



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE
LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE
RECURSOS DE LA ESCUELA FRANCISCO CORTES OJEDA, DE LA
COMUNA DE MAULLÍN, EN LA X REGIÓN DE LOS LAGOS**

Candidato/a a magíster: Valeska Kinverli Paredes Paillaleve

Tutor disciplinar: Rocío Soledad Riffo San Martín

Tutor metodológico: Jennifer Zurina Quiñonez Fuentes

Agosto, 2023

Índice

Resumen	3
Introducción	4
Marco teórico	6
Marco contextual	8
Breve reseña histórica de la institución	8
Sellos institucionales	9
<i>Aprendizaje colaborativo</i>	9
<i>Escuela científica</i>	9
<i>Formación bilingüe español-inglés</i>	9
Misión	9
Visión	9
Estudiantes y educadores	10
Plan de estudios	10 - 11
Objetivos estratégicos	11
Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación	12
Descripción del instrumento de evaluación	12
Proceso de elaboración del instrumento	12
Proceso de validación del instrumento	12
Aplicación del instrumento de evaluación	13
Presentación del instrumento	13
Análisis de los resultados	29
Propuesta de mejora	61
Conclusión	67
Bibliografía	68
Anexos	71

Resumen

El gerenciar una institución educativa coloca en marcha un conjunto de elementos que deben ser conocidos y aplicados por todos aquellos que conforman la comunidad educativa, puesto que de esto depende la calidad educativa. El objetivo de este estudio es diagnosticar y proponer mejoras de las áreas de formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la Escuela Francisco Cortes Ojeda Carelmapu, de la Comuna de Maullín, en la X región de Los Lagos. En esta investigación se utilizó el método cuantitativo, donde las técnicas ocupadas para la recopilación de información y datos fueron encuestas aplicadas al director del establecimiento y 15 docentes de la institución educativa, lo cual permitió conocer la gestión en este colegio.

Se concluyó que se debe implementar una propuesta estratégica que permita la mejora de la calidad de la educación capacitando a su cuerpo docente, así como ejercer un mayor liderazgo pedagógico que permita el desarrollo profesional óptimo y adecuado para la mejora en la calidad educacional de todos los estudiantes. En cuanto a la gestión curricular y la gestión de recursos la institución se deben proponer modelos pertinentes que permitan lograr los objetivos y metas.

Por tanto, a través del examen de los puntos anteriores, se obtendrá un diagnóstico de las cuatro áreas y se realizarán propuestas de mejora a partir de los resultados de la aplicación de las herramientas en la encuesta de evaluación.

Introducción

La administración de una institución educativa implica la consideración de todos los actores involucrados en las actividades educativas, incluyendo al personal administrativo y directivo, estudiantes, padres, docentes y asistentes. Todos ellos deben estar adecuadamente capacitados para participar en la gestión educativa. Es decir, la gestión educativa interviene directamente en todas las acciones relacionadas con el funcionamiento óptimo de la comunidad educativa. Se trata de un proceso de supervisión y seguimiento del proyecto educativo de cada institución, independientemente de sus particularidades. Por lo tanto, la gestión debe ser un proceso sumamente detallado, que comienza con el desarrollo del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), el cual, es un documento organizacional que pretende optimizar el ámbito institucional y académico. El presente trabajo de investigación tiene como principal finalidad realizar un diagnóstico y proponer mejoras en áreas como el liderazgo, la gestión curricular, la formación por competencias y la gestión de recursos. Para lograr este objetivo, se utilizarán escalas de evaluación en cada área para determinar los diferentes aspectos que requieren mejoras.

Considerando lo anteriormente mencionado, con la finalidad de contar con una guía para el desarrollo del presente trabajo, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿La formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de una determinada institución inciden de manera considerable en los resultados pedagógicos generados? ¿La optimización de dichos elementos debe ser considerada como fundamental en el plan académico anual?

Es así que, para poder cumplir con los elementos previamente señalados, es necesario contar con una estructura metodológica que permita cubrir los distintos elementos teóricos, prácticos y de análisis, para esto, se plantea la siguiente estructura: resumen, en esta se establecerán brevemente los diferentes elementos que se obtengan mediante el cumplimiento de los objetivos; introducción, se desarrollarán los diferentes aspectos relacionados con el trabajo; marco teórico, segmento destinado a establecer los factores teóricos que regirán el desarrollo de la investigación; marco contextual, capítulo de suma importancia, en el cual, se

detallarán los elementos relacionados con el contexto de la institución educativa de interés, con la finalidad de comprender con un mayor nivel de detalle los factores que la conforman; elaboración y aplicación del instrumento de evaluación, en este segmento se presentará el instrumento que servirá para recolectar la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos; análisis de los resultados, haciendo uso de los datos recabados en el capítulo anterior, se realizará un análisis descriptivo de la situación actual, con el objetivo de determinar las fortalezas y debilidades del proceso de enseñanza-aprendizaje estudiado; propuesta de mejora, en este capítulo se presentarán las diferentes propuestas fundamentadas en los análisis de los resultados generados, con la finalidad de establecer optimizaciones a los procedimientos llevados a cabo en la actualidad; finalmente, se encuentran las conclusiones, etapa en la que, se desarrollarán los principales elementos derivados del cumplimiento de los objetivos planteados, de forma que, puedan conocerse de manera resumida los factores más relevantes de la presente investigación.

Marco teórico

Actualmente el mundo se encuentra en una evolución constante, lo cual, mantiene sumamente elevadas las expectativas relacionadas con la educación. Se estima que, dichos procesos dinámicos sean adaptados y previstos, especialmente en torno a los cambios sociales, económicos y culturales del futuro, promoviendo innovaciones que permitan entregar conocimientos y habilidades relevantes para los nuevos desafíos. El liderazgo también sigue esta tendencia, evolucionando en respuesta a los valores de cada sociedad y proponiendo cambios en momentos clave de su historia (Grint, 2011).

Es importante que todos los líderes en cada uno de los niveles educativos se dediquen a promover aspectos tales como la calidad y la equidad, entendiendo detalladamente el proceso educativo en línea con las tendencias de cambio en la enseñanza y el aprendizaje propias del Siglo XXI. Además, los líderes deben estar atentos a las tendencias de cambio educativo más sistémicas, como son: (a) sistemas educativos que se centran en la enseñanza y el aprendizaje personalizado para cada estudiante; y (b) un menor énfasis en el control y una mayor autonomía y responsabilidad profesional, confiando en las capacidades de los docentes y directivos para mejorar sus centros escolares (Montecinos y Uribe, 2016).

Considerando lo anteriormente mencionado, y continuando el desarrollo relacionado con la mejora del sistema educativo, resulta de interés mencionar que, Chile es uno de los 19 países que forman parte del grupo de trabajo del proyecto Tuning América Latina, junto con Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Un total de 190 universidades participan en el proyecto, incluyendo 13 universidades chilenas (Deusto University y Groningen University, 2007).

Este proyecto fue exclusivo para Europa hasta 2004, cuando se lanzó el proyecto Tuning América Latina para incorporar la diversidad de los países participantes. El proyecto busca impulsar la convergencia en la educación superior, facilitar la transparencia en las estructuras educativas, crear redes entre países para promover la reflexión y el intercambio de información y establecer puentes entre universidades

y entidades relevantes para lograr la convergencia en las áreas disciplinarias abordadas por el proyecto.

Aun cuando el mencionado programa se fundamentó en el desarrollo y optimización de las universidades, es importante destacar que, este tipo de iniciativas son sumamente positivas, debido a que, brinda la oportunidad de recolectar las lecciones aprendidas, así como, aquellas estrategias que hayan generado resultados más positivos y adaptarlos al entorno o contexto de interés, en este caso, a la educación básica y primaria.

Marco contextual

Breve reseña histórica de la institución:

La institución de interés inició sus operaciones en la comunidad de Carelmapu el 24 de febrero de 1843. Durante este tiempo, han transcurrido distintos directores, como puede notarse, es la escuela más antigua de la mencionada comunidad, por ende, la mayor parte de sus habitantes han pasado por sus aulas. Es importante mencionar que, los profesionales que se han desempeñado en dicha institución, pertenecen a la comuna en su mayoría y hasta el día de hoy algunos continúan ejerciendo su labor educativa y administrativa.

Para el año académico 2018 se disponían de 10 cursos, con una matrícula total de 174 alumnos, distribuidos en los siguientes niveles: Educación Parvularia, Educación básica y tres Proyectos de Integración Escolar, entre los que se encuentra uno relacionado con los Trastornos Específicos del Lenguaje (TEL).

La mencionada institución desarrolla sus actividades bajo una modalidad de jornada completa diurna, específicamente a partir del año 2003, para esto, se lleva a cabo un plan común de clases, considerando los elementos curriculares emitidos por el Ministerio de Educación, ofreciendo especial atención al idioma inglés, educación física, las artes visuales y musicales.

El desarrollo pedagógico se encuentra destinado a fomentar habilidades y actitudes que permitan solucionar desafíos y retos en la vida diaria, gracias al aprendizaje colaborativo y procesos de evaluación auténtica, bajo los cuales, los alumnos se sienten debidamente identificados y motivados.

La institución analizada posee una Subvención Escolar Preferencial (SEP), algunas de sus finalidades se relacionan con el establecimiento efectivo de metas asociadas con el rendimiento escolar de los alumnos, así como, con los procesos de potenciación de la adquisición de recursos que permitan alcanzar dichas metas. Es importante destacar que, la institución de interés ha sido evaluada de manera sumamente positiva en los últimos periodos.

Como puede notarse, la institución educativa estudiada cuenta con una historia sumamente amplia y positiva en el desarrollo de sus actividades de enseñanza-aprendizaje.

Sello institucional: A continuación, se desarrollarán las principales características institucionales de la organización analizada

Aprendizaje colaborativo: La organización favorece a todos aquellos procesos de enseñanza-aprendizaje de los alumnos, haciendo uso de las metodologías, estrategias y herramientas de tipo colaborativas.

Escuela científica: La institución se encarga de fomentar las habilidades relacionadas con la investigación de todos sus estudiantes, mediante la enseñanza de los procedimientos asociados con el método científico, haciendo uso de talleres e intervenciones en el salón de clases, desde el nivel de pre-kínder de Educación Parvularia hasta octavo básico, centrándose en las actividades de comprensión y rescate del patrimonio cultural y natural de su entorno.

Formación bilingüe español-inglés: La organización promueve las actividades de aprendizaje instrumental del inglés como una segunda lengua desde la educación parvularia hasta el octavo básico, otorgando las diferentes herramientas y estrategias fundamentales del mencionado idioma, con la finalidad de motivar los procesos de aprendizaje de los estudiantes, para así, incrementar su desenvolvimiento en una sociedad cada día más globalizada.

Misión: La Escuela Francisco Cortés Ojeda, estimula el desarrollo de habilidades socio-emocionales y cognitivas que favorezcan la construcción del conocimiento, el interés por la investigación y el desarrollo lingüístico español-inglés del estudiante.

Visión: Somos una institución educativa municipal que promueve la formación de personas capaces de desarrollar al máximo sus potencialidades; a través de una relación colaborativa con los demás, comprometidos con el conocimiento y rescate del patrimonio local natural y cultural, el uso instrumental del idioma inglés, capaces de adaptarse en una sociedad globalizada.

Estudiantes y educadores: La institución se dedica a formar estudiantes respetuosos de sí mismos y de su entorno, capaces de reconocer la esencia de la humanización y aceptar las diferencias que puedan presentarse. Logrando conformar individuos íntegros en su actuar y conscientes de su pertenencia a un determinado grupo social, sensibles y solidarios, disciplinados y con un alto nivel de compromiso personal, familiar, escolar y social; conscientes de la autocrítica y dedicados a la reflexión, con la finalidad de incrementar su poder de discernimiento, desde una perspectiva asertiva y muy sólida; se motivan de manera importante el desarrollo de procesos de enseñanza-aprendizaje sumamente inclusivos y dedicados a la creación de elementos cognitivos de interés universal.

Mientras que, en relación con los docentes se promueven ciertos elementos, entre los que se encuentran los siguientes: profesionales de la educación, especialistas y sumamente motivados hacia el logro y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución, alumnos y sociedad en general. De igual manera, los docentes se caracterizan por fomentar las habilidades colaborativas, didácticas y diversas, especialmente dentro del aula, haciendo uso de estrategias innovadoras, llamativas e ingeniosas.

Para alcanzar los objetivos previamente señalados, la institución cuenta con el siguiente personal: Director, jefe de UTP, educadoras de párvulos (2), profesores de enseñanza básica (8), profesor de religión católica (1), profesor de educación física (1), profesor de idioma inglés (1), profesor de ciencias (1), fonoaudiólogo (1) y profesores especialistas que se desempeñan en los programas PIE y TEL. De igual manera, cuenta con una planta de asistentes de la educación, conformada por: un psicólogo, una trabajadora social, cuatro asistentes de sala, dos asistentes de párvulos, dos tutores de educación diferencial, dos inspectores, un calderero, una bibliotecaria, un encargado de computación, dos auxiliares de servicios y tres manipuladoras de alimentos, un encargado de música y folclor.

Plan de estudios: Con la finalidad de conocer la manera en que se desarrollan las actividades, se presenta el plan de estudios diseñado por la institución.

Tabla 1. Plan de estudios de la institución.

Asignaturas	1	2	3	4	5	6	7	8
Lenguaje y Comunicación	8	8	8	8	6	6	6	6
Inglés	4	4	4	4	4	4	4	4
Matemáticas	6	6	6	6	6	6	6	6
Hist. Y geo. Y Cs. Sociales	3	3	3	3	4	4	4	4
Ciencias Naturales	3	3	3	3	4	4	4	4
Tecnología	2	2	2	2	2	2	2	2
Artes Visuales	2	2	2	2	2	2	2	2
Artes Musicales	2	2	2	2	2	2	2	2
Educación Física y salud	4	4	4	4	4	4	4	4
Religión	2	2	2	2	2	2	2	2
Orientación	2	2	2	2	2	2	2	2

Fuente: Proyecto Educativo Institucional, 2019, p. 5.

Como puede observarse, la institución se encarga de impartir las clases necesarias para generar y fomentar interés y curiosidad en la planta estudiantil, desde el inicio de sus actividades hasta la finalización de cada curso.

Objetivos estratégicos: La institución realizó un análisis estratégico, mediante el cual, pudo determinar los siguientes objetivos, relacionados con cada dimensión de interés.

Tabla 2. Dimensiones y objetivos estratégicos.

Dimensión	Objetivos Estratégicos
Gestión Pedagógica	Implementar instancias de colaboración para una correcta cobertura curricular.
Liderazgo	Fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje a través del trabajo colaborativo.
Convivencia Escolar	Consolidar Instancias de participación y colaboración entre los distintos estamentos del establecimiento
Gestión de Recursos	Sistematizar los procesos de administración y control de los recursos provenientes de la Ley SEP y de otros proyectos.

Fuente: Proyecto Educativo Institucional, 2019, p. 6.

Los objetivos estratégicos presentados servirán de guía para el desarrollo y planteamiento de las mejoras y optimizaciones a ser realizadas en el presente trabajo.

Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación

Descripción del instrumento de evaluación

El instrumento de evaluación se encuentra conformado por una escala de apreciación, fundamentada en procesos de observación, brindando la oportunidad de analizar los elementos conductuales del contexto, generando información directamente de la fuente. De esta manera, será posible segregar de manera más detallada y exacta el desarrollo de las actitudes a ser estudiadas.

Proceso de elaboración del instrumento

Es importante destacar que, la escala de revisión se caracteriza por ser de tipo descriptiva, en su diseño se tomaron en cuenta los diferentes indicadores relacionados con el diagnóstico de las áreas de interés, las cuales son las siguientes: formación basada en habilidades, liderazgo educativo, administración del plan de estudios y administración de recursos; con la finalidad de definir la frecuencia de repetición de las conductas observadas en la Escuela Francisco Cortes Ojeda, de la comuna de Maullín, en la X Región de Los Lagos. Se debe mencionar que, la escala de evaluación se encuentra conformada por 1 (valor más bajo) y 4 (valor más elevado).

En relación con la elaboración del instrumento se entiende que, se diseñó de manera que permita generar un diagnóstico, para así, proponer distintas opciones para la optimización de los procedimientos analizados. Es necesario destacar que, se utilizó como referencia el instrumento TG4S, adaptándolo a los requerimientos del sistema, contexto o institución analizada.

Proceso de validación del instrumento

Con la finalidad de garantizar la pertinencia del instrumento de recolección de datos diseñado, se procedió a mostrárselo distintos profesionales que se desempeñan en la institución, de forma que, estos aprobaran la objetividad y relación del mismo con el contexto de la institución.

Además, se analizaron los diferentes indicadores al momento de su diseño y planificación, esto permitió generar un primer nivel de validación; de esta forma, se

logró asegurar que el instrumento planificado cumpliera con los diferentes objetivos planteados en la presente investigación.

Aplicación del instrumento de evaluación

El presente instrumento de evaluación se implementó en la Escuela Francisco Cortes Ojeda, de la comuna de Maullín, en la X Región de Los Lagos, a finales del periodo escolar 2023. Dicha aplicación se llevó a cabo en un grupo conformado por 15 docentes y 1 director.

Presentación del instrumento

A continuación, se presenta el instrumento de recolección de datos diseñado para cumplir con los objetivos planteados inicialmente.

Evaluación de las áreas de formación basada en competencias, liderazgo educativo, administración del plan de estudios y administración de recursos.

Instrucciones: Esta encuesta consta de 4 áreas: Formación basada en competencias, liderazgo educativo, administración del plan de estudios y administración de recursos. En cada práctica, debe seleccionar en la escala de evaluación según lo que considere apropiado.

Escala de evaluación: En la siguiente escala se describen los diferentes niveles de calidad en los que puede estar una práctica.

Valor	Nivel de calidad
1	Se llevan a cabo acciones cuyos objetivos son vagos para los miembros del establecimiento educativo y se implementan de manera irregular.
2	Las actividades incluyen un objetivo que es explícito y claro para todos los miembros del establecimiento educativo, cuyos objetivos son sistemáticos.
3	Las actividades incluyen un objetivo que es explícito y claro para todos los miembros del establecimiento educativo, con una secuencia sistemática y progresiva de los procesos subyacentes y con una orientación hacia la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incluye la evaluación y mejora continua de sus procesos.

1. Área formación basada en competencias.

1.1 Dimensión saber conocer.

Proceso general para evaluar: Cualquier acción relacionada con el conocimiento, conceptos teóricos específicos de cada nivel educativo. Identificar, diseñar, implementar, analizar y evaluar los procesos educativos llevados a cabo de manera intencional y actualizada, demostrando una comprensión de los procesos educativos de los referentes curriculares de la educación inicial. De acuerdo con los tramos curriculares y la dimensión del conocimiento a través de experiencias significativas, actuando como mediadores para facilitar el desarrollo de habilidades en los niños y niñas.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El personal educativo fomenta constantemente el uso de diversas metodologías de enseñanza para que los niños y niñas alcancen el conocimiento establecido.				
2. El personal educativo fomenta la flexibilidad en el proceso de enseñanza y aprendizaje en cada nivel de educación infantil.				
3. El personal educativo es capaz de generar y fomentar la innovación en la adquisición y transmisión de nuevos conocimientos para que los niños y niñas logren un aprendizaje significativo.				
4. El personal educativo identifica y tiene en cuenta las diferentes características del grupo de niños y niñas para proporcionar el aprendizaje relevante.				
5. El personal educativo utiliza diferentes herramientas de evaluación para medir el conocimiento de los niños y niñas, eligiendo la herramienta adecuada según el objetivo a evaluar.				
6. El personal docente proporciona				

retroalimentación activa con el fin de mejorar el subproceso de enseñanza y aprendizaje en relación con la adquisición del conocimiento.				
--	--	--	--	--

1. Área formación basada en competencia.

1.2 Dimensión saber ser.

Proceso general a evaluar: Las acciones del profesional, en cuanto a sus habilidades emocionales, éticas y morales, moldean y construyen su identidad como profesional durante su formación y desempeño en el aula (práctica pedagógica).

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los miembros del equipo pedagógico reflexionan críticamente sobre su desempeño profesional, tanto individualmente como entre homólogos.				
2. El equipo pedagógico reflexiona sobre cómo crear un ambiente de aprendizaje adecuado (organizando espacios, tiempo, rutinas y recursos educativos).				
3. El educador valora el juego como una estrategia pedagógica sumamente importante.				
4. El personal educativo está en constante aprendizaje y actualización de información, contenidos, etc., haciendo uso de las fuentes de información disponibles en la institución.				
5. El equipo de trabajo realiza la planificación de los procesos destinados a evaluar de forma lógica, considerando las particularidades de los niños y niñas, tomando en cuenta el currículo actual.				
6. El equipo de trabajo, hace uso de estrategias y herramientas de mediación, las cuales, permitirán				

conectar los aprendizajes obtenidos en el transcurso de los estudios.				
---	--	--	--	--

1. Área formación basada en competencia.

1.3 Dimensión saber hacer.

Proceso general a evaluar: Trabajo del equipo de docentes, destinado a determinar cómo lleva a cabo sus actividades educativas. Preparando, diseñando, revisando, reflexionando y ejecutando variaciones.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El encargado del plantel se encuentra debidamente preparado para afrontar y solucionar los posibles problemas que puedan presentarse, desde la perspectiva de la institución y los distintos proyectos que la conforman.				
2. La docente de niños y niñas que acaba de terminar su formación se encuentra en capacidad para diseñar, considerando las metas, unos objetivos apegados a la realidad y que cumplan con la finalidad del proceso de enseñanza-aprendizaje significativo.				
3. El equipo de trabajo, toma en cuenta su planificación los requerimientos, gustos, conocimientos, aptitudes, nivel de aprendizaje, experiencia y entorno de los niños y niñas, considerando los resultados de evaluaciones anteriores.				
4. El equipo de trabajo, conoce, planifica y realiza variaciones a distintas herramientas y estrategias, así como a elementos de evaluación, brindando pertinencia, y así, los niños y niñas pueden demostrar su aprendizaje.				

5. El equipo de trabajo, conoce adecuadamente las estrategias y herramientas pedagógicas fundamentadas en la comprensión de la importancia que posee el aprendizaje y la autonomía.				
6. Los docentes ejecutan relaciones entre los lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación, la subsecretaría de educación parvularia y el currículo propio de la institución.				
7. El equipo de trabajo se mantiene actualizado de manera adecuada, asegurando que los conocimientos y marcos normativos sean los más adecuados.				

2. Área Liderazgo educativo.

2.1 Dimensión Establecer Dirección.

Proceso general a evaluar: tareas que brindan la oportunidad de incluir al equipo académico en el ejercicio del proceso de enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos del establecimiento educativo.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo de trabajo se mantiene en constante proceso de identificación de oportunidades para transformar la organización.				
2. El equipo de trabajo genera oportunidades para desarrollar experiencias, proyectos, entre otros. Destacando las características organizacionales de la institución.				
3. El equipo de trabajo lleva a cabo reuniones constantes para informar las herramientas y estrategias a ser llevadas a cabo en lapsos cortos, medianos y largos.				

<p>4. El director de la institución fomenta los procesos de comunicación entre docentes y asistentes de los niños y niñas, para así, generar recuerdos positivos relacionados con el proceso educativo.</p>				
---	--	--	--	--

2.2 Rediseñar la organización.

Proceso general a evaluar: Responsable de garantizar que los integrantes del equipo ejecuten sus responsabilidades de manera eficiente, desarrollando sus actitudes y habilidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo de trabajo genera ambientes de trabajo sanos, democráticos y participativos, fundamentados en el respeto y la diversidad.				
2. El director mantiene un constante proceso de diseño de la institución, de forma que, cada integrante de la misma se encuentre en capacidad de desarrollar sus capacidades.				
3. El equipo de trabajo tiende a orientar de manera clara a los demás integrantes, con la finalidad de alcanzar las metas.				
4. El director motiva a los integrantes del equipo para que lleven a cabo su mayor esfuerzo para que ejerzan sus actividades de la mejor manera posible.				
5. El director y los integrantes del equipo de trabajo se comunican de manera adecuada con sus supervisores y supervisados.				
6. Tanto el director como el equipo de trabajo se encuentran disponibles para escuchar nuevas ideas que vayan en pro de la institución.				

7. El director posee la capacidad necesaria para resolver de manera eficiente y adecuada los distintos problemas que puedan presentarse.				
--	--	--	--	--

2.3 Desarrollar personas.

Proceso general a evaluar: Ejecución de actividades que motiven e inspiren al equipo de trabajo, con la finalidad que adquieran un mayor compromiso y hagan uso de habilidades y estrategias más eficientes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director demuestra su presencia de manera activa en la institución, promoviendo los valores de la organización.				
2. El director lleva a cabo actividades en las que se motive el desarrollo intelectual de los integrantes del equipo de trabajo.				
3. El director genera espacios para que el equipo de trabajo optimice sus capacidades.				
4. El director se encuentra constantemente en actividades de aprendizaje, las cuales, sirven para fortalecer sus responsabilidades.				
5. El director se encarga de motivar al equipo de trabajo para que se mantengan en constante aprendizaje.				

2.4 Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje)

Proceso general a evaluar: Actividades asociadas con el manejo de procesos de enseñanza y aprendizaje dentro del aula.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director fomenta y lleva a cabo los				

instrumentos de evaluación pertinentes, manteniendo una metodología constante, durante el transcurso del año, de forma que, pueda determinar las distintas fortalezas y debilidades del equipo de trabajo.				
2. El director se encarga de hacerles llegar a cada profesional los resultados de sus evaluaciones, de manera oportuna y fomentando la reflexión.				
3. El director lleva a cabo procesos valorativos, de manera constante y manteniendo una metodología estricta, revisando, estudiando y generando opiniones en relación con los procesos educativos.				
4. El director se encarga de fomentar la reflexión y procesos del conocimiento, creando comunidades de aprendizaje que motiven la colaboración entre pares.				
5. El director fomenta que los familiares participen en los procesos educativos, creando un sistema de comunicación eficiente y colaborativa.				
6. El director motiva a la comunidad para que participen y apoyen en la creación, supervisión y revisión de las actividades de enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de propiciar un sistema colaborativo.				

3. Administración del plan de estudios

3.1 Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y actividades que ejecuta el equipo de trabajo académico, con la finalidad de ordenar, diseñar, supervisar y evaluar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la
-----------	------------------------

	práctica			
	1	2	3	4
1. El director se encarga de otorgar cierto tiempo para que los profesionales creen sus metas relacionadas con el aprendizaje y los requerimientos de los niños y niñas.				
2. El director realiza la organización respectiva para que los profesionales participen de forma colaborativa en los distintos elementos educativos.				
3. El director fomenta la creación en equipos de trabajo destinados para la calendarización de las metas anuales, organizándolas de manera mensual, considerando los diferentes planes institucionales y estatales.				
4. El director y el equipo de trabajo garantizan que la ejecución de las actividades se lleve a cabo según el calendario previamente diseñado, realizando procedimientos asociados con el control, evitando interrupciones o retrasos.				
5. El director supervisa de manera constante el cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación anual.				
6. El director propone y establece elementos metodológicos de tipo general, estrategias didácticas y demás herramientas para fomentar el aprendizaje en los niños y niñas.				
7. La directora se asegura de que las educadoras tengan planificaciones de las experiencias educativas que especifiquen los ámbitos, núcleos, objetivos de aprendizaje, metodologías y estrategias didácticas propuestas, así como la evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo de trabajo analiza y estudia los				

elementos de planificación, con la finalidad de optimizar su contenido.				
9. El director desarrolla procesos y procedimientos para el acompañamiento en la acción de actividades educativas, específicamente en el aula, fomentando la observación y registrando las diferentes estrategias y experiencias que puedan presentarse en el salón de clases.				
10. El director garantiza que, los profesionales establezcan y lleven a cabo las evaluaciones para el diagnóstico, tanto de los procesos como del final del sistema, estudiando los resultados registrados.				
11. El director lleva a cabo la organización de instancias de análisis técnico y de resultados, junto con el equipo de profesionales, con la finalidad de revisar el nivel de cumplimiento de las metas de aprendizaje, esto permite reconocer cuáles estudiantes requieren apoyo, tutores guía o metodologías específicas.				
12. El director se encarga de crear elementos de reflexión, reconocimiento e intercambio de las mejores prácticas educativas, con la finalidad de analizar de manera más eficiente los ejercicios, fomentando una cultura reflexiva y profesional.				

3.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Estrategias y herramientas utilizadas por las profesionales del salón para garantizar el cumplimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje en los niños y niñas.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Las profesionales establecen metas claras en sus				

planificaciones, asegurando que exista una relación entre las diferentes estrategias y experiencias asociadas con los conocimientos a ser alcanzados.				
2. Las profesionales se encargan de explicar claramente las nuevas definiciones, asegurando que sean comprendidas por los niños y niñas.				
3. Las profesionales implantan diferentes estrategias y herramientas para la enseñanza, observación, manipulación y motivación de la curiosidad e independencia de los niños y niñas.				
4. Las profesionales hacen uso de elementos didácticos, así como, de factores tecnológicos, tomando en cuenta el aporte que estos brinden al proceso de enseñanza-aprendizaje.				
5. Las profesionales garantizan que los niños y niñas se encuentren debidamente motivados, fomentando el uso de habilidades y herramientas adquiridas, de manera gradual y distribuidas según distintos patrones de desarrollo.				
6. Las profesionales mantienen en participación constante a los niños y niñas, fomentando las experiencias y motivando la atención y curiosidad de los mismos, considerando su nivel de desarrollo.				
7. Las profesionales se dedican a mediar y guiar en los procedimientos de enseñanza-aprendizaje de los niños y niñas, de forma que, fomenten la autonomía de estos.				
8. Las profesionales comprenden las discrepancias que puedan presentarse dentro del grupo de niños y niñas, llevando a cabo los cambios y modificaciones curriculares requeridas y adecuadas.				
9. Las profesionales gestionan de manera				

independiente las actividades que brinden la oportunidad para adecuar el currículo en función de los requerimientos de los niños y niñas.				
---	--	--	--	--

3.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los párvulos

Proceso general a evaluar: Las políticas, procesos y destrezas para ayudar al desarrollo, efectivo y social de los niños y niñas, tomando en cuenta sus distintos requerimientos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La institución posee las herramientas necesarias para definir, ayudar y supervisar oportunamente a los niños y niñas que registren dificultades en sus procesos de aprendizaje.				
2. La institución implanta estrategias destinadas a fomentar los conocimientos y habilidades de los niños y niñas.				
3. La institución dispone de estrategias y herramientas diseñadas para identificar oportunamente, ayudar y supervisar a los niños y niñas que registren dificultades en aspectos de tipo social, relaciones interpersonales y de conducta.				
4. La institución posee un plan de trabajo asociado directamente con los niños y niñas que tienen requerimientos educativos especiales, llevando a cabo adaptaciones al currículo en aquellos casos que aplique trabajo en familia y procesos para la supervisión de los resultados.				
5. La institución define oportunamente a aquellos niños y niñas con mayor posibilidad de desertar, con la finalidad de implementar planes que permitan garantizar la continuidad del alumno.				

6. La institución confirma que el círculo familiar se conforme como el primer nivel de educación, asegurando que se relacionen directamente en los procesos de enseñanza-aprendizaje.				
7. La institución cuenta con distintas experiencias que incluyen a la familia en sus procedimientos PEI, elementos que, fomentan la unión entre los integrantes de dicho núcleo.				

4. Administración de recursos

4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procesos y experiencias que permitan disponer de un equipo de trabajo capacitado, motivado y con sentido de pertenencia.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La institución posee un nivel de coeficiente técnico adecuado para cumplir con las normas y reglas para su normal operación, para así, alcanzar las metas y objetivos propuestos.				
2. La coordinación administrativa de la institución realiza estrategias para supervisar las tasas de ausentismo, así como, un sistema adecuado para reemplazar a un profesional en aquellas situaciones donde se presenten licencias.				
3. La coordinación de la institución posee las estrategias más adecuadas para retener a los colaboradores contratados.				
4. La institución posee procesos de evaluación y retroalimentación adecuados, especialmente en relación con la labor de los profesionales y personal administrativo y director de la organización.				

5. El encargado de la institución posee distintos procedimientos para determinar los requerimientos relacionados con la capacitación de los docentes, en función de esto, diseña, planifica e implanta políticas de capacitación continua, las cuales, son valoradas por los profesionales.				
6. El personal directivo de la institución valora de manera adecuada las labores de los profesionales de educación, llevando a cabo sistemas para la promoción y reconocimiento a la responsabilidad de los profesionales.				
7. La institución dispone de procedimientos establecidos claramente, donde se indiquen los roles y actividades de cada integrante de la organización, tomando en cuenta elementos como las advertencias en casos de infracciones.				
8. La institución posee un ambiente laboral sano, donde abunda la colaboración y el respeto entre pares.				

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y administración financiera, permite a la institución garantizar que las gestiones se ejecuten de forma ordenada, eficiente y acorde con las mejores prácticas.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La institución administra las inscripciones, de forma que, permite completar todas las plazas disponibles, manteniendo niveles de asistencia elevados.				
2. El equipo de trabajo posee un presupuesto que cubre los requerimientos de los distintos elementos				

de la organización.				
3. Los administradores realizan gastos según el presupuesto establecido, asegurando que se cumpla de manera adecuada.				
4. La institución no posee sanciones o multas por parte de la superintendencia, es decir, cumple con las normas vigentes.				
5. La organización se encuentra en línea con los programas, talleres o proyectos asociados con el apoyo y gestión de los recursos administrativos, coincidiendo con su PEI y Plan de Mejoras.				

4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procesos que garanticen en la organización la provisión más eficiente, orden y consumo de recursos educativos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La institución cuenta con instalaciones y equipos que fomentan los procesos de aprendizaje.				
2. La institución posee suficientes elementos didácticos para fomentar los procesos de aprendizaje-enseñanza en los niños y niñas, considerando todos los niveles educativos, estableciendo normas y reglas que motiven la organización interna.				
3. La institución dispone de un patio adecuado para que los niños y niñas jueguen de manera adecuada, fomentando la continuidad del aprendizaje.				
4. La organización posee recursos tecnológicos adecuados, los cuales, apoyan los procesos de aprendizaje de los niños y niñas, así como, las				

labores del personal administrativo.				
5. La institución posee un sistema para registrar y supervisar los equipos, elementos educativos y la limpieza, asegurando procesos de mantenimiento, reposición y seguimiento de inventario.				

Análisis de los resultados

1. Área formación basada en competencia.

1.1. Dimensión saber conocer.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica								Total	Porcentaje
	1	Porcentaje	2	Porcentaje	3	Porcentaje	4	Porcentaje		
1.El personal educativo fomenta constantemente el uso de diversas metodologías de enseñanza para que los niños alcancen el conocimiento establecido.	0	0,00	5	31,25	8	50,00	3	18,75	16	100%
2.El personal educativo fomenta la flexibilidad en el proceso de enseñanza y aprendizaje en cada nivel de educación infantil.	2	12,50	6	37,50	4	25,00	4	25,00	16	100%
3.El personal educativo es capaz de generar y fomentar la innovación en la adquisición y transmisión de nuevos conocimientos para que los niños logren un aprendizaje significativo.	2	12,50	7	43,75	5	31,25	2	12,50	16	100%
4.El personal educativo identifica y tiene en cuenta las diferentes características del grupo de niños para proporcionar el aprendizaje relevante.	0	0,00	5	31,25	10	62,50	1	6,25	16	100%

5.El personal educativo utiliza diferentes herramientas de evaluación para medir el conocimiento de los niños, eligiendo la herramienta adecuada según el objetivo a evaluar.	0	0,00	2	12,50	12	75,00	2	12,50	100
6.El personal docente proporciona retroalimentación activa con el fin de mejorar el subproceso de enseñanza y aprendizaje en relación con la adquisición del conocimiento.	0	0,00	2	12,50	7	43,75	7	43,75	100

La tabla 1 muestra la frecuencia y el valor porcentual de las respuestas dadas por los participantes ante la consulta sobre la dimensión “saber conocer” del Área formación basada en competencia. Saber conocer en la educación se refiere a la adquisición de conocimientos y habilidades por parte de los profesionales. Alude a la capacidad de comprender, asimilar y aplicar información en diferentes contextos, por lo que busca desarrollar no solo un conocimiento superficial, sino también una comprensión profunda y crítica de los diferentes temas de estudio.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayoría de los consultados coincide en que las actividades incluyen objetivos explícitos, claros, sistemáticos, progresivos y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales en relación con el uso de las diversas metodologías de enseñanza (50%), la identificación de las características de los niños para proporcionarles el aprendizaje relevante (62,5 %) y en el empleo de diferentes herramientas de evaluación (75%). No obstante, la mayor parte del personal coincide en que se aprecian objetivos explícitos, claros y sistemáticos, pero no progresivos o con orientación a la mejora, en aspectos como la flexibilidad de la enseñanza-aprendizaje en cada nivel (37,5%) y la disposición para generar-fomentar la innovación y así lograr un aprendizaje significativo (43,75%). Sobre la retroalimentación activa para mejorar el proceso de

enseñanza-aprendizaje, el 43,75% de los encuestados manifiesta que contienen objetivos orientados hacia la mejora, mientras otro 43,75% incluye que además de la mejora, la práctica incluye la evaluación.

1.2. Dimensión saber ser.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica								Total	Porcentaje
	1	Porcentaje	2	Porcentaje	3	Porcentaje	4	Porcentaje		
1.Los miembros del equipo pedagógico reflexionan críticamente sobre su desempeño profesional, tanto individualmente como entre homólogos.	0	0,00	3	18,75	8	50,00	5	31,25	16	100
2.El equipo pedagógico reflexiona sobre cómo crear un ambiente de aprendizaje adecuado (organizando espacios, tiempo, rutinas y recursos educativos).	0	0,00	2	12,50	9	56,25	5	31,25	16	100
3.El educador valora el juego como una estrategia pedagógica sumamente importante.	0	0,00	2	12,50	9	56,25	5	31,25	16	100
4.El personal educativo está en constante aprendizaje y actualización de información, contenidos, etc., haciendo uso de las fuentes de información disponibles en la institución.	6	37,50	5	31,25	3	18,75	2	12,50	16	100
5.El equipo de trabajo realiza la planificación de los procesos destinados a evaluar de forma lógica, considerando las	4	25,00	5	31,25	4	25,00	3	18,75	16	100

particularidades de los niños, tomando en cuenta el currículo actual.

6.El equipo de trabajo, hace uso de estrategias y herramientas de mediación, las cuales, permitirán conectar los aprendizajes obtenidos en el transcurso de los estudios.

4	25,00	3	18,75	8	50,00	1	6,25	100
---	--------------	---	--------------	---	--------------	---	-------------	------------

La tabla 2 muestra la frecuencia y el valor porcentual de las respuestas dadas por los participantes ante la consulta sobre la dimensión “saber ser” del Área formación basada en competencia. Saber ser se refiere al desarrollo de valores, actitudes y habilidades socioemocionales en los actores de la comunidad educativa. Este se vincula a una formación integral que no se limite solo al conocimiento académico, sino que también promueva el desarrollo personal y social de los docentes y estudiantes. Esta dimensión implica trabajar en el autoconocimiento, la autoestima, el respeto, la empatía, la inclusión y la responsabilidad, entre otros aspectos. El objetivo es que la institución cuente con personas íntegras, conscientes y comprometidas con su entorno, capaces de convivir y contribuir positivamente a la sociedad y en su labor de enseñanza.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayoría de los consultados coincide en que las actividades incluyen objetivos explícitos, claros, sistemáticos, progresivos y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales en relación con la crítica personal y de sus colegas en torno al desempeño (50%), la reflexión sobre cómo crear ambientes de aprendizaje adecuados (56, 25%), valoración del juego como estrategia pedagógica relevante (56,25%) y el uso de las diversas estrategias/herramientas para conectar los aprendizajes obtenidos (50%). Si embargo, la mayor parte del personal coincide en que se aprecian objetivos explícitos, claros y sistemáticos, pero no progresivos o con orientación a la mejora, en la planificación de

los procesos para evaluar de forma lógica a los niños tomando en cuenta el currículo vigente (31,35%) y que los objetivos son vagos e irregulares en cuanto a la actualización docente (37,5%).

1.3. Dimensión saber hacer.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica								Total	Porcentaje
	1	Porcentaje	2	Porcentaje	3	Porcentaje	4	Porcentaje		
1.El encargado del plantel se encuentra debidamente preparado para afrontar y solucionar los posibles problemas que puedan presentarse, desde la perspectiva de la institución y los distintos proyectos que la conforman.	0	0,00	4	25,00	8	50,00	4	25,00	16	100%
2.La docente de niños y niñas que acaba de terminar su formación se encuentra en capacidad para diseñar, considerando las metas, unos objetivos apegados a la realidad y que cumplan con la finalidad del proceso de enseñanza-aprendizaje significativo.	3	18,75	5	31,25	7	43,75	1	6,25	16	100%
3.El equipo de trabajo, toma en cuenta su planificación los requerimientos, gustos, conocimientos, aptitudes, nivel de aprendizaje, experiencia y entorno de los niños y niñas, considerando los resultados de evaluaciones anteriores.	2	12,50	6	37,50	6	37,50	2	12,50	16	100%

4.El equipo de trabajo, conoce, planifica y realiza variaciones a distintas herramientas y estrategias, así como a elementos de evaluación, brindando pertinencia, y así, los niños y niñas pueden demostrar su aprendizaje.	1	6,25	7	43,75	5	31,25	3	18,75	100
5.El equipo de trabajo, conoce adecuadamente las estrategias y herramientas pedagógicas fundamentadas en la comprensión de la importancia que posee el aprendizaje y la autonomía.	0	0,00	4	25,00	7	43,75	5	31,25	100
6.Los docentes ejecutan relaciones entre los lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación, la subsecretaría de educación parvularia y el currículo propio de la institución.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
7.El equipo de trabajo se mantiene actualizado de manera adecuada, asegurando que los conocimientos y marcos normativos sean los más adecuados.	7	43,75	5	31,25	3	18,75	1	6,25	100

La tabla 3 muestra la frecuencia y el valor porcentual de las respuestas dadas por los participantes ante la consulta sobre la dimensión “saber hacer” del Área formación basada en competencia. La dimensión se relaciona con el desarrollo de habilidades prácticas en los profesionales. Se trata de promover la capacidad de llevar al día a día los conocimientos adquiridos, de manera

que los docentes puedan utilizarlos de manera funcional en situaciones reales. Esta dimensión está estrechamente ligada a la educación basada en competencias, donde se busca que los participantes (docentes y alumnos) adquieran las habilidades necesarias para resolver problemas, tomar decisiones, comunicarse eficazmente y trabajar en equipo. El enfoque principal es el aprendizaje activo y práctico, que permite aplicar lo que se aprende en diferentes situaciones y contextos.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayoría de los consultados coincide en que las actividades incluyen objetivos explícitos, claros, sistemáticos, progresivos y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales en relación con la capacidad del encargado del plantel para afrontar y solucionar los problemas (50%), la capacidad del docente para adaptarse a la realidad del proceso de enseñanza aprendizaje (43,75%) y el conocimiento del equipo profesional sobre las estrategias/herramientas pedagógicas y su importancia en el aprendizaje (43,75%). Por otro lado, se advierte que no hubo una opinión mayoritaria sobre la disposición del equipo de trabajo para realizar una planificación basada en las particularidades de los niños y niñas su evaluación previa, ya que el 80% de las respuestas señalan por igual que hay objetivos explícitos, claros y sistemáticos en relación a este asunto, pero la mitad (40%) difiere en que sean progresivos. Sobre la ejecución por parte de los docentes de los lineamientos emitidos por el ministerio, la Secretaría y el currículo de la institución, el 62,5% de los encuestados manifiesta que contienen objetivos orientados hacia la mejora e induce la evaluación. Sin embargo, según un 43,75% los objetivos son vagos e imprecisos sobre la actualización de los sobre los conocimientos y marcos normativos del equipo de trabajo.

2. Área Liderazgo educativo.

2.1. Dimensión Establecer Dirección.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica								Total	Porcentaje
	1	Porcentaje	2	Porcentaje	3	Porcentaje	4	Porcentaje		
1.El equipo de trabajo se mantiene en constante proceso de identificación de oportunidades para transformar la organización.	0	0,00	5	31,25	8	50,00	3	18,75	16	100
2.El equipo de trabajo genera oportunidades para desarrollar experiencias, proyectos, entre otros. Destacando las características organizacionales de la institución.	3	18,75	5	31,25	6	37,50	2	12,50	16	100
3. El equipo de trabajo lleva a cabo reuniones constantes para informar las herramientas y estrategias a ser llevadas a cabo en lapsos cortos, medianos y largos.	3	18,75	7	43,75	4	25,00	2	12,50	16	100
4.El director de la institución fomenta los procesos de comunicación entre docentes y asistentes de los niños, para así, generar recuerdos positivos relacionados con el proceso educativo.	0	0,00	4	25,00	6	37,50	6	37,50	16	100

La tabla 7 muestra la frecuencia y el valor porcentual de las respuestas dadas por los participantes ante la consulta sobre la dimensión “establecer dirección” del Área Liderazgo pedagógico. Establecer una dirección en el ámbito del liderazgo institucional implica definir y comunicar la visión estratégica y los objetivos de una organización, proporcionando una guía clara para que el equipo docente pueda trabajar de manera cohesionada y alineada. Para ello es fundamental fomentar una cultura de colaboración, promover el desarrollo del talento y asegurar la rendición de cuentas en todos los niveles de la organización.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayoría coincide en que las actividades incluyen objetivos explícitos y claros, con una secuencia sistemática y orientación hacia la mejora de los resultados institucionales en las áreas de proceso de identificación de oportunidades para transformar la organización (50%) y generación de oportunidades de desarrollo destacando las características organizacionales de la institución (37,50%). Asimismo, los objetivos son percibidos como explícitos, claros y sistemáticos en torno a la generación de reuniones constantes para informar las herramientas y estrategias a ser llevadas a cabo (43,75%). Sobre el fomento de los procesos de comunicación entre docentes y asistentes de los niños, para así, generar recuerdos positivos relacionados con el proceso educativo por parte del director, el 37,50% de los encuestados estimaron que se tienen objetivos orientados a la mejora, mientras otro 37,50% opinó que además de la mejora se induce la evaluación.

3.1.Rediseñar la organización.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica								Total 16	Porcentaje 100%
	1	Porcentaje	2	Porcentaje	3	Porcentaje	4	Porcentaje		
1.El equipo de trabajo genera ambientes de trabajo sanos, democráticos y participativos, fundamentados en el respeto y la diversidad.	0	0,00	1	6,25	3	18,75	11	68,75		100
2.El director mantiene un constante proceso de diseño de la institución, de forma que, cada integrante de la misma se encuentre en capacidad de desarrollar sus capacidades.	2	12,50	4	25,00	7	43,75	3	18,75		100
3.El equipo de trabajo tiende a orientar de manera clara a los demás integrantes, con la finalidad de alcanzar las metas.	0	0,00	0	0,00	6	37,50	10	62,50		100
4.El director motiva a los integrantes del equipo para que lleven a cabo su mayor esfuerzo para que ejerzan sus actividades de la mejor manera posible.	3	18,75	5	31,25	6	37,50	2	12,50		100
5.El director y los integrantes del equipo de trabajo se comunican de manera adecuada con sus supervisores y supervisados.	0	0,00	3	18,75	7	43,75	6	37,50		100

6. Tanto el director como el equipo de trabajo se encuentran disponibles para escuchar nuevas ideas que vayan en pro de la institución.	1	6,25	7	43,75	7	43,75	1	6,25	100
7. El director posee la capacidad necesaria para resolver de manera eficiente y adecuada los distintos problemas que puedan presentarse.	2	12,50	4	25,00	5	31,25	5	31,25	100

La tabla 8 muestra la frecuencia y el valor porcentual de las respuestas dadas por los participantes ante la consulta sobre la dimensión “rediseñar la organización” del Área Liderazgo pedagógico. El rediseño de la organización es un proceso estratégico que busca mejorar la eficiencia, la efectividad y la capacidad de la institución para alcanzar sus metas; por lo tanto, involucra cambios en la jerarquía, la distribución del trabajo, la comunicación, la toma de decisiones, así como la implementación de nuevas tecnologías y metodologías de trabajo.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayoría coincide en que la práctica incluye la evaluación y mejora continua de los procesos para generar ambientes de trabajo sanos, democráticos y participativos (68,75%) y orientar de manera clara a los demás integrantes, con la finalidad de alcanzar las metas (62,50%). Además, consideran que los objetivos son explícitos, claros, sistemáticos y con orientación hacia la mejora de los resultados institucionales en las tareas realizadas por el director del plantel para mantener un constante proceso de diseño de la institución (43,75%), motivar a los integrantes del equipo para que lleven a cabo su mayor esfuerzo para que ejerzan sus actividades de la mejor manera posible (37,50%) y comunicarse de manera adecuada con sus supervisores y supervisados (43,75%).

Por otro lado, se advierte que no hubo una opinión mayoritaria sobre los objetivos orientados a ofrecer disposición para escuchar nuevas ideas que vayan en pro de la institución, puesto que el 87,50% de las respuestas señalan por igual qué hay objetivos

explícitos, claros y sistemáticos en relación a este asunto, pero la mitad (43,75) difiere en que sean progresivos. Sobre la capacidad del director para resolver de manera eficiente y adecuada los distintos problemas que puedan presentarse, el 31,25% de los consultados manifiesta que tales acciones contienen objetivos orientados hacia la mejora, mientras otro 31,25% incluye que además de la mejora, la práctica incluye la evaluación.

3.2. Desarrollar personas.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica								Total 16	Porcentaje 100%
	1	Porcentaje	2	Porcentaje	3	Porcentaje	4	Porcentaje		
1.El director demuestra su presencia de manera activa en la institución, promoviendo los valores de la organización.	0	0,00	2	12,50	6	37,50	8	50,00	16	100
2.El director lleva a cabo actividades en las que se motive el desarrollo intelectual de los integrantes del equipo de trabajo.	0	0,00	3	18,75	9	56,25	4	25,00	16	100
3.El director genera espacios para que el equipo de trabajo optimice sus capacidades.	2	12,50	5	31,25	7	43,75	2	12,50	16	100
4.El director se encuentra constantemente en actividades de aprendizaje, las cuales, sirven para fortalecer sus responsabilidades.	6	37,50	7	43,75	1	6,25	2	12,50	16	100
5.El director se encarga de motivar al equipo de trabajo para que se mantengan en constante aprendizaje.	0	0,00	0	0,00	7	43,75	9	56,25	16	100

La tabla 9 muestra la frecuencia y el valor porcentual de las respuestas dadas por los participantes ante la consulta sobre la dimensión “desarrollar personas” del Área Liderazgo pedagógico. Tal dimensión se refiere a la estimulación de la motivación y eficiencia del personal para promover un entorno educativo exitoso; creando un ambiente propicio para el aprendizaje y el crecimiento tanto del equipo docente como de los estudiantes.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayoría coincide en que la práctica incluye la evaluación y mejora continua de sus procesos en actividades para que el director demuestre su presencia de manera activa en la institución, promoviendo los valores de la organización (50%) y motive al equipo de trabajo para que se mantengan en constante aprendizaje (56,25%). Por otra parte, los objetivos son explícitos, claros, sistemáticos y con orientación hacia la mejora de los resultados institucionales en las tareas del director para motivar el desarrollo intelectual de los integrantes del equipo de trabajo (56,25%) y producir espacios para que el equipo de trabajo optimice sus capacidades (43,75%). En cuanto a actividades de aprendizaje para fortalecer las responsabilidades, el 43,75% afirma que estas acciones contienen objetivos explícitos, claros y sistemáticos.

3.3. Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en el jardín infantil.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				Total	Porcentaje				
	1 Porcentaje	2 Porcentaje	3 Porcentaje	4 Porcentaje						
1.El director fomenta y lleva a cabo los instrumentos de evaluación pertinentes, manteniendo una metodología constante, durante el transcurso del año, de forma que, pueda determinar las distintas fortalezas y debilidades del equipo de trabajo.	0	0,00	5	31,25	7	43,75	4	25,00	16	100

2.El director se encarga de hacerles llegar a cada profesional los resultados de sus evaluaciones, de manera oportuna y fomentando la reflexión.	0	0,00	0	0,00	6	37,50	9	56,25	100
3.El director lleva a cabo procesos valorativos, de manera constante y manteniendo una metodología estricta, revisando, estudiando y generando opiniones en relación con los procesos educativos.	2	12,50	0	0,00	8	50,00	6	37,50	100
4.El director se encarga de fomentar la reflexión y procesos del conocimiento, creando comunidades de aprendizaje que motiven la colaboración entre pares.	0	0,00	1	6,25	8	50,00	7	43,75	100
5.El director fomenta que los familiares participen en los procesos educativos, creando un sistema de comunicación eficiente y colaborativa.	4	25,00	0	0,00	8	50,00	4	25,00	100
6.El director motiva a la comunidad para que participen y apoyen en la creación, supervisión y revisión de las actividades de enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de propiciar un sistema colaborativo.	4	25,00	0	0,00	9	56,25	3	18,75	100

La tabla 10 muestra la frecuencia y el valor porcentual de las respuestas dadas por los participantes ante la consulta sobre la dimensión “gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en el jardín infantil” del Área Liderazgo pedagógico. La dimensión incluye el diseño, organización y supervisión de actividades de enseñanza y aprendizaje que promuevan el desarrollo integral de los niños en esta etapa temprana de su educación, motivo por el cual este tipo de gestión considera tanto aspectos pedagógicos como organizativos. Su finalidad es proporcionar una experiencia educativa enriquecedora y significativa que promueva el desarrollo cognitivo, emocional, social y físico de los niños en esta importante etapa.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayoría coincide en que los objetivos son explícitos, claros, sistemáticos y con orientación hacia la mejora de los resultados en acciones del director dirigidas a fomentar y llevar a cabo los instrumentos de evaluación pertinentes (43,75%), ejecutar procesos valorativos, de manera constante y manteniendo una metodología estricta (50%), estimular la reflexión y procesos del conocimiento, creando comunidades de aprendizaje que motiven la colaboración entre pares (50%), impulsar a los familiares para que participen en los procesos educativos (50%) y motivar a la comunidad para que participe y apoyen en la creación, supervisión y revisión de las actividades de enseñanza-aprendizaje. De igual forma, la mayoría expresó que la práctica incluye la evaluación y mejora continua de sus procesos en las acciones del director para hacerles llegar a cada profesional los resultados de sus evaluaciones (56,25%).

4. Administración del plan de estudios

4.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica								Total 16	Porcentaje 100%
	1	Porcentaje	2	Porcentaje	3	Porcentaje	4	Porcentaje		
1.El director se encarga de otorgar cierto tiempo para que los profesionales creen sus metas relacionadas con el aprendizaje y los requerimientos de los niños.	0	0,00	6	37,50	5	31,25	5	31,25		100
2.El director realiza la organización respectiva para que los profesionales participen de forma colaborativa en los distintos elementos educativos.	0	0,00	2	12,50	8	50,00	6	37,50		100
3.El director fomenta la creación –en equipos de trabajo- destinados para la calendarización de las metas anuales, organizándolas de manera mensual, considerando los diferentes planes institucionales y estatales.	0	0,00	1	6,25	6	37,50	9	56,25		100
4.El director y el equipo de trabajo garantizan que la ejecución de las actividades se lleve a cabo según el calendario previamente diseñado, realizando procedimientos asociados con el control, evitando interrupciones o	0	0,00	2	12,50	9	56,25	5	31,25		100

retrasos.

5.El director supervisa de manera constante el cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación anual.	0	0,00	2	12,50	6	37,50	8	50,00	100
6.El director propone y establece elementos metodológicos de tipo general, estrategias didácticas y demás herramientas para fomentar el aprendizaje en los niños.	0	0,00	4	25,00	6	37,50	6	37,50	100
7.La directora se asegura de que las educadoras tengan planificaciones de las experiencias educativas que especifiquen los ámbitos, núcleos, objetivos de aprendizaje, metodologías y estrategias didácticas propuestas, así como la evaluación del logro de los aprendizajes.	0	0,00	5	31,25	8	50,00	3	18,75	100
8. El equipo de trabajo analiza y estudia los elementos de planificación, con la finalidad de optimizar su contenido.	0	0,00	1	6,25	9	56,25	5	31,25	100
9.El director desarrolla procesos y procedimientos para el acompañamiento en la acción de actividades educativas, específicamente en el aula, fomentando la observación y registrando las diferentes estrategias y experiencias que puedan presentarse en el salón de clases.	4	25,00	3	18,75	5	31,25	4	25,00	100

10.El director garantiza que, los profesionales establezcan y lleven a cabo las evaluaciones para el diagnóstico, tanto de los procesos como del final del sistema, estudiando los resultados registrados.	0	0,00	5	31,25	7	43,75	4	25,00	100
11.El director lleva a cabo la organización de instancias de análisis técnico y de resultados, junto con el equipo de profesionales, con la finalidad de revisar el nivel de cumplimiento de las metas de aprendizaje, esto permite reconocer cuáles estudiantes requieren apoyo, tutores guía o metodologías específicas.	0	0,00	3	18,75	7	43,75	5	31,25	100
12.El director se encarga de crear elementos de reflexión, reconocimiento e intercambio de las mejores prácticas educativas, con la finalidad de analizar de manera más eficiente los ejercicios, fomentando una cultura reflexiva y profesional.	3	18,75	6	37,50	5	31,25	2	12,50	100

La tabla 4 muestra la frecuencia y el valor porcentual de las respuestas dadas por los participantes ante la consulta sobre la dimensión “gestión pedagógica” del Área de gestión del currículum. La gestión pedagógica comprende el conjunto de acciones, estrategias y procesos llevados a cabo por los actores educativos para garantizar una adecuada organización y dirección de los

procesos de enseñanza y aprendizaje en una institución educativa. Tiene como propósito principal garantizar que los procesos educativos se realicen de manera efectiva, equitativa y acorde a los objetivos de formación de los estudiantes.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayor parte del personal coincide en que se aprecian objetivos explícitos, claros y sistemáticos, pero no progresivos o con orientación a la mejora, en el tiempo que el director del plantel destina para que los profesionales creen sus propias metas y aprendizajes y aprecien los requerimientos de los niños (37,50%) y el trabajo del director de crear elementos de reflexión reconocimiento de intercambio de las mejores prácticas educativas para estimular la eficiencia (37,50%). Sin embargo, se advierten objetivos explícitos, claros, sistemáticos, progresivos y con una orientación a la mejora de otras tareas del jefe del plantel y su equipo, como la organización respectiva para que los profesionales participen de forma colaborativa en los distintos elementos educativos (37,50%), garantizar de que la ejecución de las actividades se lleve a cabo según el calendario previamente diseñado (56,25%), asegurarse que los educadores tengan planificaciones de las experiencias educativas que especifiquen los ámbitos, núcleos, objetivos de aprendizaje, metodologías, estrategias didácticas propuestas y la evaluación del logro de los aprendizajes (50%), analizar y estudiar los elementos de planificación para optimizar su contenido (56,25%), desarrollar procesos y procedimientos para el acompañamiento en la acción de actividades educativas en el aula (31,25%), asegurarse que los profesionales establezcan y lleven a cabo las evaluaciones para el diagnóstico (43,75%) y llevar a cabo la organización de instancias de análisis técnico y de resultados (43,75%).

Asimismo, los participantes observan tendencias hacia la mejora y la evaluación en la conformación de los equipos de trabajo destinados para la calendarización de las metas anuales (56,25%) y la supervisión de manera constante del cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación anual (50%). Por otro lado, no hubo consenso alrededor de una misma apreciación en cuanto a la tarea de proponer y establecer elementos metodológicos de tipo general, estrategias didácticas y demás herramientas para fomentar el aprendizaje en los niños; ya que el 75% de las respuestas señalan por igual que hay objetivos explícitos, claros, sistemáticos y progresivos en torno a este asunto (37,5%), pero la otra mitad señala que también se induce la evaluación. Por

último, los encuestados afirman que los objetivos son explícitos, claros y sistemáticos en la creación de elementos de reflexión, reconocimiento e intercambio de las mejores prácticas educativas (37,5%).

4.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica								Total	Porcentaje
	1	Porcentaje	2	Porcentaje	3	Porcentaje	4	Porcentaje		
1.Las profesionales establecen metas claras en sus planificaciones, asegurando que exista una relación entre las diferentes estrategias y experiencias asociadas con los conocimientos a ser alcanzados.	4	25,00	2	12,50	7	43,75	3	18,75	16	100
2.Las profesionales se encargan de explicar claramente las nuevas definiciones, asegurando que sean comprendidas por los niños.	0	0,00	7	43,75	7	43,75	2	12,50	16	100
3.Las profesionales implantan diferentes estrategias y herramientas para la enseñanza, observación, manipulación y motivación de la curiosidad e independencia de los niños.	0	0,00	2	12,50	8	50,00	6	37,50	16	100
4.Las profesionales hacen uso de elementos didácticos, así como, de factores tecnológicos, tomando en	2	12,50	4	25,00	8	50,00	2	12,50	16	100

cuenta el aporte que estos brinden al proceso de enseñanza-aprendizaje.

5.Las profesionales garantizan que los niños se encuentren debidamente motivados, fomentando el uso de habilidades y herramientas adquiridas, de manera gradual y distribuidas según distintos patrones de desarrollo.

0 **0,00** 6 **37,50** 7 **43,75** 3 **18,75** **100**

6.Las profesionales mantienen en participación constante a los niños, fomentando las experiencias y motivando la atención y curiosidad de los mismos, considerando su nivel de desarrollo.

0 **0,00** 0 **0,00** 4 **25,00** 12 **75,00** **100**

7.Las profesionales se dedican a mediar y guiar en los procedimientos de enseñanza-aprendizaje de los niños, de forma que, fomenten la autonomía de estos.

0 **0,00** 0 **0,00** 3 **18,75** 13 **81,25** **100**

8.Las profesionales comprenden las discrepancias que puedan presentarse dentro del grupo de niños, llevando a cabo los cambios y modificaciones curriculares requeridas y adecuadas.

0 **0,00** 2 **12,50** 4 **25,00** 10 **62,50** **100**

9.Las profesionales gestionan de manera independiente las actividades que brinden la oportunidad para

0 **0,00** 0 **0,00** 5 **31,25** 11 **68,75** **100**

adecuar el currículo en función de los requerimientos de los niños.

La tabla 5 muestra la frecuencia y el valor porcentual de las respuestas dadas por los participantes ante la consulta sobre la dimensión “enseñanza y aprendizaje en el aula” del Área de gestión del currículum. La dimensión remite al proceso interactivo en el cual los docentes facilitan y guían el aprendizaje de los estudiantes. Consiste en la transmisión y adquisición de conocimientos, habilidades y valores a través de distintas estrategias y métodos pedagógicos; como explicaciones, ejercicios prácticos, actividades grupales, debates, evaluaciones, entre otros. No solo implica la transmisión de conocimientos por parte del docente, sino también la participación activa de los estudiantes, quienes deben estar motivados y comprometidos con su propio proceso de aprendizaje.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayoría de los consultados coincide en que las actividades incluyen objetivos explícitos, claros, sistemáticos, progresivos y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales en relación con de las profesiones en las tareas de establecer metas claras en sus planificaciones (43,75%), implantar diferentes estrategias y herramientas para la enseñanza, observación, manipulación y motivación de la curiosidad e independencia de los niños (50%, hacer uso de elementos didácticos y factores tecnológicos tomando en cuenta el aporte que estos brinden al proceso de enseñanza-aprendizaje (50%) y garantizar que los niños se encuentren debidamente motivados (43,75%). Por otro lado, se advierte que no hubo opinión que superase a las otras sobre la actividad es buscar las nuevas definiciones que los niños las comprendan, puesto que el 87,50% de las respuestas señalan por igual que hay objetivos explícitos, claros y sistemáticos en relación a este asunto, pero la mitad (43,75%) difiere en que sean progresivos. Además los participantes expresan que las profesionales disponen de objetivos que inducen la mejora y la evaluación sobre mantener en participación constante a los niños (75%), mediar y guiar en los procedimientos de enseñanza-aprendizaje para que fomenten la autonomía de estos (81,25%) comprender las discrepancias que puedan presentarse dentro del grupo, llevando a cabo los cambios y modificaciones

curriculares requeridas y adecuadas (62,50%) y gestionar de manera independiente las actividades que brinden la oportunidad para adecuar el currículo en función de los requerimientos de los niños (68,75%).

4.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los párvulos

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica								Total	Porcentaje
	1	Porcentaje	2	Porcentaje	3	Porcentaje	4	Porcentaje		
1.La institución posee las herramientas necesarias para definir, ayudar y supervisar oportunamente a los niños que registren dificultades en sus procesos de aprendizaje.	0	0,00	3	18,75	4	25,00	9	56,25	16	100%
2.La institución implanta estrategias destinadas a fomentar los conocimientos y habilidades de los niños y niñas.	0	0,00	6,25	10	62,50	5	31,25	16	100%	
3.La institución dispone de estrategias y herramientas diseñadas para identificar oportunamente, ayudar y supervisar a los niños que registren dificultades en aspectos de tipo social, relaciones interpersonales y de conducta.	0	0,00	0	0,00	7	43,75	9	56,25	16	100%

4.La institución posee un plan de trabajo asociado directamente con los niños que tienen requerimientos educativos especiales, llevando a cabo adaptaciones al currículo -en aquellos casos que aplique-, trabajo en familia y procesos para la supervisión de los resultados.	0	0,00	0	0,00	11	68,75	5	31,25	100
5.La institución define oportunamente a aquellos niños con mayor posibilidad de desertar, con la finalidad de implementar planes que permitan garantizar la continuidad del alumno.	0	0,00	0	0,00	4	25,00	12	75,00	100
6.La institución confirma que el círculo familiar se conforme como el primer nivel de educación, asegurando que se relacionen directamente en los procesos de enseñanza-aprendizaje.	3	18,75	5	31,25	6	37,50	2	12,50	100
7.La institución cuenta con distintas experiencias que incluyen a la familia en sus procedimientos PEI, elementos que, fomentan la unión entre los integrantes de dicho núcleo.	0	0,00	4	25,00	5	31,25	7	43,75	100

La tabla 6 muestra la frecuencia y el valor porcentual de las respuestas dadas por los participantes ante la consulta sobre la dimensión “apoyo al desarrollo de párvulos” del Área de gestión del currículum. La dimensión se orienta a la atención y

acompañamiento brindado a niños y niñas en la etapa de educación preescolar, desde los 0 hasta los 6 años de edad, e implica brindar un ambiente seguro y estimulante para los niños, que les permita explorar, experimentar y adquirir habilidades de manera lúdica y significativa. En este caso, se trabaja en el desarrollo de competencias cognitivas, emocionales, sociales y físicas, en concordancia con el currículo y los lineamientos pedagógicos establecidos.

De acuerdo con los resultados obtenidos, los participantes expresan que la institución dispone de objetivos que inducen la mejora y la evaluación tanto en lo relacionado con las herramientas de las que dispone la institución para definir, ayudar y supervisar oportunamente a los niños que registren dificultades en sus procesos de aprendizaje (56,25%) y estrategias y herramientas diseñadas para identificar oportunamente, ayudar y supervisar a los niños que registren dificultades en aspectos de tipo social, relaciones interpersonales y de conducta (56,25%); como en la detección oportuna de aquellos niños con mayor posibilidad de desertar para implementar planes que permitan garantizar su permanencia (75%) y experiencias que incluyen a la familia en sus procedimientos PEI (43,75%). Asimismo, la mayoría de los consultados coincide en que las actividades incluyen objetivos explícitos, claros, sistemáticos, progresivos y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales en relación con la implantación de estrategias destinadas a fomentar los conocimientos y habilidades de los niños.(62,50%), poseer un plan de trabajo asociado directamente con los niños que tienen requerimientos educativos especiales (68,75%) y verificar que el círculo familiar se conforme como el primer nivel de educación (37,50%).

5. Administración de recursos

5.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica								Total 16	Porcentaje 100%
	1	Porcentaje	2	Porcentaje	3	Porcentaje	4	Porcentaje		
1.La institución posee un nivel de coeficiente técnico adecuado para cumplir con las normas y reglas para su normal operación, para así, alcanzar las metas y objetivos propuestos.	0	0,00	3	18,75	8	50,00	5	31,25		100
2.La coordinación administrativa de la institución realiza estrategias para supervisar las tasas de ausentismo, así como, un sistema adecuado para reemplazar a un profesional en aquellas situaciones donde se presenten licencias.	0	0,00	0	0,00	5	31,25	11	68,75		100
3.La coordinación de la institución posee las estrategias más adecuadas para retener a los colaboradores contratados.	0	0,00	4	25,00	7	43,75	5	31,25		100
4.La institución posee procesos de evaluación y retroalimentación adecuados, especialmente en relación con la labor de los profesionales y personal administrativo y director de la organización.	0	0,00	2	12,50	6	37,50	8	50,00		100

5.El encargado de la institución posee distintos procedimientos para determinar los requerimientos relacionados con la capacitación de los docentes, en función de esto, diseña, planifica e implanta políticas de capacitación continua, las cuales, son valoradas por los profesionales.	0	0,00	0	0,00	5	31,25	11	68,75	100
6.El personal directivo de la institución valora de manera adecuada las labores de los profesionales de educación, llevando a cabo sistemas para la promoción y reconocimiento a la responsabilidad de los profesionales.	0	0,00	3	18,75	7	43,75	6	37,50	100
7.La institución dispone de procedimientos establecidos claramente, donde se indiquen los roles y actividades de cada integrante de la organización, tomando en cuenta elementos como las advertencias en casos de infracciones.	0	0,00	3	18,75	6	37,50	7	43,75	100
8.La institución posee un ambiente laboral sano, donde abunda la colaboración y el respeto entre pares.	0	0,00	0	0,00	7	43,75	9	56,25	100

La tabla 11 muestra la frecuencia y el valor porcentual de las respuestas dadas por los participantes ante la consulta sobre la dimensión “gestión del recurso humano” del Área Gestión de Recursos. La dimensión involucra la administración y dirección eficaz de las personas que forman parte de la institución educativa. Implica desde actividades relacionadas con reclutamiento, selección,

contratación, capacitación, desarrollo, evaluación hasta la retención del talento humano. Además, tiene como objetivo principal optimizar el desempeño de los empleados, fomentar su satisfacción laboral y promover un ambiente de trabajo saludable y productivo.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayoría aprecia que los objetivos son explícitos, claros, sistemáticos y con orientación hacia la mejora de los resultados institucionales en relación al nivel de coeficiente técnico de la institución para cumplir con las normas y reglas para su normal operación, para así, alcanzar las metas y objetivos propuestos (50%), las estrategias para retener a los colaboradores contratados (43,75%) y la valoración del personal directivo de la institución de las labores de los profesionales de educación, llevando a cabo sistemas para la promoción y reconocimiento a la responsabilidad de los profesionales (43,75%).

Por otra parte, aprecian que la práctica incluye la evaluación y mejora continua de sus procesos en torno a las estrategias que utiliza la coordinación para supervisar las tasas de ausentismo y reemplazar a un profesional en aquellas situaciones donde se presenten licencias (68,75%), los procesos de evaluación y retroalimentación que ejecutan en relación con la labor de los profesionales y personal administrativo y director de la organización (50%), los distintos procedimientos empleados para determinar los requerimientos relacionados con la capacitación de los docentes (68,75%), los procedimientos donde se indican los roles y actividades de cada integrante de la organización (43,75%) y la disponibilidad de un ambiente laboral sano, donde abunda la colaboración y el respeto entre pares (56,25%).

5.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica								Total 16	Porcentaje 100%
	1	Porcentaje	2	Porcentaje	3	Porcentaje	4	Porcentaje		
1.La institución administra las inscripciones, de forma que, permite completar todas las plazas disponibles, manteniendo niveles de asistencia elevados.	0	0,00	4	25,00	7	43,75	5	31,25		100
2.El equipo de trabajo posee un presupuesto que cubre los requerimientos de los distintos elementos de la organización.	3	18,75	4	25,00	7	43,75	2	12,50		100
3.Los administradores realizan gastos según el presupuesto establecido, asegurando que se cumpla de manera adecuada.	0	0,00	0	0,00	9	56,25	7	43,75		100
4.La institución no posee sanciones o multas por parte de la superintendencia, es decir, cumple con las normas vigentes.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	16	100,00		100
5.La organización se encuentra en línea con los programas, talleres o proyectos asociados con el apoyo y gestión de los recursos administrativos, coincidiendo con su PEI y Plan de Mejoras.	0	0,00	0	0,00	3	18,75	13	81,25		100

La tabla 12 muestra la frecuencia y el valor porcentual de las respuestas dadas por los participantes ante la consulta sobre la dimensión “gestión de recursos financieros y administración” del Área Gestión de Recursos. La gestión financiera en el ámbito de la escuela se refiere a la administración y control de los recursos económicos disponibles para la institución educativa. Esta actividad involucra la planificación, el seguimiento y la toma de decisiones financieras adecuadas para garantizar el buen funcionamiento de la institución y el cumplimiento de sus objetivos educativos.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayoría observa objetivos explícitos, claros, sistemáticos y con orientación hacia la mejora de los resultados institucionales en las actividades de administración de las inscripciones (43,75%), formulación de un presupuesto que cubra los requerimientos de los distintos elementos de la organización (43,75%) y ejecución de gastos según el presupuesto establecido (56,25%). Asimismo, los consultados expresaron que la práctica incluye la evaluación y mejora continua de sus procesos en relación con la solvencia de sanciones o multas de la institución por parte de la superintendencia (100%) y la vigencia de sus programas, talleres o proyectos asociados con el apoyo y gestión de los recursos administrativos, coincidiendo con su PEI y Plan de Mejoras (81,25%).

5.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica								Total 16	Porcentaje 100%
	1	Porcentaje	2	Porcentaje	3	Porcentaje	4	Porcentaje		
1.La institución cuenta con instalaciones y equipos que fomentan los procesos de aprendizaje.	0	0,00	4	25,00	7	43,75	5	31,25		100
2.La institución posee suficientes elementos didácticos para fomentar los procesos de aprendizaje-enseñanza en los niños, considerando todos los niveles educativos, estableciendo normas y reglas que motiven la organización interna.	0	0,00	3	18,75	8	50,00	5	31,25		100
3.La institución dispone de un patio adecuado para que los niños jueguen de manera adecuada, fomentando la continuidad del aprendizaje.	0	0,00	0	0,00	7	43,75	9	56,25		100
4.La organización posee recursos tecnológicos adecuados, los cuales, apoyan los procesos de aprendizaje de los niños, así como, las labores del personal administrativo.	2	12,50	4	25,00	7	43,75	3	18,75		100
5.La institución posee un sistema para registrar y supervisar los equipos, elementos educativos y la limpieza, asegurando procesos de mantenimiento, reposición y seguimiento de inventario.	4	25,00	5	31,25	5	31,25	2	12,50		100

La tabla 13 muestra la frecuencia y el valor porcentual de las respuestas dadas por los participantes ante la consulta sobre la dimensión “gestión de recursos educativos” del Área Gestión de Recursos. La gestión de los recursos educativos refiere al proceso de planificación, organización, utilización y control de los recursos tangibles necesarios para el funcionamiento de una institución educativa; como el material didáctico, equipos e infraestructura,

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayoría coincide en que los objetivos son explícitos, claros, sistemáticos y con orientación hacia la mejora de los resultados institucionales en torno a la disponibilidad de instalaciones y equipos que fomenten los procesos de aprendizaje (43,75%), la presencia de elementos didácticos para fomentar los procesos de aprendizaje-enseñanza en los niños (50%) y el acceso a recursos tecnológicos adecuados que apoyen los procesos de aprendizaje de los niños y las labores del personal administrativo (43,75%). Sobre la disponibilidad de un patio adecuado para que los niños jueguen de manera adecuada, fomentando la continuidad del aprendizaje, el 56,25% valora que la práctica incluye la evaluación y mejora continua de sus procesos. Por otro lado, se advierte que no hubo una opinión mayoritaria sobre la posibilidad de acceder a un sistema para registrar y supervisar los equipos, elementos educativos y la limpieza, asegurando procesos de mantenimiento, reposición y seguimiento de inventario, dado que el 62,50% de los participantes del estudio apuntan por igual qué hay objetivos explícitos, claros y sistemáticos en relación a este asunto, pero la mitad (31,25%) difiere en que sean progresivos.

Propuesta de mejora

Presentación: El análisis de la realidad experimentada por los docentes de la Escuela Francisco Cortes Ojeda, de la comuna de Maullín, a finales del periodo escolar 2023, en relación con la formación docente basada en competencias y del liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, muestra diversas deficiencias que deben ser atendidas para garantizar el desarrollo de sus metas y optimización de las actividades. Entre los asuntos de mayor compromiso se encuentran las dimensiones saber conocer, saber ser y saber hacer del Área de formación basada en competencias; establecer dirección y desarrollar personas del Área pedagógica; gestión pedagógica y enseñanza y aprendizaje en el aula del Área gestión de currículum; además, de gestión de recursos educativos del área gestión de recursos.

Todas las dimensiones anteriormente mencionadas son relevantes para el óptimo desarrollo de las actividades académicas, por lo que deben ser mejoradas. En razón de ello, a continuación se muestran un plan estratégico para la formación docente basada en competencias y como herramienta en la formación del liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

Propósito: Propender por la formación de individuos que sean partícipes de la planeación, organización, ejecución y modificación de actividades para construir aprendizajes basados en competencias, así como proponer actividades que permitan la integración entre la institución educativa. Asimismo, consolidar una sinergia con los objetivos y metas que estipula el MINEDUC y otros entes que promueven la calidad educativa.

Objetivos

Objetivo general: Aplicar un plan estratégico que permita la formación docente basada en competencias y como herramienta en la formación del liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

Area	Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Formación basado en competencias	-Propender por la formación de docentes que sean partícipes de la planeación, organización, ejecución y modificación de actividades para construir aprendizajes significativos y enriquecer las habilidades de pensamiento.	<p>Implementar en las prácticas educativas actividades que involucren competencias que desarrollen el aprendizaje.</p> <p>-Desarrollar actividades que involucren la participación directa del estudiante, desarrollando autonomía progresiva en su aprendizaje.</p> <p>-Desafiar a los estudiantes con actividades que trabajen habilidades de nivel superior.</p> <p>-Monitorear y retroalimentar el tipo de actividades a desarrollar en sala cumpliendo que el enfoque basado en competencias es el que se está desarrollando con los estudiantes.</p>	Director/UTP Docentes de aula
Liderazgo	Fortalecer el rol del director y los docentes, sus competencias y la gestión en el aula. Mejorar el liderazgo en la institución educativa para el buen funcionamiento	Definición de diferentes roles, atribuciones y responsabilidades que existen en los diferentes cargos administrativos y directivos.	Director/UTP Docentes de aula/ sostenedor

	de todos los estamentos de la comunidad educativa.		
Gestión curricular	<p>Promover el trabajo colaborativo en toda la comunidad educativa para una correcta cobertura curricular.</p> <p>Implementar equipo de profesionales de apoyo especializado en atender las necesidades de diferentes áreas tanto emocionales, sociales y educativas de los estudiantes.</p>	<p>Desarrollar capacitaciones para actualización curricular educativa</p> <p>Instancias de diálogos entre participantes de la comunidad educativa.</p> <p>Desarrollar programas para abordar conflictos prevención de conductas, riesgos, y cuidado personal y social con los diferentes cursos y según su requerimiento.</p> <p>Establecer instancias de diálogos con los estudiantes para la expresión y manifestación de sus necesidades.</p> <p>Talleres grupales focalizados con los estudiantes.</p>	Director, UTP, Psicólogo, Ed diferenciales, Orientador/a escolar, docentes.
Gestión de recursos	<p>Actualizar los procesos de administración y control de los recursos de acuerdo a la Ley SEP, así como de los distintos proyectos educativos.</p> <p>Fortalecer y mejorar los procesos supervisión contratación y desvinculación del</p>	<p>Postular a proyectos educativos.</p> <p>Establecer actividades mensuales para los requerimientos de recursos educativos en el aula.</p> <p>Definir claramente el perfil del docente que se requiere para el establecimiento educacional.</p> <p>Realizar la contratación del personal bajo la</p>	Director, sostenedor, docentes educativos.

	personal. Director, sostenedor, docentes educativos.	condicional del perfil que se busca para la adaptación al equipo educativo. Aplicar la normativa del establecimiento frente a las faltas al contrato en cuanto a funciones del trabajador educativo.	
--	---	--	--

Justificación: Las estrategias son herramientas por excelencia en los procesos de gestión escolar, sobre todo en la práctica pedagógica. Esta herramienta representa, en estos momentos uno de los procedimientos más adecuados para la integración escuela, comunidad y gobierno. En vista de la real importancia que representa la aplicación de estas estrategias para el componente curricular y la capacitación de los docentes se hace propicio proponerlas como metodologías que permitan el buen desempeño y realización de las mismas. Para esta propuesta se ha tomado en consideración, sobre todo, aquellas estrategias que han alcanzado los objetivos deseados.

Por ello, una gestión escolar exitosa depende de un enfoque estratégico que involucre a toda la comunidad escolar. Este enfoque implica definir la filosofía, los valores y los objetivos de la institución, y alinear las acciones de todas las partes interesadas para lograr esos objetivos. Proyectando la visión de la institución a largo plazo y desplegando los mecanismos necesarios para alinear los recursos escolares, un enfoque estratégico asegura que la escuela siempre avance hacia el éxito. De esta forma la institución puede planificar y dirigir eficazmente su desarrollo para cumplir con su misión y visión y, en última instancia, brindar una educación de alta calidad.

Evaluación: Para la evaluación de esta propuesta es evidente que no se pueden establecer líneas de actuación rígidas, por ello, se ha considerado que la implementación debe hacerse de manera flexible y que los involucrados (docentes y directivos) consideren que este plan los beneficiará tanto para su desarrollo personal como laboral y académico.

Desarrollo de la propuesta: Antes de comenzar a desarrollar la propuesta es necesario realizar un análisis del contexto puesto que al comprender el entorno educativo permite examinar las políticas educativas, los estándares o marcos

curriculares establecidos y de esta manera conocer las necesidades y desafíos específicos a los cuales se enfrenta la comunidad. Una vez conocidas las limitantes se definen las competencias, de esta manera se identifican las competencias claves que se desean desarrollar en los docentes. Cada una de estas se basan en modelos establecidos, que en este caso se adaptarán a las necesidades específicas del recinto educativo.

La creación de un equipo multidisciplinario, que incluya a profesionales de la educación, líderes pedagógicos y otros actores relevantes, es fundamental para que los objetivos y propósitos se lleven a cabo. Dicho equipo debe colaborar en el diseño, implementación y seguimiento del plan estratégico. Los objetivos que se trazan deben ser claros y medibles para el plan estratégico. Estos deben estar alineados con las competencias y el liderazgo pedagógico que se desean desarrollar.

En cuanto al diseño de actividades de capacitación, se deben crear actividades de formación y capacitación para docentes y directivos educativos. Dichas actividades deben centrarse en el desarrollo de competencias y habilidades específicas, así como en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Pueden incluir talleres, cursos, mentorías y prácticas supervisadas. Con esto se promueve el desarrollo profesional y la capacitación de los docentes y líderes educativos en las áreas de gestión curricular y gestión de recursos. Lo anterior brinda oportunidades de formación y actualización para mejorar sus habilidades y conocimientos en estos aspectos.

Finalmente, es necesario que al momento de implementar este plan estratégico se deba hacer un seguimiento para mejorar y fortalecer aquellas áreas que se encuentren debilitadas. Con la implementación del plan estratégico, se debe asegurar que las actividades diseñadas se realicen de manera efectiva. Es por ello, que se deben realizar seguimiento cada cierto tiempo y constatar que los avances se den en el tiempo correspondiente. Además, se debe evaluar el desarrollo de competencias y el impacto del liderazgo pedagógico en el desempeño de la comunidad educativa, sobre todo en los docentes y personal directivo. Estas evaluaciones pueden ser mediante observaciones, rúbricas, análisis de desempeño y retroalimentación. Con base en los resultados, realiza ajustes necesarios para mejorar la efectividad del plan.

En cuanto a los objetivos a lograr con este plan se tiene que desarrollar competencias clave, ya que el objetivo principal de un plan estratégico basado en

competencias es lograr que los docentes y directivos adquieran y desarrollen competencias clave que sean relevantes para su formación académica. Con ello se quiere lograr mejorar la calidad educativa, ya que constituye el principal objetivo, el cual es mejorar la calidad de la educación, centrandolo en el desarrollo de competencias que permitan a los docentes y directivos aplicar sus conocimientos en situaciones reales y resolver problemas de manera efectiva.

El plan estratégico basado en competencias debe incluir el objetivo de personalizar el aprendizaje, adaptándolo a las necesidades individuales de cada estudiante. Esto implica considerar sus intereses, habilidades y estilos de aprendizaje para garantizar un proceso educativo más significativo y efectivo. Es por ello que es fundamental promover el trabajo colaborativo, debido a que esto es clave para fomentar el trabajo en equipo y la colaboración. Lo anterior se debe a que las competencias requeridas en la vida laboral y social actualmente suelen estar vinculadas al trabajo colaborativo.

Conclusión

La ejecución de un diagnóstico y su propuesta de mejora en las instituciones educativas refuerzan los objetivos de una educación de calidad, sobre todo si esta evaluación se hace en las áreas de formación, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Una vez obtenido los resultados es necesaria la aplicación de estrategias que permitan mejorar estas áreas.

El diagnóstico periódico que se efectúa en las instituciones chilenas contribuye a tener un impacto positivo en la calidad de la educación. La implementación de un diseño curricular por competencias puede mejorar la gestión curricular y la calidad de la educación que se ofrece. Asimismo, el liderazgo pedagógico puede mejorar la eficacia de los procesos pedagógicos actuales y contribuir a la mejora de la gestión escolar. La gestión de recursos también es importante para garantizar que la institución cuente con los recursos necesarios para brindar una educación de calidad.

En general, la implementación de una propuesta estratégica a partir de los resultados obtenidos va a permitir que la escuela Francisco Cortés Ojeda, de la Comuna de Maullín, en la X región de Los Lagos, mejore la calidad de la educación capacitando a su cuerpo docente en aquellas áreas en las que se encuentran deficiencias, asimismo se pretende fortalecer las habilidades que tiene el cuerpo profesoral. Al ser el liderazgo pedagógico uno de los elementos claves se ha procurado reforzar esta área, puesto que va a permitir el desarrollo de habilidades que fortalezcan al cuerpo profesoral y directivo.

En cuanto a la gestión curricular y la gestión de recursos la institución antes mencionada ha procurado proponer modelos pertinentes que permitan lograr los objetivos y metas. Asimismo, se ha tratado de apoyar a los docentes en su labor, fomentando la innovación y la excelencia académica.

Bibliografía

- Arias, C., y Lombillo, I. (2019). Reflexiones en torno al enfoque de formación basado en competencias en el contexto chileno. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3), e19. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300019&lng=es&tlng=es.
- 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. Recuperado de: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=97324563&lang=es&site=ehost-live>
- Bizarro, W., Sucari, W., y 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. (Páginas 44 – 55). Recuperado de: <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/671060/pacq1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castro, F. (2005). Gestión Curricular: Una Nueva Mirada Sobre El Currículum Y La Institución Educativa. *Horizontes Educativos*, 10(1), 13–25. Recuperado de: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=24374708&lang=es&site=ehost-live>
- Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP Ministerio de Educación. (2021). Estándares de la Profesión Docente. Marco para la Buena Enseñanza. Recuperado de: <https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). (2020). Educación, juventud y trabajo. Habilidades y competencias necesarias

en un contexto cambiante. Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/116), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (Páginas 27 – 42) Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46066-educacion-juventud-trabajo-habilidades-competenciasnecesarias-un-contexto>

De La Hoz Blanco, J. (2017). Estilos de Gestión y Cultura Institucional en las Organizaciones Escolares. Encuentros, 15(1), 61–75. <https://doi.org/10.15665/re.v15i1.611>

Gvirtz, S. Abregú, V. y Paparella, C. (2014). Decálogo para la mejora escolar. Ediciones Granica. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/113870?page=1>

Hargreaves, A. (2013). El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores. Ediciones Morata, S. L. Recuperado de: <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. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/49313?page=1>

Lieury, A. y Fenouillet, F. (2014). Motivación y éxito escolar. FCE - Fondo de Cultura Económica. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/110307?page=1>

López, V., Ahumada, L., Olivares, R., y González, Á. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24(2), 323–329. Recuperado de: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=74456674&lang=es&site=ehost-live>

Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016). Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. (Páginas 73 – 83) Recuperado de: <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>

- Pozo, C. (2019). Observación sin juicio: Herramientas para líderes pedagógicos. Buenas prácticas de liderazgo pedagógico, p.p 28 – 33 Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Recuperado de: https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/LIBRO_BUENAS-PRACTICAS-DELIDERAZGO-PEDAGOGICO_06-19.pdf
- Rojas, M., y López, D. (2016). La acreditación de la gestión institucional en universidades chilenas. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 18(2), 180–190. Recuperado de: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=115207134&lang=es&site=ehost-live>
- Vázquez Fernández, P. y Ortega Osuna, J. L. (2011). Competencias básicas: desarrollo y evaluación en educación secundaria. Wolters Kluwer España. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/63165?page=1>
- Zoppi, A. M. (2008). El planeamiento de la educación: en los procesos constructivos del curriculum. Miño y Dávila. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/60342?page=130>

Anexos

Validación del instrumento de diagnóstico realizado por Jefa UTP del establecimiento educacional Escuela Francisco Cortés Ojeda de Carelmapu:



**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 Francisco Cortes Ojeda Carelmapu, de la comuna de Maullin, X región de los Lagos.

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
• Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)						X
• Las opciones de respuesta son adecuadas						X
• Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico						X
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante):						
• Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento.						X

	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	Analisis adecuado y Pertinente a nuestra realidad educativa, de fácil comprensión para los docentes y directivos.
Motivos por los que se considera no adecuado	/
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Solo una pregunta que encontramos que que seguramente debía en cuenta al lineamiento, los en nuestro que hacen educativo es o puede ser reemplazada.

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Karina Andrea Carlemo Topia
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Magister en Alta dirección y gestión de establecimientos educacionales, Jefa VTP, Escuela Francisco Cortes Ojeda Cardusque.
e-mail	Karinacarcamotopia23@gmail.com
Fecha de la validación (día, mes y año):	17-07-2023.

Evidencia de la aplicación del instrumento de evaluación de las áreas.

13

Aplicación del instrumento de evaluación

El presente instrumento de evaluación se implementó en la Escuela Francisco Cortes Ojeda, de la comuna de Maullín, en la X Región de Los Lagos, a finales del periodo escolar 2023. Dicha aplicación se llevó a cabo en un grupo conformado por 15 docentes y 1 director.

Presentación del instrumento

A continuación, se presenta el instrumento de recolección de datos diseñado para cumplir con los objetivos planteados inicialmente.

Evaluación de las áreas de formación basada en habilidades, liderazgo educativo, administración del plan de estudios y administración de recursos.

Instrucciones: Esta encuesta consta de 4 áreas: formación basada en habilidades, liderazgo educativo, administración del plan de estudios y administración de recursos. En cada práctica, debe seleccionar en la escala de evaluación según lo que considere apropiado.

Escala de evaluación: En la siguiente escala se describen los diferentes niveles de calidad en los que puede estar una práctica.

Valor	Nivel de calidad
1	Se llevan a cabo acciones cuyos objetivos son vagos para los miembros del establecimiento educativo y se implementan de manera irregular.
2	Las actividades incluyen un objetivo que es explícito y claro para todos los miembros del establecimiento educativo, cuyos objetivos son sistemáticos.
3	Las actividades incluyen un objetivo que es explícito y claro para todos los miembros del establecimiento educativo, con una secuencia sistemática y progresiva de los procesos subyacentes y con una orientación hacia la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incluye la evaluación y mejora continua de sus procesos.

1. Área formación basada en habilidades.

1.1 Dimensión saber conocer.

Proceso general para evaluar: cualquier acción relacionada con el conocimiento, conceptos teóricos específicos de cada nivel educativo. Identificar, diseñar, implementar, analizar y evaluar los procesos educativos llevados a cabo de manera intencional y actualizada, demostrando una comprensión de los procesos educativos de los referentes curriculares de la educación inicial. De acuerdo con los tramos curriculares y la dimensión del conocimiento a través de experiencias significativas, actuando como mediadores para facilitar el desarrollo de habilidades en los niños y niñas.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El personal educativo fomenta constantemente el uso de diversas metodologías de enseñanza para que los niños y niñas alcancen el conocimiento establecido.			X	
2. El personal educativo fomenta la flexibilidad en el proceso de enseñanza y aprendizaje en cada nivel de educación infantil.		X		
3. El personal educativo es capaz de generar y fomentar la innovación en la adquisición y transmisión de nuevos conocimientos para que los niños y niñas logren un aprendizaje significativo.		X		
4. El personal educativo identifica y tiene en cuenta las diferentes características del grupo de niños para proporcionar el aprendizaje relevante.			X	
5. El personal educativo utiliza diferentes herramientas de evaluación para medir el conocimiento de los niños y niñas, eligiendo la herramienta adecuada según el objetivo a evaluar.			X	
6. El personal docente proporciona retroalimentación activa con el fin de mejorar el				X

subproceso de enseñanza y aprendizaje en relación con la adquisición del conocimiento.

1. Área formación basada en competencia.

1.2 Dimensión saber ser.

Proceso general a evaluar: Las acciones del profesional, en cuanto a sus habilidades emocionales, éticas y morales, moldean y construyen su identidad como profesional durante su formación y desempeño en el aula (práctica pedagógica).

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los miembros del equipo pedagógico reflexionan críticamente sobre su desempeño profesional, tanto individualmente como entre homólogos.			X	
2. El equipo pedagógico reflexiona sobre cómo crear un ambiente de aprendizaje adecuado (organizando espacios, tiempo, rutinas y recursos educativos).			X	
3. El educador valora el juego como una estrategia pedagógica sumamente importante.			X	
4. El personal educativo está en constante aprendizaje y actualización de información, contenidos, etc., haciendo uso de las fuentes de información disponibles en la institución.			X	
5. El equipo de trabajo realiza la planificación de los procesos destinados a evaluar de forma lógica, considerando las particularidades de los niños y niñas, tomando en cuenta el currículo actual.			X	
6. El equipo de trabajo, hace uso de estrategias y herramientas de mediación, las cuales, permitirán conectar los aprendizajes obtenidos en el transcurso			X	

de los estudios.

1. Área formación basada en competencia.

1.3 Dimensión saber hacer.

Proceso general a evaluar: Trabajo del equipo de docentes, destinado a determinar cómo lleva a cabo sus actividades educativas. Preparando, diseñando, revisando, reflexionando y ejecutando variaciones.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El encargado del plantel se encuentra debidamente preparado para afrontar y solucionar los posibles problemas que puedan presentarse, desde la perspectiva de la institución y los distintos proyectos que la conforman.			X	
2. La docente de niños que acaba de terminar su formación se encuentra en capacidad para diseñar, considerando las metas, unos objetivos apegados a la realidad y que cumplan con la finalidad del proceso de enseñanza-aprendizaje significativo.			X	
3. El equipo de trabajo, toma en cuenta su planificación los requerimientos, gustos, conocimientos, aptitudes, nivel de aprendizaje, experiencia y entorno de los niños, considerando los resultados de evaluaciones anteriores.			X	
4. El equipo de trabajo, conoce, planifica y realiza variaciones a distintas herramientas y estrategias, así como a elementos de evaluación, brindando pertinencia, y así, los niños y niñas pueden demostrar su aprendizaje.			X	
5. El equipo de trabajo, conoce adecuadamente las estrategias y herramientas pedagógicas fundamentadas en la comprensión de la importancia que posee el aprendizaje y la autonomía.			X	

6. Los docentes ejecutan relaciones entre los lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación, la subsecretaría de educación parvularia y el currículo propio de la institución.

7. El equipo de trabajo se mantiene actualizado de manera adecuada, asegurando que los conocimientos y marcos normativos sean los más adecuados.

X

2. Área Liderazgo educativo.

2.1 Dimensión Establecer Dirección.

Proceso general a evaluar: tareas que brindan la oportunidad de incluir al equipo académico en el ejercicio del proceso de enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos del establecimiento educativo.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo de trabajo se mantiene en constante proceso de identificación de oportunidades para transformar la organización.			X	
2. El equipo de trabajo genera oportunidades para desarrollar experiencias, proyectos, entre otros. Destacando las características organizacionales de la institución.			X	
3. El equipo de trabajo lleva a cabo reuniones constantes para informar las herramientas y estrategias a ser llevadas a cabo en lapsos cortos, medianos y largos.			X	
4. El director de la institución fomenta los procesos de comunicación entre docentes y asistentes de los niños y las niñas, para así, generar recuerdos positivos relacionados con el proceso			X	

educativo.

2.2 Rediseñar la organización.

Proceso general a evaluar: Responsable de garantizar que los integrantes del equipo ejecuten sus responsabilidades de manera eficiente, desarrollando sus actitudes y habilidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo de trabajo genera ambientes de trabajo sanos, democráticos y participativos, fundamentados en el respeto y la diversidad.				X
2. El director mantiene un constante proceso de diseño de la institución, de forma que, cada integrante de la misma se encuentre en capacidad de desarrollar sus capacidades.			X	
3. El equipo de trabajo tiende a orientar de manera clara a los demás integrantes, con la finalidad de alcanzar las metas.				X
4. El director motiva a los integrantes del equipo para que lleven a cabo su mayor esfuerzo para que ejerzan sus actividades de la mejor manera posible.				X
5. El director y los integrantes del equipo de trabajo se comunican de manera adecuada con sus supervisores y supervisados.			X	
6. Tanto el director como el equipo de trabajo se encuentran disponibles para escuchar nuevas ideas que vayan en pro de la institución.				X
7. El director posee la capacidad necesaria para resolver de manera eficiente y adecuada los distintos problemas que puedan presentarse.			X	

2.3 Desarrollar personas.

Proceso general a evaluar: Ejecución de actividades que motiven e inspiren al equipo de trabajo, con la finalidad que adquieran un mayor compromiso y hagan uso de habilidades y estrategias más eficientes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director demuestra su presencia de manera activa en la institución, promoviendo los valores de la organización.				X
2. El director lleva a cabo actividades en las que se motive el desarrollo intelectual de los integrantes del equipo de trabajo.			X	
3. El director genera espacios para que el equipo de trabajo optimice sus capacidades.			X	
4. El director se encuentra constantemente en actividades de aprendizaje, las cuales, sirven para fortalecer sus responsabilidades.		X		
5. El director se encarga de motivar al equipo de trabajo para que se mantengan en constante aprendizaje.			X	

2.4 Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en el jardín infantil.

Proceso general a evaluar: Actividades asociadas con el manejo de procesos de enseñanza y aprendizaje dentro del aula.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director fomenta y lleva a cabo los instrumentos de evaluación pertinentes, manteniendo una metodología constante, durante el transcurso del año, de forma que, pueda determinar las distintas fortalezas y debilidades del equipo de trabajo.			X	

2. El director se encarga de hacerles llegar a cada profesional los resultados de sus evaluaciones, de manera oportuna y fomentando la reflexión.				X
3. El director lleva a cabo procesos valorativos, de manera constante y manteniendo una metodología estricta, revisando, estudiando y generando opiniones en relación con los procesos educativos.			X	
4. El director se encarga de fomentar la reflexión y procesos del conocimiento, creando comunidades de aprendizaje que motiven la colaboración entre pares.			X	
5. El director fomenta que los familiares participen en los procesos educativos, creando un sistema de comunicación eficiente y colaborativa.			X	
6. El director motiva a la comunidad para que participen y apoyen en la creación, supervisión y revisión de las actividades de enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de propiciar un sistema colaborativo.			X	

3. Administración del plan de estudios

3.1 Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y actividades que ejecuta el equipo de trabajo académico, con la finalidad de ordenar, diseñar, supervisar y evaluar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se encarga de otorgar cierto tiempo para que los profesionales creen sus metas relacionadas con el aprendizaje y los requerimientos				X

de los niños y niñas.				
2. El director realiza la organización respectiva para que los profesionales participen de forma colaborativa en los distintos elementos educativos.			X	
3. El director fomenta la creación en equipos de trabajo destinados para la calendarización de las metas anuales, organizándolas de manera mensual, considerando los diferentes planes institucionales y estatales.				X
4. El director y el equipo de trabajo garantizan que la ejecución de las actividades se lleve a cabo según el calendario previamente diseñado, realizando procedimientos asociados con el control, evitando interrupciones o retrasos.			X	
5. El director supervisa de manera constante el cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación anual.				X
6. El director propone y establece elementos metodológicos de tipo general, estrategias didácticas y demás herramientas para fomentar el aprendizaje en los niños y niñas.			X	
7. La directora se asegura de que las educadoras tengan planificaciones de las experiencias educativas que especifiquen los ámbitos, núcleos, objetivos de aprendizaje, metodologías y estrategias didácticas propuestas, así como la evaluación del logro de los aprendizajes.			X	
8. El equipo de trabajo analiza y estudia los elementos de planificación, con la finalidad de optimizar su contenido.			X	
9. El director desarrolla procesos y procedimientos para el acompañamiento en la acción de actividades educativas, específicamente en el aula, fomentando			X	

la observación y registrando las diferentes estrategias y experiencias que puedan presentarse en el salón de clases.			X	
10. El director garantiza que, los profesionales establezcan y lleven a cabo las evaluaciones para el diagnóstico, tanto de los procesos como del final del sistema, estudiando los resultados registrados.			X	
11. El director lleva a cabo la organización de instancias de análisis técnico y de resultados, junto con el equipo de profesionales, con la finalidad de revisar el nivel de cumplimiento de las metas de aprendizaje, esto permite reconocer cuáles estudiantes requieren apoyo, tutores guía o metodologías específicas.			X	
12. El director se encarga de crear elementos de reflexión, reconocimiento e intercambio de las mejores prácticas educativas, con la finalidad de analizar de manera más eficiente los ejercicios, fomentando una cultura reflexiva y profesional.			X	

3.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Estrategias y herramientas utilizadas por las profesionales del salón para garantizar el cumplimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje en los niños y niñas.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Las profesionales establecen metas claras en sus planificaciones, asegurando que exista una relación entre las diferentes estrategias y experiencias asociadas con los conocimientos a ser alcanzados.			X	
2. Las profesionales se encargan de explicar				

claramente las nuevas definiciones, asegurando que sean comprendidas por los niños y niñas.			X	
3. Las profesionales implantan diferentes estrategias y herramientas para la enseñanza, observación, manipulación y motivación de la curiosidad e independencia de los niños y niñas.			X	
4. Las profesionales hacen uso de elementos didácticos, así como, de factores tecnológicos, tomando en cuenta el aporte que estos brinden al proceso de enseñanza-aprendizaje.			X	
5. Las profesionales garantizan que los niños y niñas se encuentren debidamente motivados, fomentando el uso de habilidades y herramientas adquiridas, de manera gradual y distribuidas según distintos patrones de desarrollo.			X	
6. Las profesionales mantienen en participación constante a los niños y niñas, fomentando las experiencias y motivando la atención y curiosidad de los mismos, considerando su nivel de desarrollo.				X
7. Las profesionales se dedican a mediar y guiar en los procedimientos de enseñanza-aprendizaje de los niños y niñas, de forma que, fomenten la autonomía de estos.				X
8. Las profesionales comprenden las discrepancias que puedan presentarse dentro del grupo de niños y niñas, llevando a cabo los cambios y modificaciones curriculares requeridas y adecuadas.				X
9. Las profesionales gestionan de manera independiente las actividades que brinden la oportunidad para adecuar el currículo en función de los requerimientos de los niños y niñas.				X

3.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los párvulos

Proceso general a evaluar: Las políticas, procesos y destrezas para ayudar al desarrollo, efectivo y social de los niños, tomando en cuenta sus distintos requerimientos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La institución posee las herramientas necesarias para definir, ayudar y supervisar oportunamente a los niños y niñas que registren dificultades en sus procesos de aprendizaje.				X
2. La institución implanta estrategias destinadas a fomentar los conocimientos y habilidades de los niños y niñas.			X	
3. La institución dispone de estrategias y herramientas diseñadas para identificar oportunamente, ayudar y supervisar a los niños y niñas que registren dificultades en aspectos de tipo social, relaciones interpersonales y de conducta.				X
4. La institución posee un plan de trabajo asociado directamente con los niños y niñas que tienen requerimientos educativos especiales, llevando a cabo adaptaciones al currículo en aquellos casos que aplique trabajo en familia y procesos para la supervisión de los resultados.			X	
5. La institución define oportunamente a aquellos niños y niñas con mayor posibilidad de desertar, con la finalidad de implementar planes que permitan garantizar la continuidad del alumno.				X
6. La institución confirma que el círculo familiar se conforme como el primer nivel de educación, asegurando que se relacionen directamente en los procesos de enseñanza-aprendizaje.			X	
7. La institución cuenta con distintas				

experiencias que incluyen a la familia en sus procedimientos PEI, elementos que, fomentan la unión entre los integrantes de dicho núcleo.

4. Administración de recursos

4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procesos y experiencias que permitan disponer de un equipo de trabajo capacitado, motivado y con sentido de pertenencia.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La institución posee un nivel de coeficiente técnico adecuado para cumplir con las normas y reglas para su normal operación, para así, alcanzar las metas y objetivos propuestos.			X	
2. La coordinación administrativa de la institución realiza estrategias para supervisar las tasas de ausentismo, así como, un sistema adecuado para reemplazar a un profesional en aquellas situaciones donde se presenten licencias.				X
3. La coordinación de la institución posee las estrategias más adecuadas para retener a los colaboradores contratados.			X	
4. La institución posee procesos de evaluación y retroalimentación adecuados, especialmente en relación con la labor de los profesionales y personal administrativo y director de la organización.				X
5. El encargado de la institución posee distintos procedimientos para determinar los requerimientos relacionados con la capacitación de los docentes, en función de esto, diseña, planifica e implanta políticas de capacitación continua, las cuales, son valoradas				X

por los profesionales.				
6. El personal directivo de la institución valora de manera adecuada las labores de los profesionales de educación, llevando a cabo sistemas para la promoción y reconocimiento a la responsabilidad de los profesionales.			X	
7. La institución dispone de procedimientos establecidos claramente, donde se indiquen los roles y actividades de cada integrante de la organización, tomando en cuenta elementos como las advertencias en casos de infracciones.				X
8. La institución posee un ambiente laboral sano, donde abunda la colaboración y el respeto entre pares.				X

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y administración financiera, permite a la institución garantizar que las gestiones se ejecuten de forma ordenada, eficiente y acorde con las mejores prácticas.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La institución administra las inscripciones, de forma que, permite completar todas las plazas disponibles, manteniendo niveles de asistencia elevados.			X	
2. El equipo de trabajo posee un presupuesto que cubre los requerimientos de los distintos elementos de la organización.			X	
3. Los administradores realizan gastos según el presupuesto establecido, asegurando que se cumpla de manera adecuada.		X		
4. La institución no posee sanciones o multas por				

parte de la superintendencia, es decir, cumple con las normas vigentes.

5. La organización se encuentra en línea con los programas, talleres o proyectos asociados con el apoyo y gestión de los recursos administrativos, coincidiendo con su PEI y Plan de Mejoras.

4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procesos que garanticen en la organización la provisión más eficiente, orden y consumo de recursos educativos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La institución cuenta con instalaciones y equipos que fomentan los procesos de aprendizaje.			X	
2. La institución posee suficientes elementos didácticos para fomentar los procesos de aprendizaje-enseñanza en los niños y niñas, considerando todos los niveles educativos, estableciendo normas y reglas que motiven la organización interna.			X	
3. La institución dispone de un patio adecuado para que los niños y niñas jueguen de manera adecuada, fomentando la continuidad del aprendizaje.				X
4. La organización posee recursos tecnológicos adecuados, los cuales, apoyan los procesos de aprendizaje de los niños y niñas, así como, las labores del personal administrativo.			X	
5. La institución posee un sistema para registrar y supervisar los equipos, elementos educativos y la limpieza, asegurando procesos de mantenimiento, reposición y seguimiento de inventario.			X	