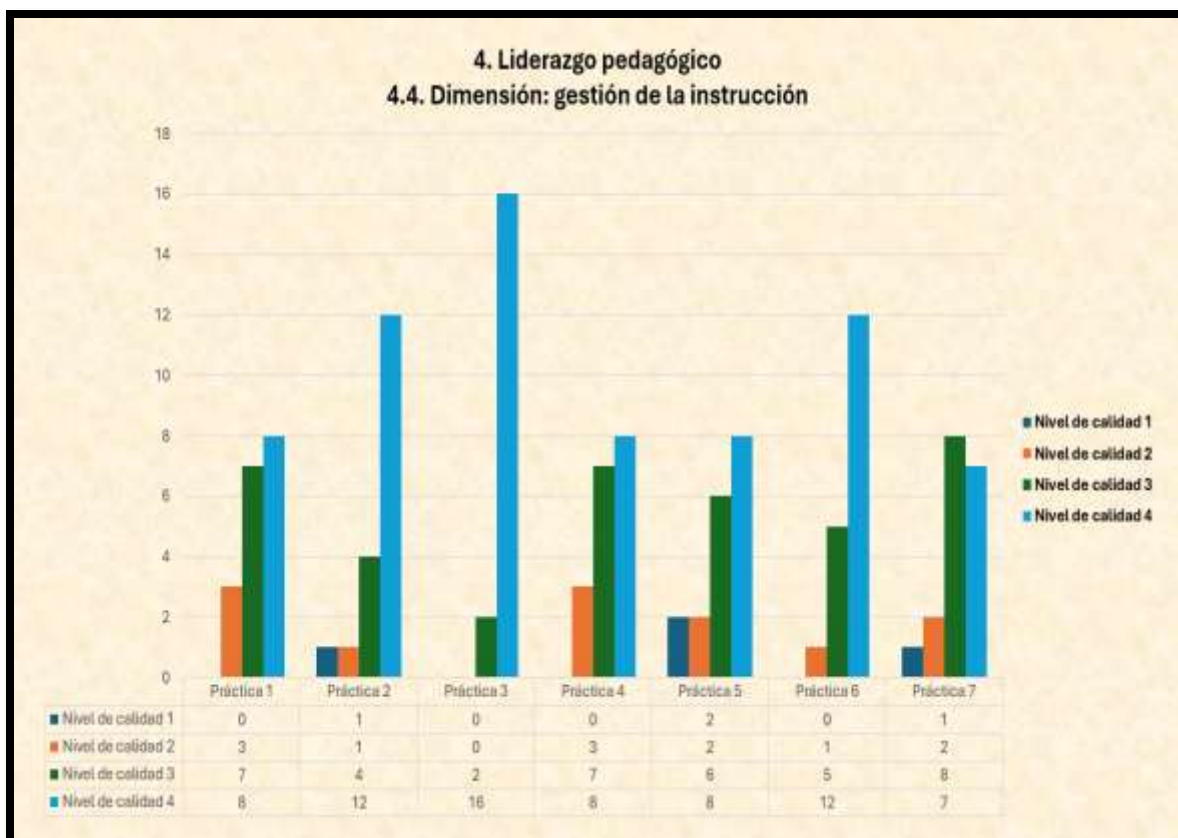


Tabla 7. Dimensión gestión de la instrucción.

En el área de Liderazgo pedagógico, en la dimensión gestión de la instrucción, se observa que la práctica N°3 obtuvo el mayor porcentaje en el nivel de calidad N° 4 con un 88,9% de la misma manera en relación con el nivel de calidad N°4 el menor porcentaje obtenido fue en la práctica N°7 con un 38,9%. Sin embargo, es importante mencionar que tal como lo muestra el presente gráfico, esta dimensión se encuentra con altos niveles de calidad en general.

Análisis general del área Liderazgo pedagógico

Con respecto a los resultados obtenidos en esta área se puede inferir que en las dimensiones con menor porcentaje de logro en el nivel 4 se encuentran en las dimensiones rediseño de la organización y desarrollo del personal. Lo que indica que el centro en mejoras debe de estar enfocada en promover que el equipo directivo genere oportunidades de participación y colaboración en la comunidad escolar. Además, de fomentar prácticas para que el equipo directivo demuestre consideración por las necesidades personales y el bienestar de los trabajadores del establecimiento educativo.

2. Área de Gestión Curricular

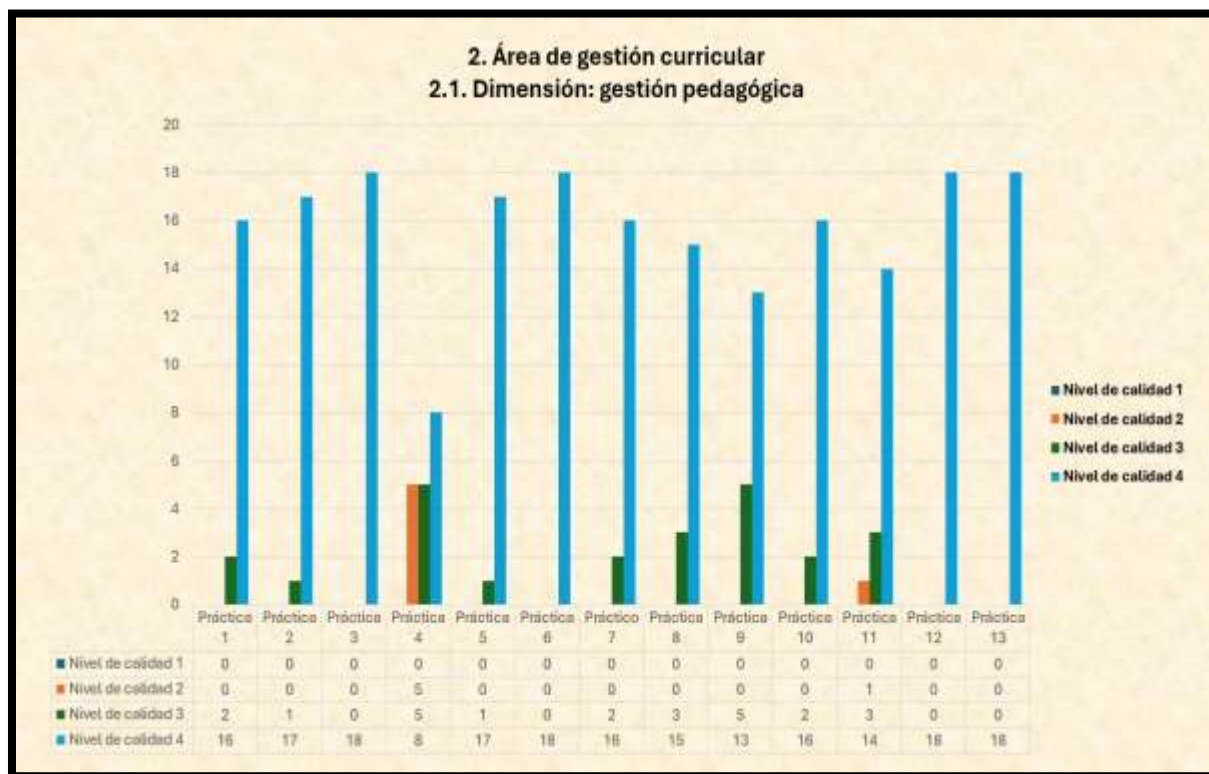


Tabla 8. Dimensión gestión pedagógica.

En el área de Gestión curricular, en la dimensión gestión pedagógica, se observa que la práctica N°3, 6, 12 y 13 obtuvieron el mayor porcentaje en el nivel de calidad N° 4 con un 100% de la misma manera en relación con el nivel de calidad N°4 el menor porcentaje obtenido fue en la práctica N°4 con un 44,4%. Sin embargo, es importante mencionar que tal como lo muestra el presente gráfico, esta dimensión se encuentra con altos niveles de calidad en general.

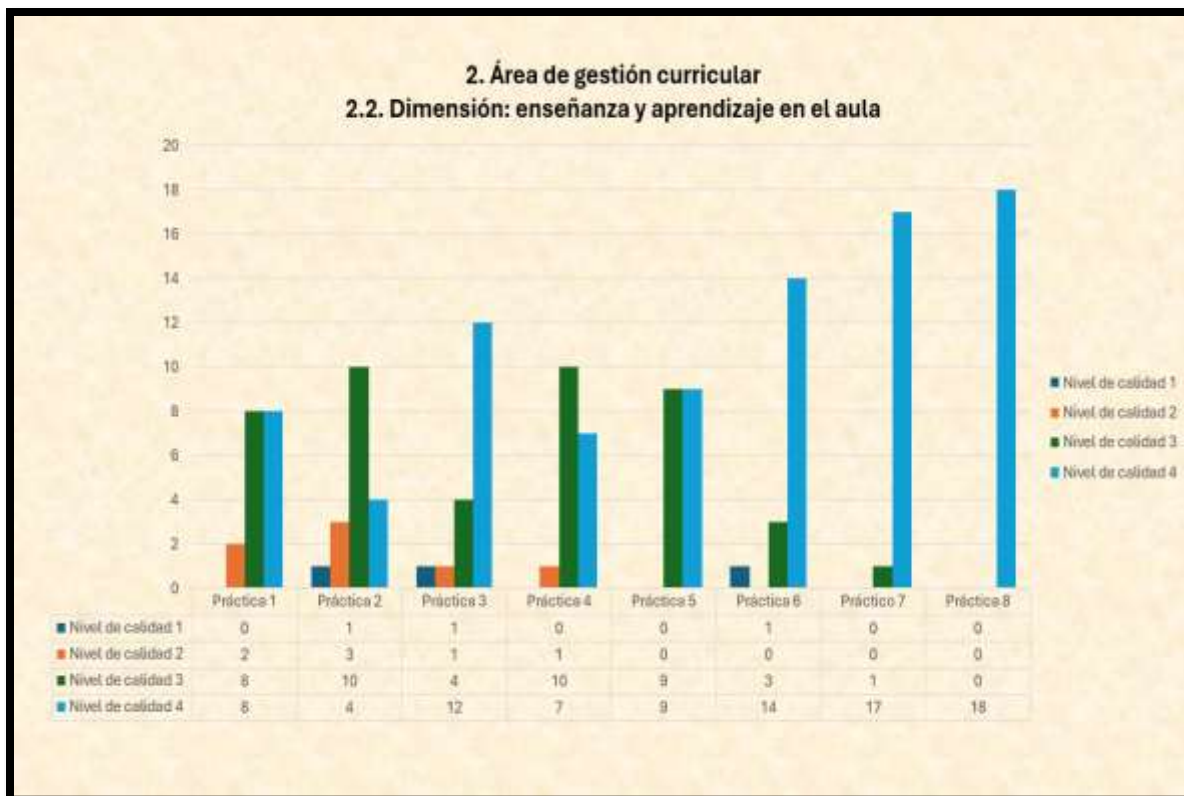


Tabla 9. Dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula.

En el área de gestión curricular, en la dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula, se observa que la práctica N°8 obtuvo el mayor porcentaje en el nivel de calidad N° 4 con un 100% de la misma manera en relación con el nivel de calidad N°4 el menor porcentaje obtenido fue en la práctica N°2 con un 22,2%. Sin embargo, es importante mencionar que tal como lo muestra el presente gráfico, existen otras prácticas propias de ser analizadas y consideradas en las propuestas de mejora.

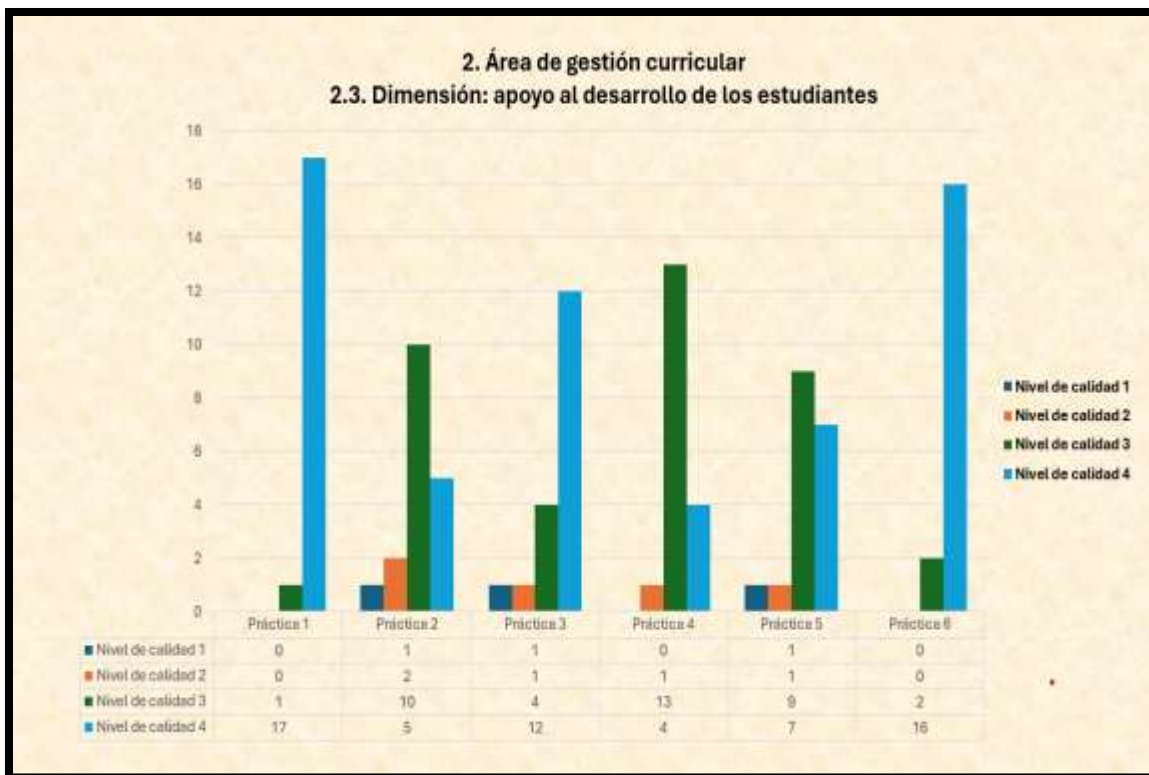


Tabla 10. Dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes.

En el área de gestión curricular, en la dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes, se observa que la práctica N°1 obtuvo el mayor porcentaje en el nivel de calidad N° 4 con un 94,4% de la misma manera en relación con el nivel de calidad N°4 el menor porcentaje obtenido fue en la práctica N°4 con un 22,2%. Sin embargo, es importante mencionar que tal como lo muestra el presente gráfico, existen otras prácticas propias de ser analizadas y consideradas en las propuestas de mejora.

Análisis general del área de Gestión curricular

Con respecto a los resultados obtenidos en esta área se puede inferir que en las dimensiones con menor porcentaje de logro en el nivel 4 se encuentran en las dimensiones gestión pedagógica y apoyo al desarrollo de los estudiantes. Lo que indica que el centro en mejoras debe de estar enfocada en monitorear la realización efectiva de clases, que estas se realicen con normalidad aun cuando haya ausencia de docentes. Además, de mejorar el plan de trabajo personalizado con los estudiantes con necesidades educativas especiales y su entorno.

4. Área de Gestión de Recursos

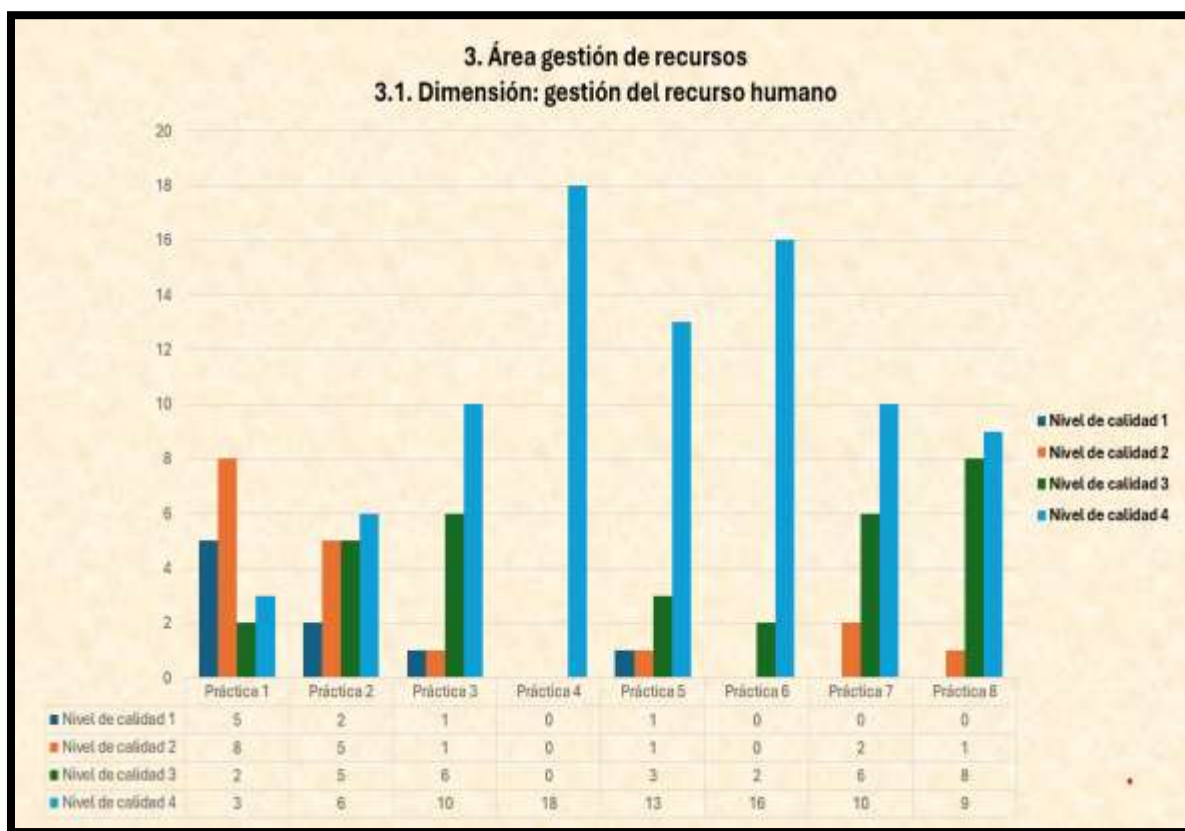


Tabla 11. Dimensión gestión del recurso humano.

En el área de gestión de recursos, en la dimensión gestión de recurso humano, se observa que la práctica N°4 obtuvo el mayor porcentaje en el nivel de calidad N° 4 con un 100% de la misma manera en relación con el nivel de calidad N°4 el menor porcentaje obtenido fue en la práctica N°1 con un 16,7%. Sin embargo, es importante mencionar que tal como lo muestra el presente gráfico, existen otras prácticas propias de ser analizadas y consideradas en las propuestas de mejora.

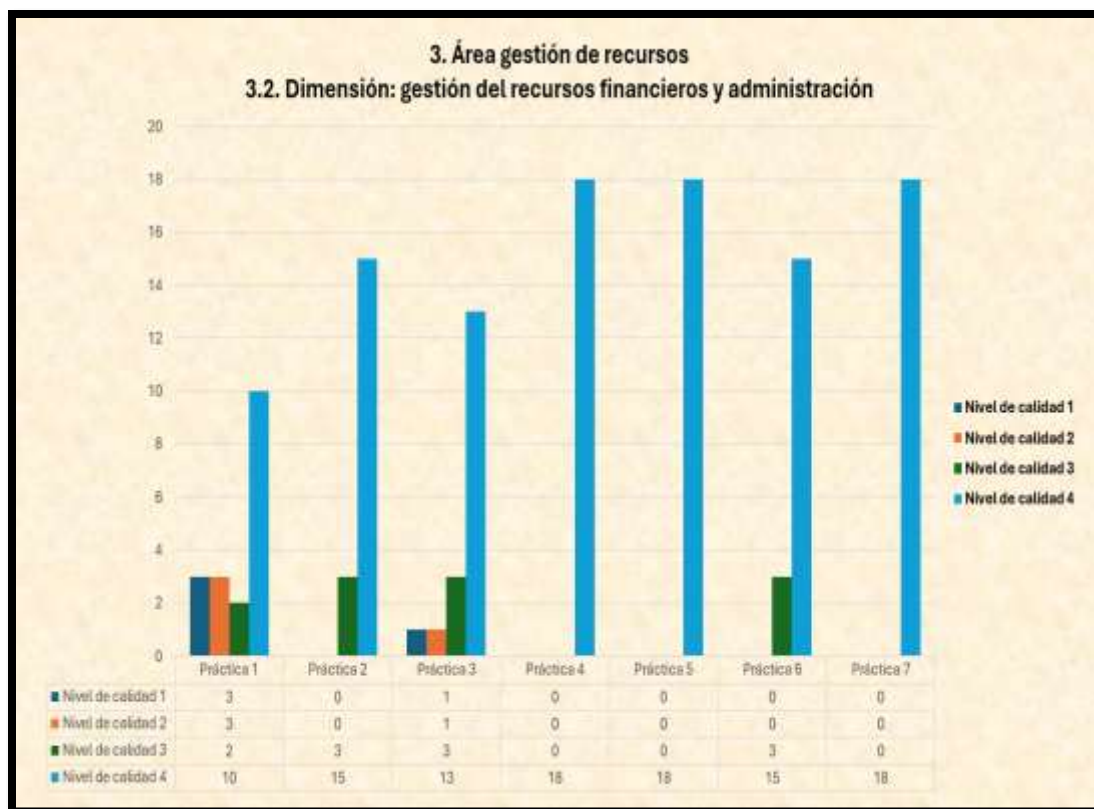


Tabla 12. Dimensión gestión del recurso financiero y administrativo.

En el área de gestión de recursos, en la dimensión gestión de recursos financieros y administración, se observa que la práctica N°4,5 y 7 obtuvo el mayor porcentaje en el nivel de calidad N° 4 con un 100% de la misma manera en relación con el nivel de calidad N°4 el menor porcentaje obtenido fue en la práctica N°1 con un 55,6%. Sin embargo, es importante mencionar que tal como lo muestra el presente gráfico, esta dimensión se encuentra con altos niveles de calidad en general.

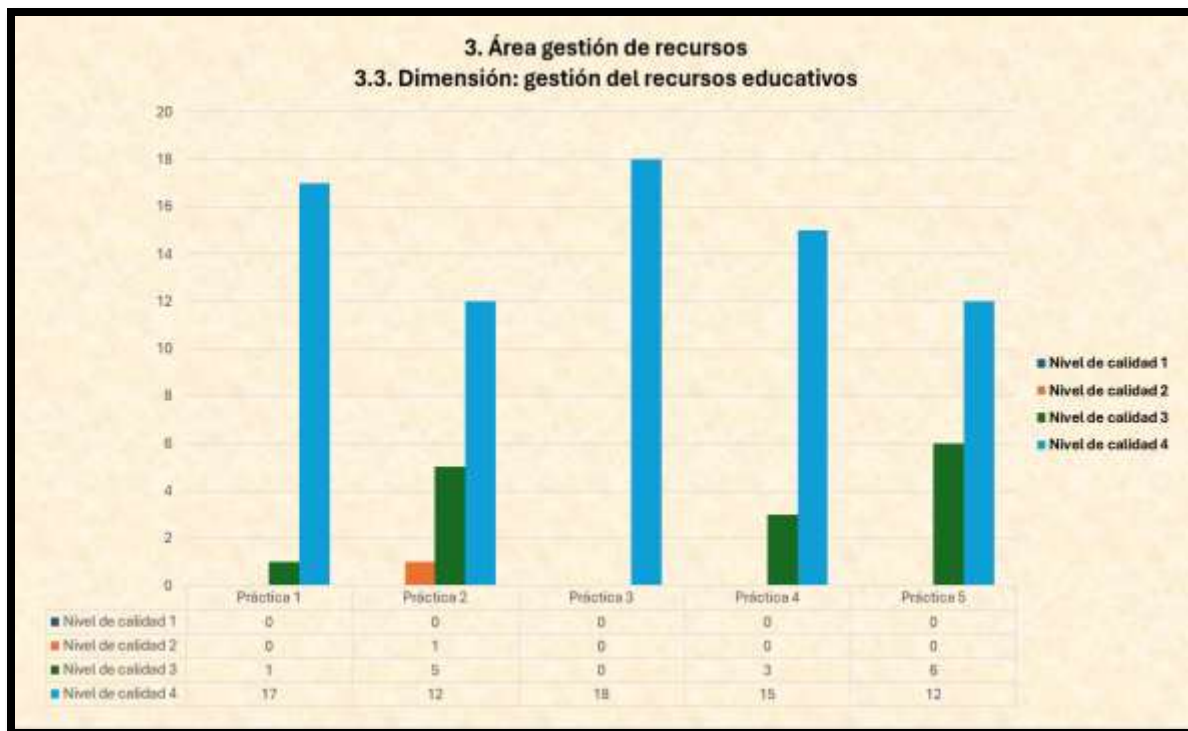


Tabla 13. Dimensión gestión de recursos educativos

En el área de gestión de recursos, en la dimensión gestión de recurso educativos, se observa que la práctica N°3 obtuvo el mayor porcentaje en el nivel de calidad N° 4 con un 100% de la misma manera en relación con el nivel de calidad N°4 el menor porcentaje obtenido fue en la práctica N°2 y 5 con un 66,7%. Sin embargo, es importante mencionar que tal como lo muestra el presente gráfico, esta dimensión se encuentra con altos niveles de calidad en general.

Análisis general del área de Gestión de recursos

Con respecto a los resultados obtenidos en esta área se puede inferir que en las dimensiones con menor porcentaje de logro en el nivel 4 se encuentran en las dimensiones gestión de recurso humano, de recurso financiero y administración y de recursos educativos. Lo que indica que el centro en mejoras debe de estar enfocada en mejorar la gestión de recursos humano. Además, de garantizar la asistencia para alcanzar altos niveles de asistencia a clases. Y también el de implementar y establecer los recursos educativos de manera eficaz.

Análisis general de las 4 áreas

Es importante reflexionar en relación a los resultados en las distintas áreas pero de manera homogénea ya que estas requieren la una de la otra para poder funcionar de manera equilibrada y eficiente, cualquier establecimiento educativo depende del buen funcionamiento de las diferentes áreas que la componen, si bien es cierto siempre existen aquellas que requieren de mayores estrategias y cambios a lo largo del proceso educativo y del desarrollo escolar, los grandes cambios que sufre la educación actualmente nos obligan a transformar las estrategias e impulsan a tener una mirada crítica y reflexiva en torno a las necesidades que afloran.

Las demandas de la sociedad actual frente a la educación han implicado importantes transformaciones que se traducen en dos grandes necesidades para los sistemas educativos: (a) disponer de definiciones curriculares que posibiliten a los/as estudiantes desarrollar las habilidades del Siglo XXI; y (b) contar con docentes que promueven el desarrollo de dichas habilidades a través de una enseñanza que logre, de manera efectiva y equitativa, aprendizajes significativos (Reimers & Chung, 2016)

Como podemos apreciar según Reimers, la enseñanza se transforma significativa, cuando los docentes cuentan con las habilidades para promover el desarrollo de estas y cuando estos son capaces de seleccionar lo que realmente es necesario desarrollar del curriculum, un elemento muy importante al momento de generar estrategias que apunten al desarrollo de habilidades y a una buena implementación de estas, siempre serán beneficiosas para la comunidad educativa y para la obtención de resultados óptimos, no es nada nuevo el mencionar que todas las áreas tributan a un buen funcionamiento en centros educativos pero cuando no existen buenas estrategias de enseñanza, aún cuando todos los recursos tanto humanos como tangibles estén, estos serán mal utilizados y no tributarán a la enseñanza eficiente, es maravilloso pensar que en lugares recónditos de nuestro país con pocos recursos humanos, estructurales y de equipo directivos. Sean capaces de obtener buenos resultados en evaluaciones estandarizadas a nivel país, donde mucho de estos aprendientes logren el ingreso a la enseñanza superior independiente de las dificultades de su entorno, sino más bien, cuando un docente bien capacitado y actualizado es capaz de promover el desarrollo de las habilidades y obtener aprendizajes significativos en cualquier estudiante del mundo.

PROPUESTAS DE MEJORA

De acuerdo con los resultados obtenidos, se presentan las siguientes propuestas de mejora, las cuales están directamente relacionadas con las principales debilidades detectadas en el instrumento diagnóstico aplicado, las mejoras se presentan con los responsables en cada caso:

Área: Formación basada en competencias

Objetivo	Acciones por realizar	Responsable
Fortalecer en los docentes los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del curriculum escolar de la disciplina que enseña. (Dimensión saber conocer)	<ul style="list-style-type: none"> -Constituir una comunidad de aprendizaje interna y externa. -Crear un plan de inducción profesional docente. -Capacitar a la planta docente con diversas estrategias metodológicas innovadoras y las normativas vigentes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Equipo unidad técnico-pedagógica. -Equipo directivo y un docente por asignatura o ciclo. - Entidades de formación externas.
Fomentar en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica. (Dimensión saber ser)	<ul style="list-style-type: none"> -Implementar un plan de modelaje en los estudiantes por unidad. -Utilizar estrategias innovadoras y creativas, con un sistema de retroalimentación constante. -Generar grupos de trabajo autónomos en los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Equipo de unidad técnico-pedagógico y docentes.

Área: Liderazgo pedagógico

Objetivo	Acciones por realizar	Responsable
<p>Promover que el equipo directivo genere oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional. (Dimensión rediseño de la organización)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Implementar talleres bimensuales con la comunidad educativa. -Confeccionar información mediante el trabajo colaborativo con los distintos estamentos que conforman la comunidad escolar. -Promover espacios de participación y colaboración en los consejos escolares. 	<ul style="list-style-type: none"> -Equipo directivo. -Equipo P.A.T. -Departamento de orientación y convivencia escolar.
<p>Fomentar prácticas para que el equipo directivo apoye y demuestre consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución. (Dimensión desarrollo del personal)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Fomentar el desarrollo profesional considerando las necesidades del personal. -Generar espacios para la reflexión una vez al mes. -Crear un grupo de bienestar con un representante por estamento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Equipo directivo. -Departamento de orientación y convivencia escolar. -Un representante por estamento de la institución.

Área: Gestión curricular

Objetivo	Acciones por realizar	Responsable
<p>Monitorear que el equipo técnico pedagógico asegure la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura. (Dimensión gestión pedagógica)</p>	<p>-Implementar módulos de aprendizaje en cada aula (Plataforma Aula educa)</p> <p>-Planificar con antelación el año académico completo con un plan de respaldo o actividades de relleno.</p> <p>-Equipo multidisciplinario de gestión pedagógica.</p> <p>-Realizar reuniones trimestrales para monitorear las acciones.</p>	<p>-Equipo de unidad técnico-pedagógico.</p> <p>-Equipo directivo.</p> <p>-Consejo de profesores.</p>
<p>Mejorar el plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento. (Dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes)</p>	<p>-Planificar trabajo colaborativo para implementar estrategias en conjunto para que cada profesional realice sus aportes según sus especialidades.</p> <p>-Desarrollar una cultura de buenas prácticas educativas según necesidades para generar un intercambio de experiencias favorables para nuestros estudiantes.</p>	<p>-Equipo de unidad técnico-pedagógico.</p> <p>-Equipo multidisciplinario P.I.E.</p> <p>-Equipo multidisciplinario Psicosocial.</p>

Área: Gestión de recursos

Objetivo	Acciones por realizar	Responsable
<p>Mejorar la gestión de recursos como la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones. (Dimensión gestión del recurso humano)</p>	<p>-Gestionar con centros de educación superior, estudiantes en práctica profesional. -Reconocer la labor docente y promover el sentido de pertenencia educativa de nuestros profesores. -Realizar talleres bimensuales del buen trato entre los integrantes de la comunidad.</p>	<p>-Equipo directivo y unidad técnico-pedagógica. -Coordinadores por áreas de formación académica.</p>
<p>Garantizar que el establecimiento gestione la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases. (Dimensión gestión de recursos financieros y administración)</p>	<p>-Monitorear la asistencia semanalmente vaciando la información a una planilla. -Realizar visitas domiciliarias en ausentismo escolar. -Implementar programa de incentivo a la mejor asistencia.</p>	<p>-Equipo directivo. -Inspectoría general. -Equipo psicosocial.</p>
<p>Implementar y establecer un sistema de gestión para equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de</p>	<p>-Gestionar la compra de recursos educativos y equipamiento atingente según necesidades mediante empresas externas.</p>	<p>-directora. -Equipo de gestión.</p>

mantención, reposición y control de inventario periódicos. (Dimensión gestión de recursos educativos)	-Crear una planilla de control de inventario periódico. -Revisión periódica del proyecto educativo institucional.	
---	--	--

Cuando monitoreamos de manera constante los procesos internos de una unidad educativa, sirve para ir detectando aquellas estrategias que en un inicio no resultaron beneficiosas o adecuadas para las falencias detectadas, sin embargo a los largo de su puesta en marcha estas pueden ser una solución o no ser tan eficaces, es ahí donde se debe de ser capaces de buscar y aplicar nuevas estrategias, no se debe olvidar que la educación es dinámica y que esta se está desafiando y reinventando constantemente. Donde se torna indispensable que los profesionales que la componente mantengan un aprendizaje continuo y holístico, cada área es importante para poder lograr los objetivos trazados.

Aprendizaje profesional continuo basado en la reflexión y experimentación, con foco en la mejora de los procesos de enseñanza para el aprendizaje de todos/as los/as estudiantes. Considerando la dimensión ética que subyace a las interacciones y decisiones profesionales, los/as docentes colaboran con sus pares para abordar de manera colectiva problemas específicos de la práctica y generar oportunidades para contribuir a la mejora continua del centro educativo (Dominio D del MBE 2021).

El marco para la buena enseñanza es enfático en indicar que el aprendizaje profesional continuo contribuye a la mejora constante y ofrece mayores oportunidades en la enseñanza y en las relaciones interpersonales para un centro educativo saludable, cuando se trabaja enfocados en la mejora de los procesos de aprendizaje, el beneficio puede resultar circunstancial para el logro de los objetivos trazado a lo largo del periodo escolar, no es antojadizo pensar que la formación profesional continua es importante para la educación, sino más bien una necesidad.

CONCLUSIÓN

La evidencia presentada lleva a concluir que toda unidad educativa requiere de diagnósticos de forma periódica para poder mejorar las prácticas pedagógicas y así mantener una comunidad sana y con logros eficaces en sus metas trazadas. En la escuela Padre Patricio Cariola, se ha detectado a través de esta evaluación que los aspectos a fortalecer son las prácticas docentes, la pertenencia educativa de la comunidad escolar y el monitoreo constante de los aprendizajes.

Estamos de acuerdo con Bolívar (2000:68-71) en que para que las organizaciones aprendan, a través de estrategias de innovación y mejora escolar, se debe propiciar una visión sistemática del cambio, la relevancia de la autoevaluación como base del proceso de mejora, importancia de crear normas de mejora continua, trabajar de modo conjunto, aprender en el proceso de trabajo, la relevancia de los procesos de planificación y evaluación, o un liderazgo de conjunto visión y acciones.

Solo así será posible alcanzar el desarrollo profesional y por ende dar respuesta a las necesidades emanadas desde la convivencia a lo largo del proceso educativo. El análisis de resultados permite concluir que las mejoras deben de apuntar hacia acciones concretas que logren desheredar los nudos críticos. Poniendo el énfasis en actividades que gran parte de la comunidad educativa es capaz de dar rodaje, solo se torna imperante la coordinación eficaz y la entrega de directrices claras de las estrategias a utilizar.

Es un gran desafío lograr que los padres y apoderados se involucren en actividades de pertenencia educativa, donde estos sean capaces de identificar la escuela de sus hijos, como una herramienta vital para el desarrollo integral de estos. Sin embargo, es una responsabilidad de quienes lideran las comunidades educativas, el lograr que la comunidad participe y se involucre en cada actividad, considerando que todas ellas en menor o mayor medida tributan a una educación de calidad, participativa y armoniosa para el desarrollo holístico de los estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Calidad de la Educación (2018). Informe técnico 2017. Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS) medidos a través de cuestionarios.

Beltrán, J. (2014). Factores Que Dificultan La Gestión Pedagógica Curricular De Los jefes De Unidades Técnico-Pedagógicas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 19(62), 939–961.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=97324563&lang=es&site=ehost-live>.

Bizarro, W., Sucari, W., & Quispe-Coaquira, A. (2019). Evaluación formativa en el marco del enfoque por competencias. *Revista Innova Educación*, 1(3), 374- 390.

<https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.03.r001>.

Caro, P. (2020) Prácticas pedagógicas en el proceso de adquisición y desarrollo de competencias básicas en estudiantes de la provincia de Concepción. Tesis para optar al grado de Doctor en Educación. Universidad Autónoma de Barcelona. (Págs. 44 – 55).

<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/671060/pacq1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

García, C. (2012). *El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar*: (ed.). Madrid, Spain: Ministerio de Educación y Formación Profesional de España.

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP Ministerio de Educación (2021) *Estándares de la Profesión Docente. Marco para la Buena Enseñanza*.

<https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wpcontent/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>.

Hargreaves, A. (2013). El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores. Ediciones Morata,

<https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/51803?page=1>.

Hué, C. (2012). El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar. Ministerio de Educación y Formación Profesional de España.

<https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/49313?page=1>.

Marco para la Buena Enseñanza Aprobado por el Consejo Nacional de Educación CNED en resolución N°068, (2021) Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas: CPEIP Ministerio de Educación Alameda 1371, Santiago Primera Edición: agosto 2021.

Rojas, O. (2024). Perspectiva sobre la educación en Chile 2020: prácticas evaluativas y de gestión para el mejoramiento educativo. Universidad Miguel de Cervantes.

<https://repo.umc.cl/bitstreams/9c94d6c0-a8c9-4dec-8423-420ec0e5d3ba/download>

Ulloa Garrido, J-Gajardo Aguayo, (2017). Gestión de la implementación curricular: Informe técnico No. 10 noviembre.