



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 FUNDACIÓN EDUCACIONAL ESCUELA
PARTICULAR LA MERCED, COMUNA DE TILTIL, REGIÓN
METROPOLITANA.**

Nombre del candidato a magíster: Cinthia Castro Rosas
Nombre del tutor disciplinar: Dra. Marlenis Martínez Fuentes
Nombre del tutor metodológico: Dra. Rocio Rizzo San Martín

Til Til, Agosto 2023



Índice

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Marco teórico.....	5
Marco contextual.....	9
Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación.....	11
Análisis de los resultados.....	19
Propuestas de mejora.....	28
Conclusión.....	33
Bibliografía.....	35
Anexos.....	36



Resumen

Generar un diagnóstico en distintas áreas del establecimiento, buscando la mayor precisión posible basándose en muestras recopiladas con profesores de distintas áreas de una escuela católica ubicada en la comuna de Til Til, considerando distintos roles al momento de generar y documentar la información, dentro del diagnóstico se considera la formación basada en competencias, en liderazgo pedagógico, en gestión curricular y en gestión de recursos, cada área se visualiza de forma independiente con la misión de lograr una propuesta de mejora enfocada de forma certera en cada punto. El objetivo es promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel meso curricular, considerando la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos.

El resultado se recopila y solicita realizar de forma particular a cada individuo, a su vez se analiza de forma crítica y fundamentándose en los resultados, independientemente de las vivencias particulares que se obtengan como trabajador del mismo establecimiento, las propuestas de mejora se proponen buscando lo concreto, real, efectivo y estableciendo siempre la factibilidad para implementar de mejor forma la propuesta.

El instrumento creado facilita a la detección de carencias dentro del establecimiento y a la visualización de prácticas que deben continuar y otras que se pueden elevar para lograr progresar en el ámbito pedagógico, curricular y financiero.



Introducción

Las áreas que se consideran en el diagnóstico y propuesta a continuación serán las áreas de formación basadas en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, el diagnóstico se basa en la recopilación de información entre distintos profesionales de la educación, abarcando profesores de educación general básica, profesor de matemáticas, profesor de historia, profesor de ciencias sociales, profesor de lenguaje y comunicación y jefe de unidad técnico pedagógica. Los profesionales realizan un diagnóstico del establecimiento, el que es recopilado, tabulado y analizado con detalle para poder realizar una propuesta de mejora dependiendo del resultado y área, se estima tomar en cuenta la realidad visualizada por los profesionales, la historia del establecimiento, el tipo de estudiantes y la ubicación geográfica.

El objetivo es promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel meso curricular, considerando la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos, para esto en primera instancia se realizará el diagnóstico con ayuda de varios profesionales, posterior se analizará cada área y sus características de forma individual dentro del análisis se podrá dejar en evidencia la actualidad del establecimiento y también una muestra menor de la educación chilena, el análisis dará el pie inicial para para no solo visualizar la actualidad sino también las carencias que se evidencien y por último las propuestas para las mejoras.

Las propuestas para mejorar serán explícitas y reales, con la finalidad que se puedan llevar a cabo de forma concreta, es decir la forma de comunicar las propuestas serán guiadas con objetivos reales y podrán ser ejecutadas.



Marco teórico

Formación basada en competencias

Son saberes integradores y adaptables a diferentes ambientes, donde se comprenden los saberes de conocer, hacer y ser, cada una de estas competencias sustentan el proyecto educativo del establecimiento. Dentro de la formación basada en competencias se encuentra el saber conocer donde se contempla la estructura, contenidos, procesos y todo lo que conlleva que la disciplina sea enseñada. También encontramos el saber hacer en donde nos focalizamos en el sentido de responsabilidad, compromiso y actitud, la que en sí genera que el alumnado pueda tomar decisiones, realice actividades decretadas por el saber conocer y genere en los estudiantes la capacidad de poner en práctica lo adquirido. Dentro de la formación encontramos por último el saber ser, en donde es el docente quien trabaja de manera rigurosa y desarrolla en el alumnado la capacidad de trabajo y perseverancia, en esta misma instancia es donde toma los otros dos saberes y los trabaja para llegar a un objetivo claro.

La formación basada en competencias entrega los principios que se deberían considerar en un proyecto educativo, y es la base que se debería de tomar en cuenta a la hora de orientar la planificación y el desarrollo docente.

Cada proyecto educativo que tenga como meta la mejora constante debería considerar actualizar sus saberes, no solo por parte de las direcciones, sino también considerando a los distintos actores y por sobre todo la misión y visión a la que aspiran, la formación en un establecimiento es de gran relevancia y es el sustento a las demás áreas que se deben trabajar y abordar constantemente, así como la vida misma se va actualizando y cambiando la formación basada en competencias debe también generar una actualización perdurable.



Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico contempla varias aristas en sí, una de ellas es directamente la dirección en donde es el líder del establecimiento quien tiene una tarea y responsabilidad de organizar, monitorear y tomar decisiones vitales para la comunidad educativa, es este líder quien se encarga del reglamento y de las necesidades, sin embargo existen otras aristas que son igual de relevantes en el caso del liderazgo pedagógico, como es un equipo directivo que sea capaz de gestionar cambios y de percibir carencias, y un equipo de gestión que sea capaz de tomar las decisiones más idóneas para el bien y la mejora constante de la comunidad, en conjunto estas tres aristas generan un liderazgo pedagógico óptimo. En el liderazgo no solo se deben visualizar las carencias y la meta u objetivo, sino también se debe guiar y velar por el camino que se requiere seguir, es está la principal razón por la que en esta área el trabajo en conjunto es fundamental, muchas veces se puede pensar que la cabeza o dirección es el responsable por completo, es justamente ese pensamiento el que deja espacios y cabida a los errores, el lograr el desarrollo de las personas, la gestión de instrucciones y la organización o reorganización de equipos es la base de un liderazgo óptimo para y con la educación.

Dentro del liderazgo pedagógico encontramos el rediseñar constantemente la organización, esto es debido a la necesidad de avanzar y de buscar mejoras que perduren, al rediseñar la organización es el equipo directivo quien se encarga de recopilar, sistematizar y generar los cambios, sin embargo en todo momento debe apoyarse de otras dimensiones para lograr los objetivos. El liderazgo es velar en conjunto por las actualizaciones constantes a favor del establecimiento y su comunidad, de tal modo que debe siempre estar informado y mantener un lazo técnico y emocional con los actores de la comunidad.



Gestión curricular

La gestión curricular contempla lo relacionado directamente con el área técnico pedagógica y todo lo que conlleva el mismo, dentro de esta área se determina el equipo técnico pedagógico, el cual describe, supervisa y cuida todo lo relacionado con el estudiante y su círculo, llámese docente, curriculum, aula, planificación, monitoreo, avance o trabajo de apoyo a terceros.

Las políticas, prácticas, gestiones, metodologías y procesos están ligados directamente con el área curricular, es aquí donde el equipo técnico pedagógico toma fuerza e importancia, ya que es este equipo el que debe trabajar reflejando la enseñanza que se imparte, el tipo, tiempo y detalle que se impartirá.

El apoyo a los docente es una parte esencial en la gestión curricular, es aquí mismo donde el docente toma rol principal y la gestión pedagógica es relevante para el avance o retroceso del área académica del establecimiento, los docente en esta dimensión son los que reciben el apoyo, monitoreo y retroalimentación constante, sin duda en la gestión curricular y específicamente en la dimensión de gestión pedagógica se centra parte importante de la mejora del establecimiento considerando que la escuela está creada para contener y enseñar de la mejor forma.

Dentro de la gestión curricular encontramos el apoyo al desarrollo de los estudiantes, en donde es el establecimiento quien se encarga de buscar las estrategias y metodologías que se requieren para llegar a cada uno de los estudiantes, así mismo entregar herramientas al profesorado. Dentro del apoyo al alumnado es donde se contiene la información sobre talleres, ingresos, becas o alternativas para llegar y mejorar esa misma instancia, recordando que el objetivo es complementar el vínculo entre establecimiento, docentes y estudiantes.



Gestión de recursos

Esta área comprende dimensiones de recursos humanos, recursos financieros y la gestión de los recursos educativos, estas tres dimensiones se requieren la una de la otra para funcionar de manera óptima.

En la gestión de recursos encontramos procedimientos y gestiones que son relevantes para el funcionamiento de la educación, esta área dirige los recursos financieros y materiales además de guiar los recursos educativos, la gestión de recursos es clave al momento de buscar la optimización de recursos.

La dimensión que contempla los recursos humanos vela por el trabajo docente, establecer protocolos, contar con clima laboral favorable, retroalimentar el desempeño y mantener a la comunidad estable, como también promover el compromiso, respeto y retención de mejores profesionales y mejorar a los que son ya parte de la comunidad.

En la dimensión de recursos financieros encontramos la preocupación por gestionar y mantener los recursos financieros acorde con el presupuesto y las legislaciones vigentes, con la finalidad de mantener todo en regla y velar por el control y el plan de mejoramiento.

Por último la dimensión de recursos educativos va de la mano con los anteriores, es aquí donde el establecimiento debe disponer de instalaciones, equipamiento y herramientas que faciliten el aprendizaje, a su vez potencie en la comunidad el funcionamiento de alta calidad y óptimo, esta dimensión es el resultado de las gestiones anteriores.

La gestión de recursos se encarga de lo que hace funcionar el establecimiento visto desde el interior, los recursos financieros tienen una importancia para poder hacer crecer y mejorar la educación, por lo mismo es sumamente importante que esta gestión funcione en su amplitud, no es solo el gestionar de recibir y pagar, sino también es la capacidad de gestionar de buena forma los recursos, con tal finalidad de lograr los objetivos, avanzar y mejorarlos.



Marco contextual

Reseña histórica

Luego de la gestión del alcalde don Darío Ovalle, quien tenía la visión de tener una escuela católica en la comuna de Tiltil, en el año 1964 La parroquia, siendo párroco el padre Arturo Arellano, confía a las religiosas mercedarias la dirección administrativa y pedagógica de la escuela primaria gratuita. El Decreto Cooperador fue conferido el 29 de diciembre de 1964. El año 1974 se empieza a impartir Educación Media llegando a funcionar hasta 3° medio en el año 1978, por diferentes problemas no se pudo continuar entregando este nivel de enseñanza. Desde el año 1997 la Escuela cuenta con Jornada Escolar Completa desde 3° básico a 8° básico. Para ello cuenta con la infraestructura necesaria como son salas exclusivas para cada curso, 2 comedores uno usado por alumnos beneficiarios JUNAEB y otro para alumnos que traen almuerzos desde sus casas, un gimnasio techado con graderías y una cancha cerrada por todo su contorno. Además, cuenta con un laboratorio de ciencias, sala de computación, sala multiuso con recursos audiovisuales y una biblioteca. Para conseguir todos estos avances se ha contado con el apoyo económico de la Congregación de religiosas y el apoyo constante del Centro de Padres de la Escuela. Desde el año 2010 la escuela ha cambiado totalmente su presentación, cuenta con un hall de recepción y oficinas individuales para los diferentes estamentos y una biblioteca CRA implementada con libros, material didáctico y computadores de última generación. Pensando en el bienestar de nuestros estudiantes, se ha implementado una sala de enfermería, atendida por una técnica en enfermería, dotada con los recursos necesarios para atender las necesidades provocadas por accidentes escolares o malestares que presentan los niños y niñas, otorgándoles los primeros auxilios cuando se requieran.

La Escuela cuenta con una planta docente de 36 profesores, 3 religiosas, 5 asistentes de la educación, 3 inspectoras y 4 auxiliares de servicio que colaboran en el quehacer educativo. En la actualidad la Escuela imparte Educación Parvulario con 1° y 2° niveles



de transición, con una matrícula de 58 alumnos distribuidos en 3 cursos. Educación Básica cursos paralelos desde 1° a 8° con una matrícula de 369 alumnos.

Desde año 2010 la Escuela ha comenzado recibir la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) lo que ha permitido grandes avances en implementación tecnológica, como es el caso de adquisición de sistemas de audios por sala, y de class touch interactivas que permiten realizar clases remotas, presenciales o híbridas, según la necesidad sanitaria de cada curso, entre otros avances tecnológicos, también se ha dado un gran apoyo a los docentes con asesorías externas para mejorar sus prácticas pedagógicas, y materiales por alumno para mejorar los aprendizajes en los estudiantes. A contar del presente año la escuela ha comenzado a implementar el Proyecto de Integración Escolar (PIE), para el cual se cuenta con 3 psicólogos, 5 educadoras diferenciales y 1 fonoaudióloga.

A partir del año 2022 su directora es Sor Gladys Chuquin Farinango.

El equipo directivo está compuesto por la Directora Sor Gladys Chuquin Farinango, subdirectora Sor Loreto Álvarez Espinoza, la Jefa de la Unidad Técnica Pedagógica profesora Yasna Segovia Araya, Inspectora General profesora Marta Maria Tapia Guzmán, encargada de Convivencia Escolar Psicologa Yerka Baez, Coordinadora de PIE Profesora Daniela Salazar, Coordinadora de segundo ciclo Valentina Barrios Aguilar, Coordinadora de primer ciclo profesora Lucila Díaz Toro, Coordinadora de prebásica profesora Cinthia Castro Rosas, Coordinadora de SEP profesora Priscilla Sandoval Rosas. El equipo directivo es el pilar fundamental a modo consultivo de la Dirección en toma de decisiones, ya sean de tipo gestión, administrativo, pedagógico y de casos específicos de estudiantes y docentes



Diseño y aplicación del instrumento

El instrumento de evaluación fue diseñado para realizar una muestra de cada área en la Fundación educacional escuela particular La Merced, en la comuna de Til Til, la información recopilada es analizada con la finalidad de identificar mejoras en distintas áreas como son, liderazgo pedagógico, gestión curricular, formación basada en competencias y gestión de recursos.

El objetivo principal es lograr generar un instrumento propio para los actores de la comunidad, recopilar información real, concreta y fidedigna, así mismo entregar propuestas de mejora a partir del análisis y de forma explícita aportar con la implementación.

La elaboración del instrumento fue realizada con los ejemplos entregados por la universidad junto con una modificación basada en la realidad del establecimiento donde se realizaría. En la elaboración no participó un tercero y se aplicó a distintos profesionales del mismo establecimiento, entre ellos; jefe técnico pedagógico, profesor de Lenguaje, profesora de Matemáticas, profesora general básica de primer ciclo, profesora general básica de segundo ciclo. La finalidad de aplicar el instrumento a docentes de distintas asignaturas y de variados niveles es lograr recopilar información concreta y real de distintos puntos de vista del mismo establecimiento y de esta forma generar las mejoras más objetivas.

El instrumento fue aplicado durante el inicio de primera unidad, donde los actores que participaron ya tenían conocimiento del establecimiento durante el inicio de año tanto como las funciones de colegas pares, equipos directivos, equipos técnicos pedagógicos, equipos de recursos financieros y dirección.

El instrumento es validado por el profesor de Castellano Miguel Angel Moreno Naranjo.



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

Instrucciones:

Leer cada enunciado y otorgar un valor dependiendo de las prácticas, áreas y dimensiones inscritas.

Deberá marcar el valor considerando la realidad actual del establecimiento donde se desempeña, las áreas a considerar son Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos.

Escala evaluativa

La escala se define en los distintos niveles de la siguiente forma.

Valor	7 Nivel de calidad
1	Minoritariamente son observables estas prácticas, es difuso para los integrantes de la comunidad visualizar la práctica.
2	La práctica es incorporada de forma sistemática y explícita para todos los actores del establecimiento.
3	La práctica y quehacer está claro para la comunidad, existe una progresión y orientación a la mejora de la práctica en cuestión.
4	La práctica contempla la evaluación y la mejora permanente de sus áreas y procesos.



Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1. Objetivos transversales claros, explícitos.				
2. objetivos basales claros en cada asignatura.				
3. Conocimiento de bases curriculares y mínimo de conocimientos para el alumnado.				
4. Continuidad en la progresión de objetivos.				
5. Conexión entre conocimientos previos, los trabajados y los esperados.				

Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1. Desarrollar en el estudiante la capacidad de trabajo colaborativo, responsable de las actividades y proyectos como comunidad.				
2. Desarrollar en los estudiantes la capacidad de trabajo perseverante, solidario, independiente y en equipo.				
3. La comunidad trabaja de manera colaborativa y transversal entre los miembros.				
4. Trabajar para el desarrollo integral del estudiante.				

Dimensión: Saber Hacer

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla seguridad en sus estudiantes al momento de tomar decisiones y debates.				



2. El docente promueve y modela el sentido de responsabilidad y compromiso.				
3. El docente demuestra actitud positiva y lo promueve con el alumnado.				
4. El docente estimula y demuestra seguridad en los estudiantes para poner en práctica lo aprendido.				

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	1	2	3	4
1. El director demuestra su principal responsabilidad en el logro de objetivos formativos y académicos.				
2. El director promueve altas expectativas en la comunidad educativa.				
3. El director modela para un ambiente laboral comprometido con las acciones educativas.				
4. El director estimula y verbaliza motivación entre la comunidad.				

Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento recopila y analiza los resultados académicos para la toma de decisiones.				
2. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento a favor del trabajo colaborativo				
3. El equipo directivo realiza supervisiones al aula periódicas para realizar mejoras continuas.				



4. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación de nuevos cargos dentro de la institución.				
---	--	--	--	--

Dimensión: Desarrollar personas

Prácticas	1	2	3	4
1. El director visualiza las metas educativas del establecimiento y las articula en conjunto con los otros actores de la comunidad.				
2. El director reconoce el esfuerzo, los logros y avances de los estudiantes.				
3. El director logra conciliar el desarrollo de un ambiente de trabajo desafiante y exigente con un clima laboral armónico.				
4. El director frena y aclara tempranamente los rumores que surgen entre el personal y evita conflictos interpersonales entre la comunidad educativa.				

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión participa en la realización de procesos de conocimiento y análisis orientados al mejoramiento de la enseñanza.				
2. El equipo de gestión otorga instancias que promuevan la participación del aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos.				
3. El equipo de gestión otorga espacios para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa.				
4. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento en base a los análisis y posibles soluciones.				



Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular				
2. El equipo técnico pedagógico asegura que las planificaciones y objetivos sean en base a la realidad individual de cada curso.				
3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
4. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, retroalimentándose de forma particular.				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	1	2	3	4
1. Los profesores realizan la activación de conocimientos previos en cada clase.				
2. Los profesores verbalizan sus objetivos e indicadores de evaluación en la clase de forma clara y precisa.				
3. Los profesores enseñan los nuevos objetivos considerando lo macro y lo micro de cada asignatura.				
4. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza y velan por el desarrollo de habilidades en cada una de las asignaturas impartidas.				



Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento facilita y promueve estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento potencia a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes conozcan y aprendan en diferentes contextos.				

Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento implementa mecanismos para evitar una baja tasa de ausentismo en los actores de la comunidad educativa.				
2. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
3. El equipo directivo verbaliza y valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				

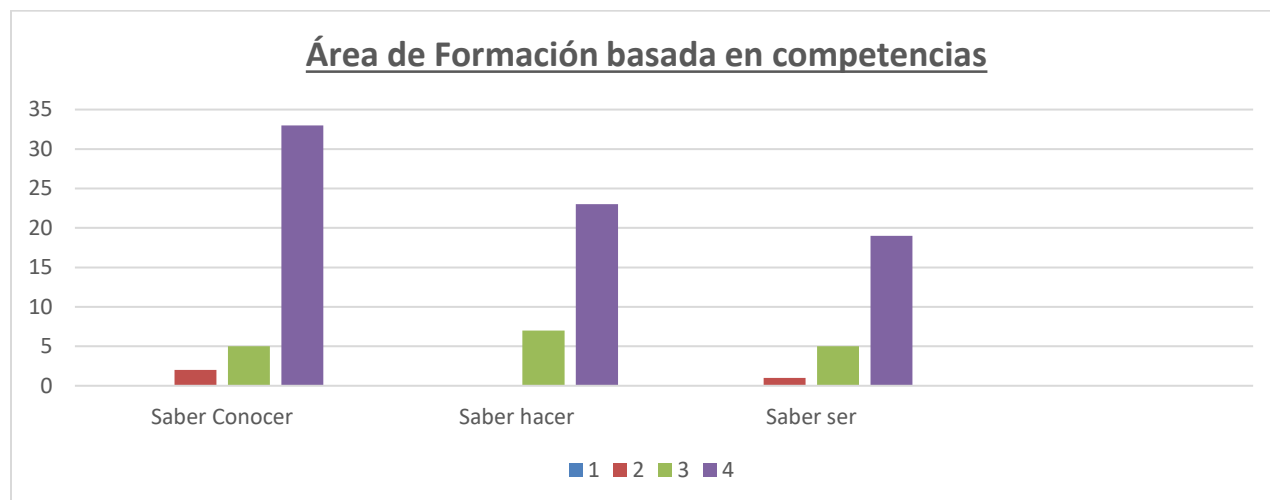


4. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				
6. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las prácticas.				

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula para completar los cupos, a su vez monitorea la asistencia y gestiona estrategias para evitar la baja en ambos puntos.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con el proyecto educativo.				
4. El establecimiento controla sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año sin cambiar o entorpecer funciones propias del establecimiento.				

Análisis de resultados



Área de Formación basada en competencias.

Se consideran tres dimensiones, el saber conocer, saber hacer y saber ser, dentro de las cuales se percibe una tendencia en común guiada al compromiso por parte del docente a trabajar de forma rigurosa, colaborativa y guiada, sin embargo, al momento de planificar y evaluar es en donde se refleja una baja.

En la dimensión de saber conocer se demuestra un alto manejo en estructura y contenidos, en el conocimiento de lo que se enseña y el orden que se debería tener al momento de presentar la materia al alumnado, sin embargo, se debe buscar alguna estrategia para conocer el grupo curso y abordar los aprendizajes dependiendo de la realidad, como también al momento de planificar y evaluar, tomando en cuenta que si bien los niveles pueden ser similares pero el grupo curso siempre es distinto.

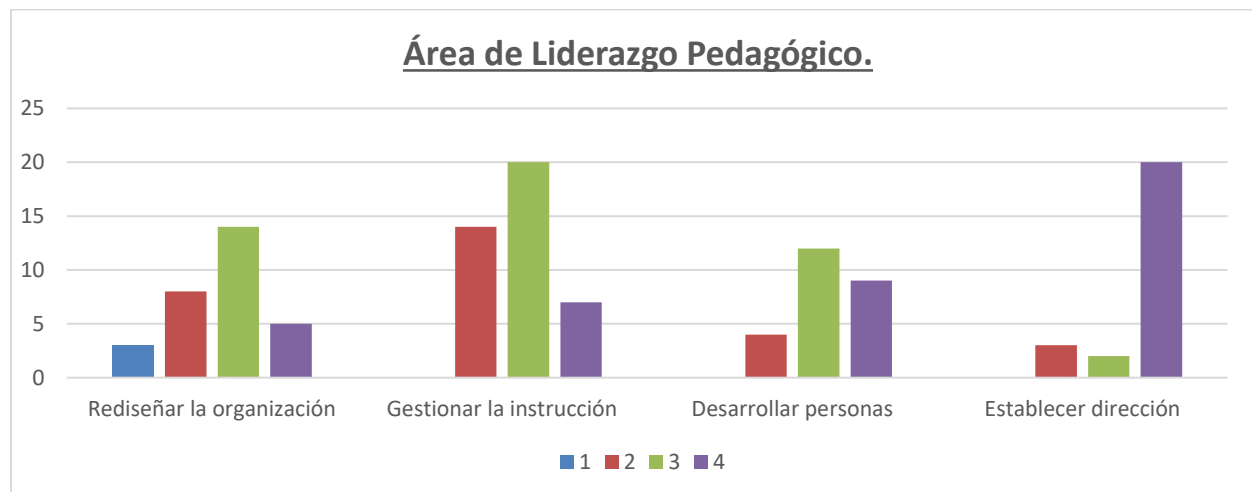
Mayoritariamente en el establecimiento se respeta a cabalidad lo dispuesto por el ministerio de educación en lo que concierne a la continuidad, progresión, contenidos y estructura, esto se refleja en la planificación, lo escrito y presentado en el ámbito técnico pedagógico. No obstante, este mismo proceso no se realiza considerando



completamente la realidad de forma individual de cada curso y sus participantes, abarcando al alumnado del programa de integración y las distintas inteligencias que se podrían encontrar en un mismo grupo curso. Al momento de evaluar el área técnico pedagógico exige las evaluaciones por calendario, las que son entregadas de forma ordenada y con rango de fechas, sin embargo, no está regularizado realizar evaluaciones de carácter formativo, y esta situación la realizan solo una parte minoritaria del establecimiento esto conlleva que no sea general esta condición y por lo mismo que no se vea en todos los niveles y cursos, esta misma condición deja en evidencia las diferencias entre los mismos profesionales de la educación y por ende también una diferencia en las prácticas y abordajes de contenido.

En la dimensión de saber hacer logramos visualizar un sentido de responsabilidad, compromiso y actitud positiva al momento de practicar lo aprendido, cada docente siente ese compromiso con y para el grupo curso independiente del nivel, se refiere a que se mantiene un orden y cronología sistemático por parte del profesorado, esto es debido a que la planta docente es constante y la actualización de metodologías educativas son lentas, esta situación junto con la ubicación del establecimiento, la zona y el tipo de estudiante genera que la responsabilidad y compromiso sea evidente y genere esa actitud positiva y seguridad dentro del aula. El trabajo sistematizado genera un déficit de espacio para la creatividad y generar una diversidad al momento de enseñar, sin embargo a pesar que el profesorado es comprometido con la enseñanza se logra visualizar una carencia en lo innovador, lúdico y personal al momento de realizar las clases.

En la dimensión de saber ser, la aplicación del instrumento deja ver que el trabajo solidario seguido con la misión del establecimiento está por sobre muchas enseñanzas, además de la perseverancia y el trabajo colaborativo en la comunidad es constante a lo largo de los años, lo que conlleva un sello personal y duradero, lo que justamente la falta de nuevas acciones genera la baja motivación y capacidad de asombro constante que se necesita en un centro educacional.



Área de liderazgo pedagógico.

Se consideran cuatro dimensiones: rediseñar la organización, gestionar la instrucción, desarrollar personas y establecer dirección. En esta área se desarrolla el liderazgo pedagógico que es fundamental al momento de hablar directamente en la finalidad de un establecimiento; la dirección en conjunto con su equipo directivo son el pilar fundamental de la educación en sí, esta es la razón por la que esta área es de gran importancia y sus decisiones son relevantes en todos los sentidos dentro y fuera de establecimiento, desde cómo se eligen los docentes, el acompañamiento que deben tener, la supervisión, la retroalimentación, hasta las decisiones que involucran indirectamente a los estudiantes, es en esta área donde si bien se encuentra el líder que es el director, el equipo que lo rodea debe ser considerado como parte importante y escuchado, ya que ellos son el puente más cercano con toda la comunidad. En cada dimensión se consideran puntos importantes y explícitos, como la gestión del director, la escucha activa y la toma de decisiones o la visualización que se tiene de cada actor en el establecimiento.

En la dimensión de rediseñar la organización se logra aclarar que la recopilación de información antes de la toma de decisiones es un hecho claro y conciso, donde se da



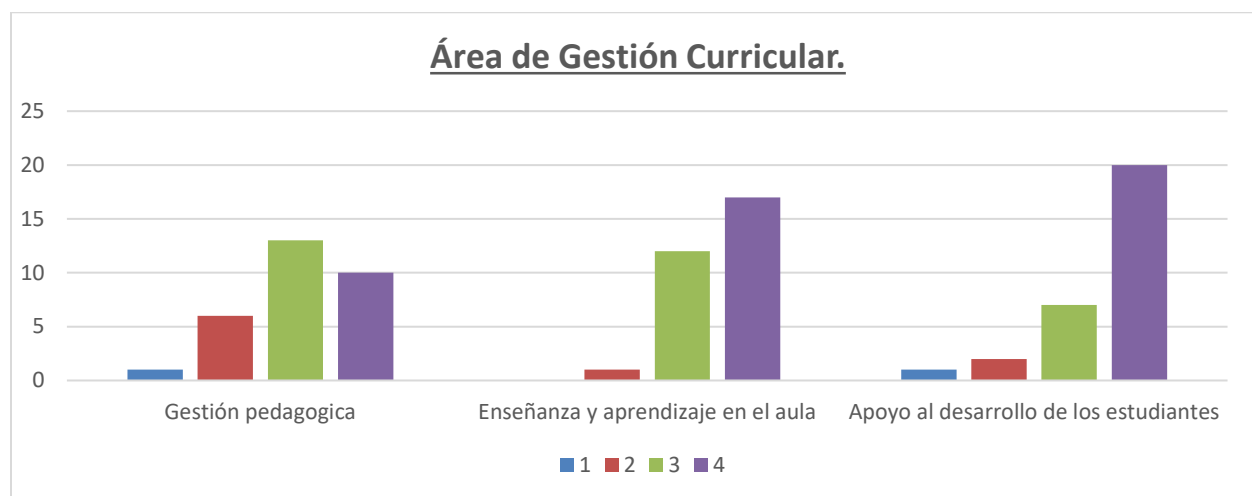
cabida a un equipo completo para socializar, supervisar, aclarar y ayudar en la toma de decisiones buscando la mejora del establecimiento en conjunto con el director, la supervisión y la búsqueda constante de personal idóneo para cada cargo es constante y minuciosa, como también los cambios estructurales cuando se requieren, sin embargo en esta organización se requiere no solo identificar los objetivos y carencias, sino también entregar las herramientas y mejoras que el establecimiento comprende y acepta, pero no logra concretar la apertura del equipo directivo a la innovación o nuevos cargos o incluso a nuevas formas y estrategias de trabajo, los actores de la comunidad no logran expandir y fortalecer todo su potencial, ya que el círculo es cerrado y se basa en la identificación más que en la acción.

En la dimensión de gestionar la instrucción, nos encontramos con la identificación de demandas, espacios de escucha y de relaciones, recopilación de información y entrega de espacios de colaboración entre los distintos actores de la comunidad, la liberación de conversaciones que ayudan con el labor docente, instancias de reflexión y compartimientos de inquietudes pedagógicas, no obstante en esta dimensión logramos visualizar que a pesar de que la escucha activa existe, esta no logra generar los cambios que se requieren, no logra la coordinación o la gestión de procesos para el cambio que se necesita, se consideran otros factores y se prioriza lo que ya está constante antes del cambio que se solicita, por lo que genera frustración en cierta medida al generar escucha pero no solución.

En la dimensión de desarrollar personas se identifica un fuerte trabajo en mostrar respeto a los actores de la comunidad, entregar recursos tradicionales y tecnológicos para poder llevar un trabajo de la mejor forma, el apoyo desde el equipo directivo a los distintos actores se logra visualizar entre los trabajadores, sin embargo las instancias de formación son las que se ven debilitados entre equipos de dirección y comunidad, esto se refleja en la falta de instancias de esparcimiento y al establecer lazos y una identidad propia de la comunidad.



En la dimensión de establecer dirección se recopila información que señala una comunicación constante entre los docentes y la dirección para informar periódicamente normas disciplinarias, reglamento del establecimiento y mejoras que son relevantes para la identidad propia de la escuela , el proyecto educativo está arraigado y es tradicional , sin embargo también se manifiesta que las modificaciones o actualizaciones son realizadas en base a solo una parte del establecimiento y esto genera una gestión de cambios pero basándose siempre en lo tradicional y no en nuevas estrategias, como también se deja ver que la actualización de datos como información importante se maneja de forma verbal más que escrita y no es de uso público, por lo que se debe siempre pasar por una administración jerárquica para obtenerla.



Área de Gestión curricular.

En la dimensión de gestión pedagógica se logra destacar varios aspectos importantes y relevantes dentro del establecimiento, como es el monitoreo o revisión de las planificaciones y los instrumentos que los docentes utilizan en sus clases, la constante observación, consultas, solicitudes y análisis por parte del equipo técnico pedagógico, no obstante la debilidad recae en la retroalimentación y momentos de reflexión pedagógica, en las instancias de compartir conocimientos o abrirse a nuevas estrategias, la falta de información o apoyo pedagógico para realizar mejoras es evidente y está genera la desmotivación por parte del cuerpo docente y la baja iniciativa a modificar o ampliar las estrategias de aprendizajes.

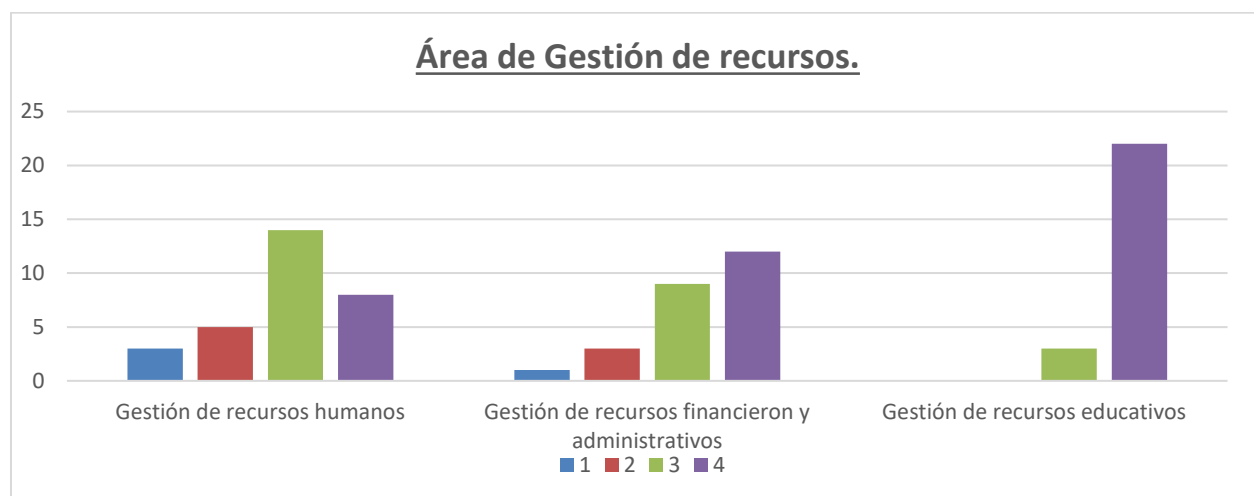
En la dimensión de enseñanza y aprendizaje en el aula, se percibe la claridad y la seguridad al momento de enseñar, la constante motivación dentro del aula y el trabajo por salvaguardar el respeto y la atención por parte del alumnado es evidente, el monitoreo al momento de trabajar y la claridad de los objetivos se destacan por parte del profesorado, es en la rigurosidad y la actitud de altas expectativas donde se logra captar que se requiere un trabajo más riguroso, si bien depende mucho del tipo de alumnado al que se enseña, también gran parte del trabajo recae en la técnica o metodología que se



imparte, como también en las expectativas y la periódica motivación a generar mejoras y avances inmutables, en este punto se logra percibir una baja que debe ser trabajada por parte de la gestión curricular y por ende del equipo técnico pedagógico.

En la dimensión de apoyo al desarrollo de los estudiantes el establecimiento se hace presente en lo pedagógico, social y emocional, los equipos están altamente capacitados y cuenta con las herramientas y personal idoneo, existen monitoreos constantes sobre estrategias y apoyo dentro y fuera del aula, en el ámbito vocacional se realizan anualmente talleres que orientan y ayudan al alumnado en el tema de continuidad de estudios, sin embargo es con los estudiantes más ascendidos donde no se presenta lo adicional, donde al ser la minoría no se generan momentos o espacios para que ellos puedan continuar o ampliar su potencial, por lo que la identificación temprana existe pero no es trabajada de la mejor forma.

Área de Gestión de recursos.



En la dimensión de recursos humanos el establecimiento valora y promueve el compromiso entre los profesionales, a su vez trabaja constantemente en un clima laboral positivo y genera instancias para poder ayudar, el establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a sus trabajadores, considerando la zona en la que se encuentra, es en el área de mecanismos para lograr una baja de ausentismo y eficiencia de reemplazo en las licencias médicas en donde se logra una falta de trabajo y de estrategias, lo que a la larga genera conflictos y agobio en la cantidad y calidad del trabajo, como también la falta de protocolos para la desvinculación y el incumplimiento por parte de los actores de la comunidad.

En la dimensión de gestión de recursos financieros y administrativos el establecimiento se preocupa de la matrícula y la asistencia para poder generar un alto nivel, a su vez cuenta con el presupuesto para cubrir lo básico que se requiere y vela por la gestión para cumplir con la legalidad vigente, en cuanto al control de gastos se refleja una carencia en el manejo como también en el control y supervisión de los mismos, lo que se expande a la realidad por parte de sus trabajadores al no contar con incentivos, programas de apoyo, proyectos adicionales, mejoramiento de material o estrategias que van en pro de



los estudiantes y comunidad en general, el control de gastos y de recursos en sí genera en forma indirecta algunos inconvenientes que están al borde de traspasar entre los profesionales y llegar a el alumnado, la gestión de recursos en el establecimiento es la dimensión que refleja más carencia y soporte entre las demás dimensiones.

En la dimensión de recursos educativos el establecimiento dispone de instalaciones, equipamiento y recursos educativos aptos para el funcionamiento básico, los recursos didácticos muchas veces tiene un potencial para el aprendizaje de los estudiantes de todos los niveles en especial de los niveles menores, es en el procedimiento de uso y mantención en donde se logra visualizar la falta de control y por ende el uso indebido o nulo en algunos casos, lo mismo sucede en las instalaciones como sala de tics o biblioteca en donde no se le considera ni otorga la importancia que se debería entregar.



Propuestas de mejora

Las propuestas a continuación son realizadas basándose en la realidad del establecimiento educacional La Merced, las que a largo y corto plazo son reales, concretas y factibles de realizar, las propuestas son consideradas independientemente a cada dimensión analizada, es por esta razón que cada una se puede aplicar en distintos departamentos y con distintos actores.

Las mejoras son pensadas considerando la necesidad para poder avanzar en el ámbito financiero, pedagógico, curricular y de formación.

A continuación, se presentan las mejoras, en conjunto con los objetivos, las acciones y los actores responsables.

Área: Formación basada en Competencias.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Instaurar la evaluación formativa en todos los niveles por unidad para valorar el trabajo clase a clase.	-Entrega de planilla para completar con lista de curso / actividad / fecha / calificación o forma de evaluar. -Determinar una calificación cuantitativa que corresponda a la evaluación formativa.	-Equipo de unidad técnico pedagógica.
Planificar una actividad con material concreto por unidad en las asignaturas de Lenguaje, Matemáticas, Historia y Ciencias	-Organizar una jornada por semestre para compartir ideas de actividad con material concreto	-Equipo de unidad técnico pedagógica.



Naturales, para estimular la creatividad entre los estudiantes.	dependiendo del nivel y asignatura. -Recibir y entregar propuestas al equipo de unidad técnico pedagógica para disponer de materiales y asegurar la factibilidad de la actividad propuesta.	
Inducir tareas modernas en actividades tradicionales propias del establecimiento.	-Crear comité de creatividad con distintos miembros de la comunidad, los que se encargará de actualizar y modernizar actividades tradicionales propias del establecimiento.	-Equipo directivo.

Área: Liderazgo Pedagógico.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Organizar talleres mensuales entre equipo directivo y docentes para reconocer virtudes y destacar labores innovadoras a favor de los estudiantes	-Generar momentos a fin de cada mes para destacar labores positivas y por mejorar dentro del estamento de docentes.	-Equipo de convivencia escolar -director del establecimiento.



Realizar capacitaciones constantes para el uso de tecnologías entre pares con la misión de compartir saberes entre docentes experimentados y docentes principiantes.	-Contratar a empresas externas para capacitar a máximo tres miembros de la comunidad, los que serán los encargados de realizar capacitaciones constantes a los demás miembros de la comunidad.	-director del establecimiento
Generar vínculo entre dirección y otros actores de la comunidad para mantener lazo de comunicación y actualización de información del establecimiento.	-Realizar una encuesta anónima semestral a los actores de la comunidad para monitorear el bienestar dentro del establecimiento. -Generar entrevistas semestrales entre dirección y otros miembros.	-director del establecimiento.

Área: Gestión curricular.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Retroalimentar semestralmente a los docentes por parte del equipo técnico pedagógico.	-Entregar escrito semestralmente a cada docente con el monitoreo, consideraciones, felicitaciones y/o sugerencias sobre el trabajo pedagógico.	-Equipo de unidad técnica pedagógica.



Asumir el compromiso de forma individual a la innovación dentro del aula.	-Organizar talleres y capacitaciones anuales para conocer metodologías y estrategias que incluyan los tics dentro del aula	-Equipo de unidad técnico pedagógica.
Crear material de trabajo para apoyar a los estudiantes con aptitudes sobresalientes.	-Entregar carpeta con actividades propuestas para estudiantes con aptitud sobresaliente, diferenciando nivel, asignatura y objetivo que se quiere trabajar. -Mantener material impreso disponible para trabajo con estudiantes sobresalientes o avanzados en cada nivel y asignatura.	-Cuerpo docente -Equipo de unidad técnico pedagógica.

Área: Gestión de recursos.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Instaurar un beneficio como reconocimiento y estímulo para actores de la comunidad que cumplan con responsabilidad, compromiso y reglamento interno.	-Entregar un beneficio en dinero o en horas de disponibilidad para los actores de la comunidad que cumplan a cabalidad, demuestren compromiso con la misión y visión del	-director del establecimiento. -jefe de Unidad técnico pedagógico. -Encargado de Convivencia escolar.



	establecimiento, distinguiendo las necesidades que existen en los distintos estamentos.	
Ceder beneficios entre docentes con inasistencias y docentes reemplazantes.	-Traspasar beneficios monetarios entre los docentes que presentan inasistencias no administrativas y docentes reemplazantes (cubren en horas de libre disposición)	-director del establecimiento. -Inspección general -Equipo de recursos humanos.
Generar una apertura de concurso a licitación para considerar la inversión óptima de recursos.	-Abrir concursos para licitaciones y adquisición de bienes y servicios, generando competencia y ahorro al momento de invertir recursos.	-director del establecimiento. -Encargado de recursos financieros (SEP)



Conclusión

El instrumento creado fue con la finalidad de generar un diagnóstico sobre la realidad del establecimiento educacional escuela La Merced en la comuna de Til Til, Región metropolitana, este instrumento buscaba conseguir el mayor detalle sobre el funcionamiento actual, las virtudes y carencias que se fueron generando a los largo de los años y que se evidenciaron aún más por pandemia, tomando en cuenta que junto con los cambios del retorno a clases también existieron cambios en el paradigma de la educación.

Una vez aplicado el instrumento y generado la tabulación de información, el análisis fue preciso en las carencias o posibles mejoras que se podrían implementar en el establecimiento. Los objetivos fueron claros , es decir se visualizaba cual debería ser la finalidad en cada área que se consideró al generar y aplicar el instrumento, si bien en el establecimiento nos encontramos con profesionales que tienen basta experiencias y años en el rubro de la educación, es justamente esa condición la que genera el estancamiento en las áreas de innovación, escucha activas, creatividad, actualización , entre otros, considerando que la educación sigue siendo la misma pero los estudiantes y apoderados van cambiando.

Es de suma importancia la información que se recogió, esta entregó los parámetros para los objetivos de la propuesta y por ende de las mejoras que se impartirá en el establecimiento. Las propuestas en el área pedagógica nos deja ver la escasez que se mantiene en la retroalimentación hacia el docente, donde se le exige el cumplimiento pero no se le menciona el estado de lo que está realizando, los trabajadores de la educación requieren constantemente actualización, ideas, apoyo y muchas veces ayuda en su quehacer, es en donde el área pedagógica debe prestar las herramientas para que ese trabajo continúe y sea fructífero, en este caso específico se logra recatar que no solo se requiere el monitoreo sino también la retroalimentación constante.



Otra área que reflejó la necesidad de una mejora fue la comunicación en los actores de la comunidad, el generar que exista un equipo de gestión el que escuche y exponga las distintas necesidades, pero no participe de las decisiones demuestra que las mejoras no son constantes, que la tradición y la zona de confort no sea modificada generando un círculo interminable.

El análisis además deja ver que en el área financiera existe un manejo cerrado referente a la información y esta genera que no se permita vínculos nuevos por ende oportunidades de mejor manejo financiero, la escasez de personal idóneo que ayude con estos progresos influye justamente en los cambios y oportunidades.

Como finalidad del trabajo realizado se percibe que el establecimiento mantiene un liderazgo evidentemente fuerte, conciso y estable gracias a la tradición y la estabilidad en la planta del equipo directivo, sin embargo, deja ver que no va de la mano con la actualización, innovación y que es factible que con los mínimos cambios el establecimiento puede proyectar a una excelencia académica y una mejor calidad en el ámbito laboral.



Bibliografía

Ahumada Acevedo, Pedro. (2001). La evaluación en una concepción de Aprendizaje Significativo. Ediciones universitarias Valparaíso.

Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de Investigación.

Mejías, S. M. (2006).

Pozo, C. (2019) Observación sin juicio: Herramientas para líderes pedagógicos. Buenas prácticas de liderazgo pedagógico. Valparaíso, Chile.

Vázquez Fernández, P. & Ortega Osuna, J. L. (2011). Competencias básicas: desarrollo y evaluación en educación secundaria. Wolters Kluwer. España.

Zorro, B. (2019) Guía práctica: Modelo para el uso integral de datos para gestionar la mejora escolar. Valparaíso, Chile.



Anexos

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 Fundación Educacional Escuela La Merced, de la comuna Til Til, región Metropolitana.

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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



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

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Es adecuado debido a que cubre todas las áreas necesarias para la confección de un diagnóstico y un plan de mejora
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Debe mejorar la cantidad de beneficiarios de un posible curso de capacitación en tics, aumentar la cantidad de retroalimentación a los docentes, mes a mes, como mínimo, generar un plan de acción concreto para potenciar a los estudiantes que superan la media y que quedan



	desprotegidos por el sistema interno, al no tener respuesta a sus necesidades superiores.
--	---

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Miguel Ángel Moreno Naranjo
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Profesor de Castellano, Escuela La Merced
e-mail	profesormiguelmn@gmail.com
Fecha de la validación (día, mes y año):	12 de Agosto de 2023