



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA EN FORMACIÓN
BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN
CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS EN LA ESCUELA
HERMANA MARÍA GORETTI, COMUNA DE RECOLETA, REGIÓN
METROPOLITANA**

Nombre del candidato del magíster: Guendolyn Pérez Ibarra

Claudia Urrutia Cofré

Nombre del tutor disciplinar: Dra. Marlenis Martínez Fuentes

Nombre del tutor: metodológico: Dra. Rocío Rizzo San Martín

Octubre, 2024

ÍNDICE

RESUMEN	03
INTRODUCCIÓN	04
MARCO TEORICO	05
0.1 FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIA	05
0.2 LIDERAZGO PEDAGÓGICO	06
0.3 GESTIÓN CURRICULAR	07
0.4 GESTIÓN DE RECURSOS	08
MARCO CONTEXTUAL	10
Entorno	11
Sellos Educativos	12
Visión	12
Misión	12
Valores	13
DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	14
A. TEÓRICO	14
1. Características de instrumento	14
2. Cómo se elaboró y quién o quiénes participaron en su elaboración	14
3. Validación del instrumento (Ficha de validación)	14
FICHA DE VALIDACIÓN	15
4. Descripción de la aplicación del instrumento	18
B. PRÁCTICO	18
1. Presentación del instrumento	18
Escala evaluativa	19
ANÁLISIS DE RESULTADOS	29
Área Formación basada en competencias	29
Área Liderazgo Pedagógico	31
Área Gestión Curricular.....	34
Área Gestión de Recursos.....	36
PROPUESTAS DE MEJORA	39
CONCLUSIÓN	41
BIBLIOGRAFÍA	43

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo realizar una guía para la acción propuesta, la que se verá reflejada en el diseño de un plan de acción de forma participativa con los docentes, para contribuir al mejoramiento de los resultados de aprendizaje. Se espera que estos resultados permitan implementar acciones de mejoras, propuestas para cada área evaluada, sobre todo aquellas encaminadas a la formación integral que requiere los estudiantes. La presente investigación tiene como objetivo realizar un Diagnóstico y Propuesta de mejora en las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. Para conseguir este objetivo se realizó un estudio, a través de una encuesta, constituida por 10 docentes pertenecientes a la Escuela Hermana María Goretti, de la comuna de Recoleta. Este es un estudio de tipo transversal lo cual indica que en un mismo momento se evaluaron las cuatro áreas a estudiar. De acuerdo con los resultados cuantitativos obtenidos en nuestra investigación, indicaron que cada dimensión se encuentra entre un nivel de calidad 4 y nivel de calidad 3, y solo un mínimo de porcentaje se encuentra en nivel 1 y nivel 2. Posteriormente, se realizaron los análisis estadísticos correspondientes, de acuerdo con cada dimensión de las áreas a estudiar, los cuales nos permitirán realizar propuestas de mejora en las cuatro áreas investigadas.

INTRODUCCIÓN

Ante los cambios apresurados de conocimiento y la complejidad de paradigmas, se requiere de profesionales competentes que den respuesta a los problemas de una realidad confusa y dinámica; que acojan una actitud reflexiva y crítica con respecto a la realidad educativa.

Se necesita también de docentes que se asuman como pensadores, es decir como sostiene Paulo Freire (1988), que “realicen la tarea permanente de estructurar la realidad, de preguntarle y preguntarse sobre lo cotidiano y evidente, tarea ineludible para todo trabajador social.”

La formación por competencias es un proceso de enseñanza y aprendizaje que está dirigida a estudiantes, con el fin de adquirir habilidades, conocimientos y actitudes para un desempeño pedagógico óptimo.

Es debido a esto que el problema a investigar consiste en realizar un diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas Formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, cuyo fin es identificar los factores que hacen posible garantizar un desempeño idóneo de los docentes, en el marco de su formación profesional.

Se debe tener presente que toda la información se obtuvo por medio de una escala evaluativa, donde se definen los niveles de calidad que pueden estar presentes en una práctica. Se seleccionaron los docentes en forma aleatoria, perteneciente al establecimiento, con más de 2 años de permanencia, por lo cual la relación existente entre ellos, hizo posible el trabajo de forma colaborativa, y llevada a cabo en la reflexión docente y de forma individual.

MARCO TEÓRICO

0.1 Formación Basada en Competencia

La formación por competencia es entendida como un proceso de enseñanza y aprendizaje que está orientado a que las personas adquieran habilidades, conocimientos y destrezas empleando procedimientos o actitudes necesarias para mejorar su desempeño y alcanzar los fines de la organización y/o institución.

¿Qué es la evaluación del aprendizaje en el enfoque de competencias? Fue necesario precisar la evaluación en el enfoque de competencias. Morales & Ruiz (2015) manifiesta que “el concepto de competencia no es unívoco, se encuentran múltiples acepciones debido a que es multidimensional y se refiere a diferentes niveles del saber cómo saber-hacer, saber-ser, saber-estar, saber-convivir” (p. 38). Pero según MINEDUC (2019) “es un proceso permanente y sistemático, por medio del cual se recopila y procesa información de manera metódica y rigurosa para conocer, analizar y valorar los aprendizajes de las y los estudiantes, y con base en ello retroalimentar sus aprendizajes y tomar decisiones de manera pertinente para la práctica pedagógica y oportuna hacia la enseñanza” (p. 17).

Otra definición “la evaluación de los aprendizajes es un proceso en el cual se emiten juicios de valor sobre las actuaciones y producciones del estudiantado” (Segura, 2018, p. 6) siendo las actuaciones y producciones como evidencias de aprendizaje. Evaluar en el enfoque competencias es una cuestión de importancia que ocupa un lugar primordial en el contexto de la educación (Gómez, Madrid et al., 2019). Pues significa evaluar acciones y actuaciones a sabiendas de la complejidad de los elementos presentes en las actuaciones de las personas; no se trata de memorizar un listado de informaciones (Fallas, Guzmán, & Murillo, 2014). Su eje son los desempeños, el saber-hacer, en este hacer se articulan conocimientos, habilidades, actitudes, valores y tiene que ser congruente con el contexto y con la complejidad del problema que se atiende para que sea un actuar responsable y efectivo (Morales & Ruiz, 2015).

El enfoque por competencias también posibilita gestionar la calidad de los procesos de aprendizaje de los estudiantes, porque contribuye a una evaluación de

calidad centrada en desempeños y una evaluación de la calidad de la formación que brinda una institución educativa (Mineduc, 2019, p.15). Asimismo, el desarrollar competencias requiere enfocarse en situaciones reales y proponer actividades auténticas de tal forma se pueda vincular los conocimientos a problemas de la vida cotidiana.

0.2 Liderazgo Pedagógico

Liderazgo educativo Leithwood (2009:20) define el liderazgo escolar como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”. El liderazgo, desde los enfoques más sustentables, implica un alto grado de responsabilidad social de sus participantes; de tal modo, el trabajo del equipo directivo debería vincularse directamente con el mejoramiento de las condiciones organizacionales de los actores y de los resultados educativos (Raczynski y Muñoz, 2005; Murillo, 2005; Fullan, 2003).

El liderazgo educativo no es cuestión de súper docentes sino del deseo, esfuerzo, capacidad y convicción de gente común dispuesta a explorar territorios poco comunes. Ellos no se resignan a lo posible, sino que al menos intentan los nuevos posibles que la nueva educación está reclamando. Blejmar (2005, p. 61).

Tomando la propuesta de Pozner (2000), el liderazgo puede entenderse como un conjunto de prácticas que orientan a las personas y a los equipos de trabajo en una determinada dirección, para lograr niveles cada vez mayores de “excelencia” y aprendizaje organizacional, primordialmente a través del diálogo y de acuerdos. Del mismo modo, Leithwood, Seashore, Anderson y Wahlstrom (2004: 20) afirman que el liderazgo se asocia centralmente a dos funciones: proveer direcciones y ejercer influencia. Esto quiere decir que ejercer el liderazgo implica consolidar una visión común de hacia dónde vamos y movilizar a las personas para que orienten su trabajo en ese sentido. Esta influencia se sustenta en un ejercicio razonable de la autoridad formal que nos da el cargo y en nuestras propias cualidades profesionales, como el grado de conocimiento, de experiencia y trayectoria.

En este sentido, el liderazgo influye en varios aspectos del trabajo en la escuela: la elección de los objetivos para la organización y el equipo, la organización de las

actividades para lograr esos objetivos, la motivación de los integrantes del equipo para trabajar en pos de esos objetivos, la consolidación de un equipo y la sensación de los colegas de “formar parte”, y, asimismo, la relación con otros actores ajenos a la escuela que colaboran con la concreción de los objetivos (Anderson, 2010).

Creemos que es posible y también que es la única manera de impulsar y fortalecer la mejora en nuestras escuelas. Si el trabajo del equipo directivo no se relaciona constantemente con el trabajo de equipo docente (y viceversa) los esfuerzos por mejorar nuestra escuela obtendrán escasos resultados. Apoyándose en el proceso de mejora, el equipo directivo podrá ir fortaleciendo su liderazgo pedagógico porque desde su primera etapa (el diagnóstico) es necesario ver cómo la escuela está trabajando para cumplir su objetivo central: que todos los alumnos aprendan contenidos significativos. y para ello es necesario ver la escuela de manera integral, completa.

Proponerse encarar como organización un proceso de mejora es conocer los objetivos educativos del Estado y definir los institucionales, conocer las planificaciones de los docentes, monitorear los resultados de aprendizaje de los alumnos, ver dónde es necesario acompañar más de cerca, armar reuniones en las que se puedan revisar y definir criterios institucionales de evaluación, generar un buen clima de trabajo en la escuela que proporcione un sentimiento de pertenencia al equipo. Cada una de las etapas del proceso de mejora será una oportunidad para encontrarse con el equipo docente, pensar juntos y decidir cursos de acción. Tomando las palabras de Fullan (2001), podemos decir que un director que lidera la mejora está obsesionado con respecto a la dimensión pedagógica, en cómo lograr que todos sus alumnos aprendan y pasen fortalecidos al año siguiente. Su prioridad es la enseñanza, ya no desde el aula directamente, pero si acompañando la tarea docente: “Crean una cultura de trabajo centrada en el aprendizaje” (Bolívar, López y Murillo, 2013: 26).

0.3 Gestión Curricular

La gestión pedagógica curricular se entiende como el conjunto de procedimientos que los docentes realizan para llevar el currículo desde la objetivación (currículo prescrito), pasando por el moldeamiento y adaptación del mismo, hasta la realidad educativa (Zabalza, 2000).

La gestión curricular se sitúa como parte del marco de la gestión educativa. Esto implica la construcción de saberes teóricos y prácticos en relación con los ámbitos de organización de las escuelas, los aspectos administrativos, las actorías y roles que forman parte de la institución, y el currículum escolar. La atención a todos estos elementos permite profundizar, complementar, ampliar y complejizar la gestión educativa. Es importante clarificar que el concepto de gestión ha sido importado desde la teoría de las organizaciones.

La escuela, como forma de organización compleja, atiende a saberes vinculados de forma directa con la dimensión pedagógica-didáctica lo que implica una gestión centrada en torno a la enseñanza y al aprendizaje orientada al desarrollo de aprendizajes, que son responsabilidad de toda institución educativa. En este marco, la gestión curricular se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones en relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar, las cuales constituyen actividades centrales que se desarrollan en el establecimiento escolar. Estas decisiones deben hacer convivir acciones tanto de tipo pedagógico, didáctico y de evaluación, como de contextualización, integración e innovación educativa.

0.4 Gestión de Recursos

La dimensión gestión de recursos comprende las políticas, procedimientos y prácticas llevadas a cabo por el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y están dirigidas a contar con los recursos humanos, financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos. La gestión de recursos es clave para el funcionamiento del establecimiento, ya que provee el soporte para el desarrollo de la labor educativa.

Dado que los docentes son el factor a nivel de establecimiento educacional que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, resulta esencial que el sostenedor y los equipos directivos gestione las acciones necesarias para contar con un equipo suficiente, competente y comprometido, lo que implica, entre otras cosas, ofrecer buenas condiciones laborales, retroalimentar al personal respecto de su desempeño y promover el desarrollo profesional continuo. También se debe asegurar la provisión, administración

y optimización de los recursos económicos, dado que estos condicionan significativamente el funcionamiento del establecimiento, afectando su viabilidad y continuidad en el tiempo. Junto con lo anterior, la gestión de redes y oportunidades de apoyo son fundamentales para maximizar los recursos disponibles y las capacidades institucionales para potenciar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. Por su parte, la infraestructura, el equipamiento y los materiales educativos permiten y facilitan la implementación de las actividades de enseñanza-aprendizaje, por lo que el establecimiento también debe asegurar que estos sean suficientes, apropiados y se encuentren en buenas condiciones.

MARCO CONTEXTUAL

La Escuela Básica Municipal “Hermana María Goretti” fue fundada el año 1974, gracias a una iniciativa de las organizaciones sociales de la Población Ángela Davis – hoy Villa Héroes de la Concepción - las que convocan tanto a los vecinos del sector como al aporte de instancias externas para realizar la construcción de las primeras salas - de madera - de la Escuela. Inicia sus clases en el año 1975, incorporando estudiantes desde 1º a 4º básico, en calidad de Escuela Anexa del Liceo Diego Portales.

En el año 1976, obtiene su autonomía gracias al reconocimiento del Ministerio de Educación - vía Resolución 29.465- denominándose inicialmente como Escuela Básica F N°556; posteriormente, se le asigna el N°150 que mantiene hasta hoy. En el período 1977 -78, la Escuela crece hasta 6º año básico. Luego, entre 1981-82 y con el aporte de la Empresa Nacional de Minería (ENAMI), se construyen más salas de clases y dependencias administrativas, de modo que puede ampliar su oferta educativa desde Educación Parvularia hasta 8º año básico.

En el año 1990, recibe el aporte de la Congregación Religiosa Zusters van Liefde para desarrollar un proyecto de construcción, mejoramiento y equipamiento de la escuela gestionado por la Hermana María Goretti, maestra chilena que estaba destinada a la ciudad de Schjindel, sede de la Congregación en Holanda. Este proyecto marcó un hito importante en la historia de la escuela, ya que permitió construir el comedor, realizar una reparación de sus dependencias y adquirir equipamiento diverso. La Hermana Goretti fallece en 1992 y la escuela solicita llevar su nombre a fin de reconocer su apoyo y solidaridad con su desarrollo educativo e institucional, situación que se oficializa a partir del 16 de noviembre 1993. Celebrando en esta fecha, nuestro aniversario.

En la década del 90, la escuela es parte del Programa de las 900 Escuelas y ejecuta, con apoyo de diversas instancias del Municipio de Recoleta, el Proyecto de Atención de Niños y Niñas en Riesgo Social, incorporándose también a la modalidad de Jornada Escolar Completa. La escuela participa y aporta en las actividades recreativas y culturales no sólo de la población que la alberga, sino que también a las de la comuna en general. Se distingue por su presencia en disciplinas deportivas, tales como fútbol, vóleibol, jabalina y patinaje.

Entre los años 2005 y 2010 obtuvo el Primer Lugar en Danza a nivel comunal y se distingue por practicar el reciclaje e impulsar el uso del material reciclado. El sostenedor postula al Fondo Nacional de Desarrollo Regional con el objetivo de construir el local definitivo de la escuela, cuestión que se logra en el año 2000. Ese mismo año y el año 2009, la escuela obtiene la Excelencia Académica.

Desde el año 2004, cuenta con el Proyecto de Integración Escolar que le permite atender más cercanamente las necesidades educativas de sus estudiantes; en el mismo año, crea su biblioteca. A partir del año 2008, se incorpora al régimen de Subvención Escolar Preferencial (SEP), elaborando los proyectos requeridos para tal efecto.

La escuela desarrolla trabajo en red con escuelas de Recoleta y con establecimientos de otras comunas de la Región Metropolitana, con el fin no sólo de reforzar y profundizar distintas áreas curriculares, sino también con el fin de promover el área de salud física y mental al interior de su comunidad educativa. En esta última tarea, coordina su trabajo con instituciones del área de la salud y deportivas, así como con la Casa de la Cultura y la OPD comunal. Todo lo anterior hace que la comunidad goretiana sea un punto de encuentro para la comunidad que la circunda.

A contar del 2014 la escuela cuenta con diversos planes de promoción del vínculo entre familia y escuela, teniendo programas como “Escuela Abierta” que permiten que la escuela sea un punto de encuentro con la comunidad.

Entorno

La Escuela Básica Hermana María Goretti, se encuentra ubicada en la Población Héroes de la Concepción ex Ángela Davis, Comuna de Recoleta perteneciente Junta Vecinal N°5, Esto fue una toma y urbanización planeada, homogénea y unitaria. La gran parte de sus estudiantes vienen de la comuna de Recoleta y Huechuraba. La escuela Hermana María Goretti, es el resultado en su construcción de varias gestiones privadas y públicas.

El porcentaje del índice de vulnerabilidad escolar del año 2024 corresponde a un 77%, indicando un grado importante de pobreza. Es por eso que nuestra escuela cuenta con el Centro de Apoyo Tutorial integral (CATI) que corresponde a una política comunal, centrada en tener un grupo de profesionales especialistas para lograr como objetivo un

desarrollo integral en los estudiantes del establecimiento. Teniendo en su contratación de: docentes tutores, trabajadora social, psicóloga y encargada multicultural.

Cerca del establecimiento nos encontramos con el Centro de Salud Cristo Vive, Jardín Infantil Pequitas y Sol Naciente y Aladino, Carabineros Tenencia José Santos Ossa, Centro Cultural y social "Isaac Tapia", Centro Cultural Trepeñe y Centro Cultural Bordados con historia.

Sellos Educativos

Formación ciudadana: la escuela forma estudiantes con herramientas para enfrentar la sociedad en todos sus ámbitos, valorando la formación ciudadana y el cuidado del medio ambiente, así como también su formación personal, afectiva y moral, enfatizando el valor de la interculturalidad y la igualdad de género.

Actividad Física y Vida Saludable: La escuela promueve la actividad física y vida saludable, evitando factores de riesgo para la salud.

Visión

La escuela Hermana María Goretti, trabaja para ser una comunidad líder en la formación de estudiantes competentes y comprometidos, desarrollando habilidades y entregando herramientas socio - emocionales, para formar ciudadanos íntegros, capaces de conducir su vida hacia un estilo saludable y en plenitud, de manera responsable, respetuosa, solidaria y democrática.

Misión

La escuela Hermana María Goretti es un establecimiento con educación pública, básica y laica, que educa a niños, niñas y jóvenes con enfoque pedagógico integral, desarrollando habilidades cognitivas, emocionales, sociales con pensamiento crítico y respetuoso promoviendo la actividad física y vida saludable. Igualmente, somos una Comunidad con identidad territorial, que se sustenta en valores como el respeto, amor, empatía, solidaridad y humildad; manteniendo un vínculo afectivo con todas y todos nuestros estudiantes.

Valores

Respeto: La comunidad educativa valora a cada uno de los miembros en su individualidad y diversidad. Se utiliza un lenguaje adecuado; evitando el vocabulario soez. Cotidianamente las personas se saludan, existe disposición a escuchar y se evitan los gritos. Existe preocupación y compromiso por el cuidado de la infraestructura y de los espacios de uso comunitario.

Amor: Es para muchos el más importante, es un concepto relativo a la afinidad o armonía entre seres. Tiene que estar presente en nuestras vidas para poder estar felices.

Empatía: Es la capacidad de darse cuenta de los sentimientos y pensamientos de los demás, siendo una herramienta para comprender al otro y comunicarse con él o ella a partir de ahí. Ejemplos de empatía son el compartir las alegrías y tristezas de otro, aunque nosotros no nos sintamos así en ese momento.

Solidaridad: Es el deseo de ayudarnos y apoyarnos en el momento de alguna dificultad. También somos solidarios cuando reconocemos los logros de otras personas.

Humildad: La humildad es una virtud humana que implica conocer y aceptar las propias debilidades y cualidades, y obrar en consecuencia. Por ejemplo: admitir una equivocación, compartir los conocimientos aprendidos, ser agradecido.

DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

A. TEÓRICO

1. Características del instrumento.

El trabajo se iniciará con una metodología cuantitativa, se aplicará una encuesta a todos los docentes de tipo diagnóstico para medir las áreas de Formación basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos, con el fin de identificar en qué nivel se encuentran los docentes del establecimiento.

2. Cómo se elaboró y quién o quiénes participaron de su elaboración.

El instrumento utilizado es extraído de los insumos otorgados por La Universidad Miguel de Cervantes, elaborado en base a las áreas establecidas. Este estudio tiene como objetivo realizar una guía para la acción, la que se verá reflejada en el diseño de un plan de acción de forma participativa con los docentes, para contribuir al mejoramiento de los resultados de aprendizaje.

3. Validación del instrumento (Ficha de validación)

La validación de un instrumento es un proceso riguroso y metódico cuyo objetivo es verificar si dicho instrumento (como encuestas, cuestionarios, escalas, entre otros) mide con precisión y fiabilidad aquello para lo que fue diseñado. Este proceso busca generar evidencia que respalde su validez y efectividad en el contexto de su aplicación.

En este Trabajo de Grado, se aplicó una validez de contenido, lo que implicó analizar minuciosamente el instrumento para asegurar que abarcara todos los aspectos esenciales del constructo que se pretende medir. Para este fin, el instrumento fue revisado por la Dra. Marlenis Martínez Fuentes, tutora en aspectos disciplinarios y metodológicos, quien realizó observaciones enfocadas en la redacción y ortografía de varias preguntas, particularmente en lo relacionado con las dimensiones de las áreas evaluadas.



MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

FICHA DE VALIDACIÓN-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 en la Escuela Hermana María Goretti, Comuna de Recoleta, Región Metropolitana.

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	
Motivos por los que se considera no adecuado	Debe colocar el nombre de la escuela en el apartado que indica título del trabajo.
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Marlenis Martínez Fuentes
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Doctor en Ciencias de la Educación Docente académico Universidad Miguel de Cervantes
e-mail	marlenis.martine@profe.umc.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	Lunes 9 de septiembre de 2024

Firma

4. Descripción de la aplicación del instrumento.

La escuela estudiada corresponde a una escuela municipal de la comuna de Recoleta, que solo entrega educación pre-básica y básica, de kínder a octavo básico, con solo un curso por nivel, donde existe una matrícula de estudiantes de 205.

Cuenta con 16 docentes para cubrir el plan de estudio y a niños con necesidades educativas especiales. La descripción demográfica, corresponde a un 63% de docentes de la escuela, el que está representado por docente tutor y asignatura. El porcentaje de docentes corresponde a 10 profesionales, donde en forma individual desarrollan encuesta, en reflexión docente.

B. PRÁCTICO

1. Presentación del instrumento

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

Instrucciones:

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

Escala evaluativa

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

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

Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular				
2. Establece los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte				
3. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas				
4. Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos				
5. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará				

6. Los contenidos abordados en el proceso formativo, se revisan desde lo concreto a lo abstracto				
7. Las planificaciones consideran los recursos disponibles, características de los alumnos y el contexto				
8. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes				

Dimensión: Saber Hacer

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

Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				

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

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

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

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

Dimensión: Gestionar la instrucción

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

8. El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente				
---	--	--	--	--

Dimensión: Desarrollar personas

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes				
2. El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos para dar solución a los diversos problemas que se suceden en determinadas situaciones				
3. El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos				
4. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes				
5. El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar				

Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	1	2	3	4
1. El director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente				
2. El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y				

las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar				
3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta				
4. El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución				
5. El director comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinarias y de reglamento para que se respeten				

Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

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

5. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas practicas				
6. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejora su contenido				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

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

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistema de ingresos, becas y créditos				
5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos				
6. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje				

Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

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

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matricula y la asistencia de manera que logra completar los cupos limitados y alcanza un alto nivel de asistencia a clases				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos				

3. El establecimiento está atento a programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento				
4. El establecimiento cumple con la legislación vigente: no tiene sanciones de la superintendencia				
5. El establecimiento control sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año				

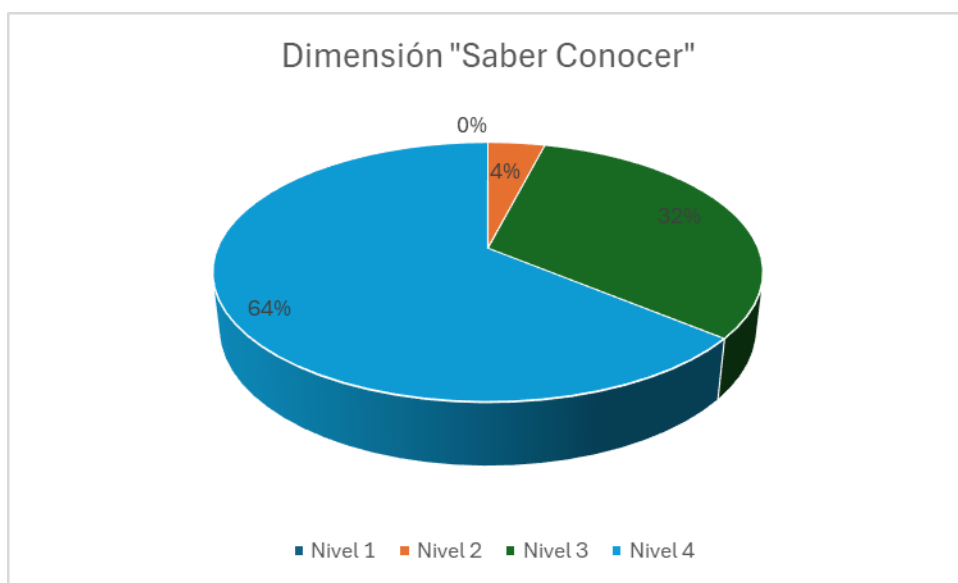
Dimensión: Gestión de recursos educativos

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

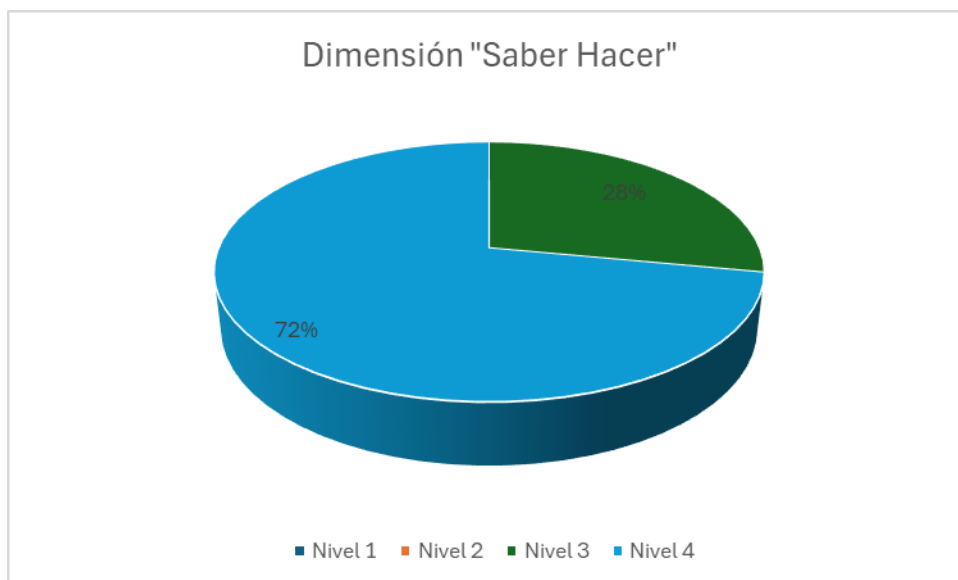
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este informe, se analizó el Diagnóstico y Propuestas de mejora de las áreas Formación basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos, de la Escuela Hermana María Goretti, de la comuna de Recoleta. En esta oportunidad, se analizaron los resultados del diagnóstico en las áreas ya mencionadas. El universo de los docentes de la escuela en estudio fueron 10.

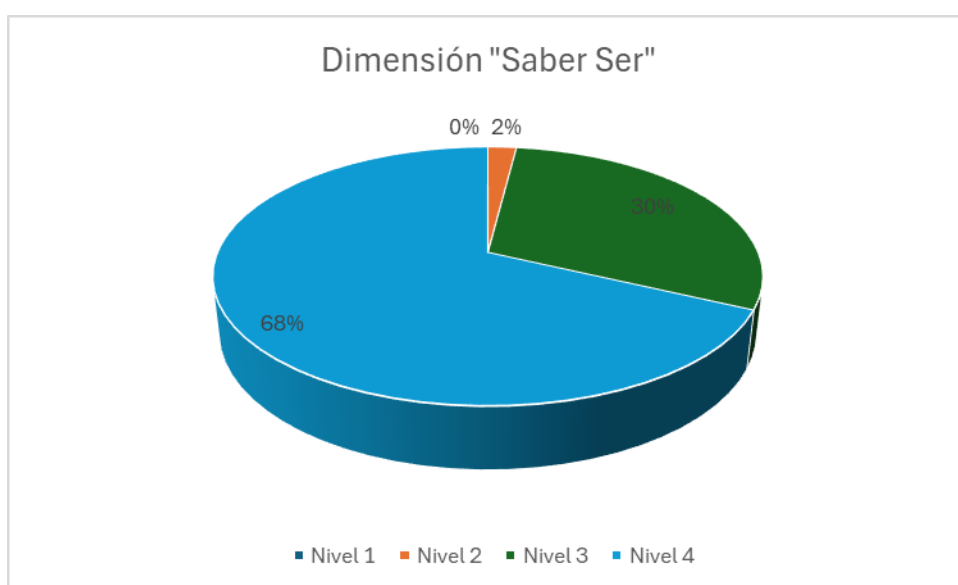
Área : Formación basada en competencias



Del gráfico se desprende que el 64% de los docentes conocen y preparan el proceso de enseñanza y aprendizaje. Organizan y planifican, los contenidos considerando la diversidad que presenta cada aula, procurando establecer la continuidad y progresión de los objetivos propuestos.



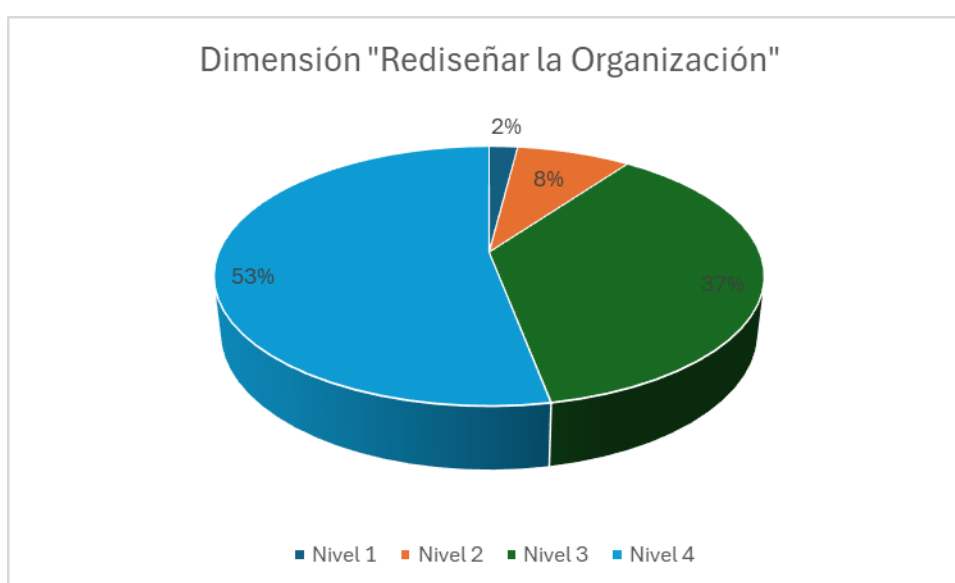
De acuerdo con el gráfico el 72% de los docentes, manifiestan que desarrollan estrategias basadas en la comunicación clara y precisa, atendiendo a las diferencias individuales, procurando respeto, compromiso, creatividad y reflexión para el logro de aprendizajes profundos. El 28%, se presenta en un nivel 3 de calidad, lo cual representa una práctica pedagógica institucionalizada, presente en los docentes encuestados.



Es importante visualizar la autonomía que desarrollan los docentes en sus estudiantes, permitiendo la autocrítica y capacidad de trabajar colaborativamente y de manera transversal con diversas asignaturas.

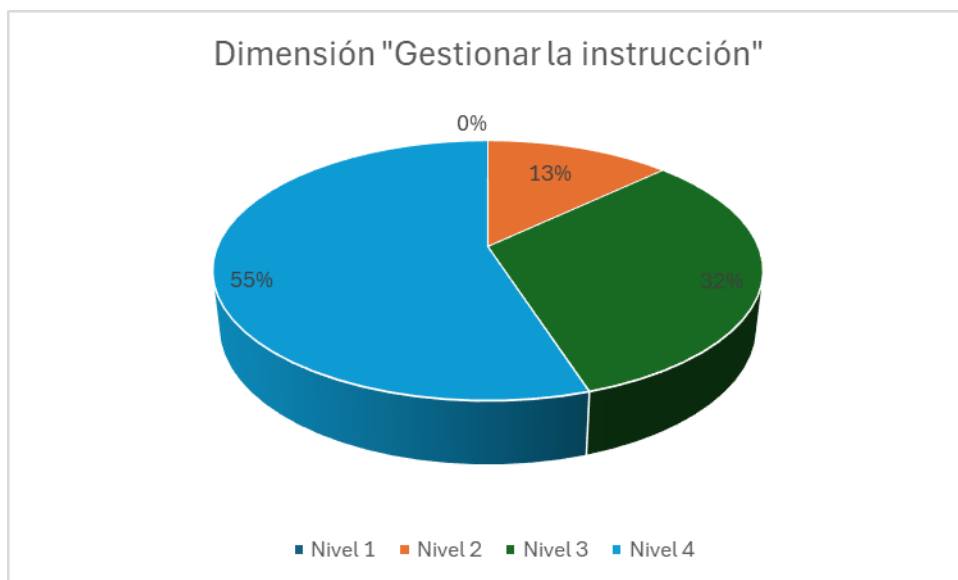
Del gráfico podemos desprender que el 68% de los docentes, considera que la práctica esta incorporada e institucionalizada, contribuyendo al proceso de enseñanza aprendizajes de los estudiantes.

Área : Liderazgo Pedagógico

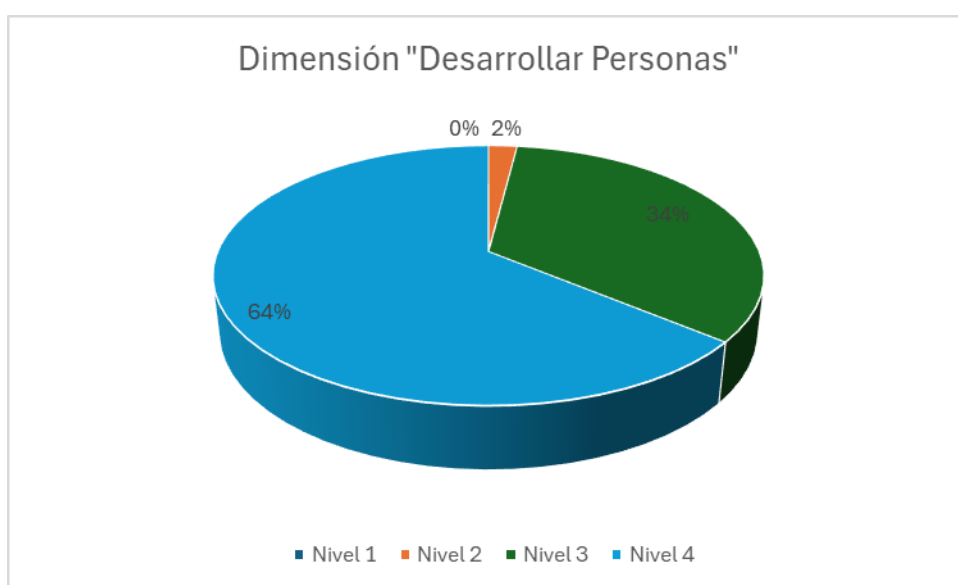


La dimensión de Rediseñar la organización comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo de los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico de los establecimientos.

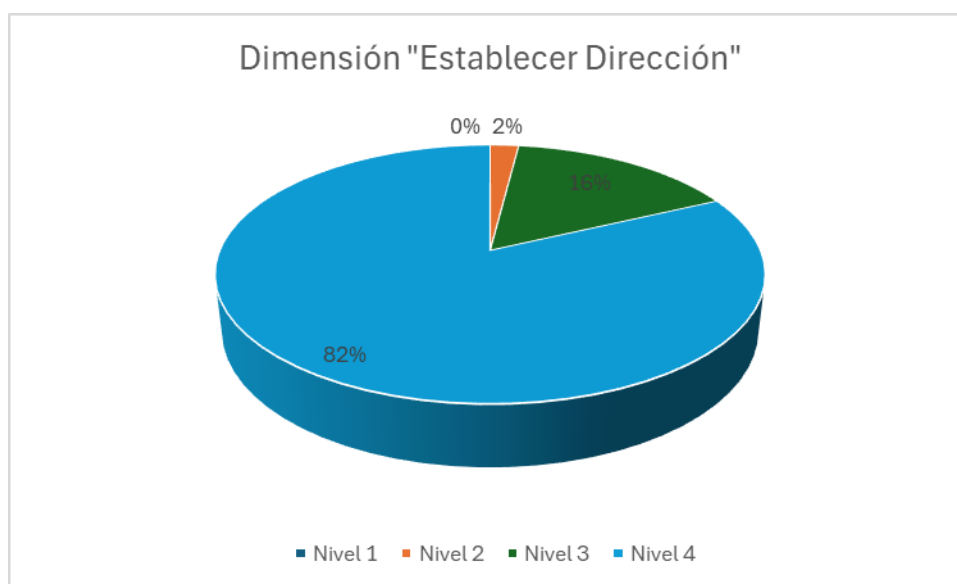
Del gráfico, se puede desprender que el 53% y el 37%, de los docentes concideran que esta practica esta instaurada, sistematizada e incorporada dentro de la institucion, la cual permite tomar decisiones en conjunto, asegurando y gestionando de que manera generar cambios de mejora, en los procesos pedagógicos y metas institucionales.



De acuerdo a los resultados, se puede inferir que los docentes en un 55%, concuerda, que el equipo directivo, facilita y gestiona el compartir buenas prácticas, permitiendo aprender de sus propias experiencias, promoviendo el trabajo colaborativo, orientado a la mejora de la enseñanza en los procesos educativos.

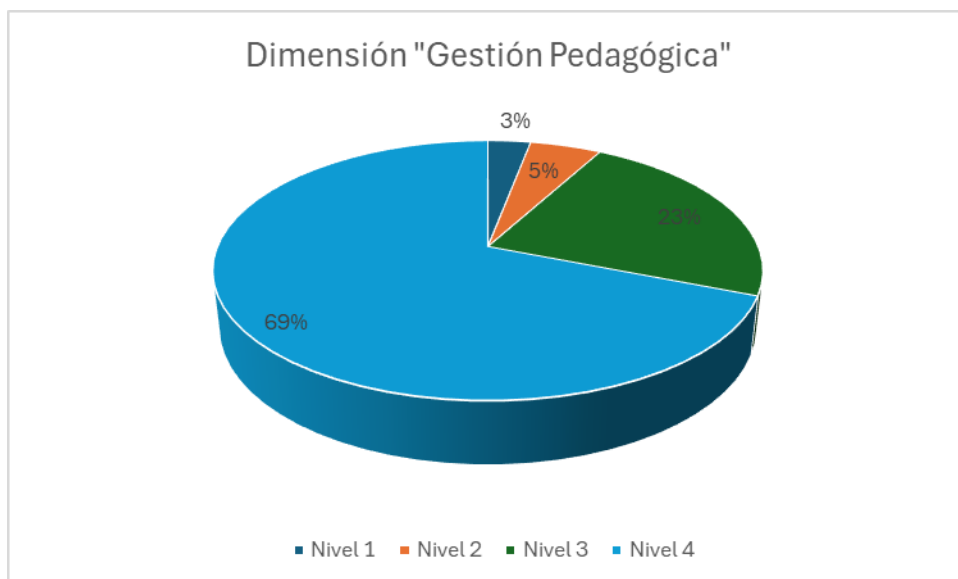


Del gráfico se puede inferir que el 64% de los docentes, considera la práctica incorporada e institucionalizada, donde el equipo directivo, promueve el sentido de pertenencia y participación en torno al proyecto educativo institucional, transmitiendo entusiasmo en torno a los sellos y valores del establecimiento, para esto es importante generar vínculos y un espacio de sana convivencia en la comunidad educativa, de esta forma también los docentes motivan a los estudiantes, estableciendo lazos e identidad escolar.

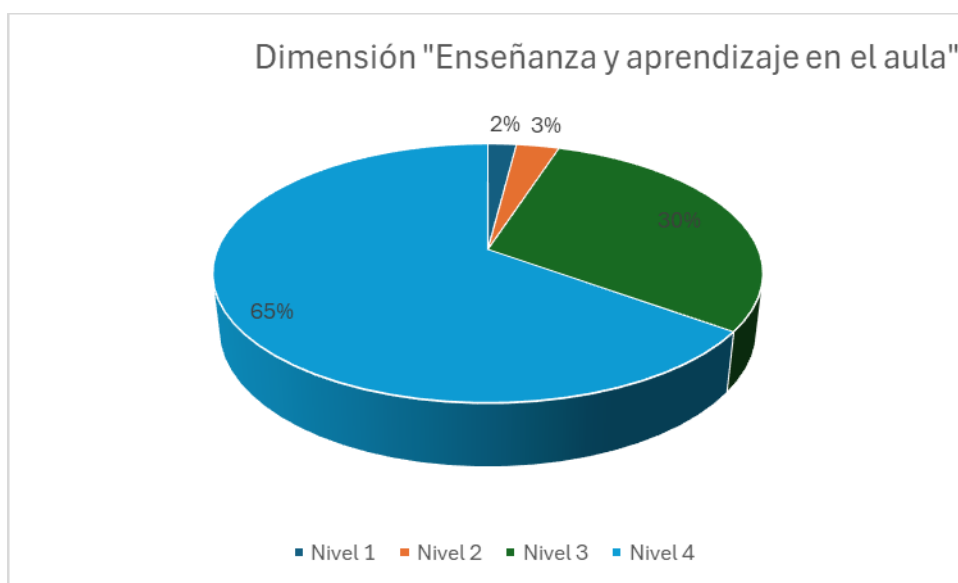


Dentro de la Dimensión Establecer Dirección, del gráfico se puede desprender que es el porcentaje de mayor impacto en los resultados, 84% de los docentes, manifiestan que las acciones establecidas en la institución educativa, están consensuadas, organizadas de forma colaborativa y participativa con la comunidad, logrando instaurar una comunidad comprometida, según el sentido del Proyecto Educativo Institucional.

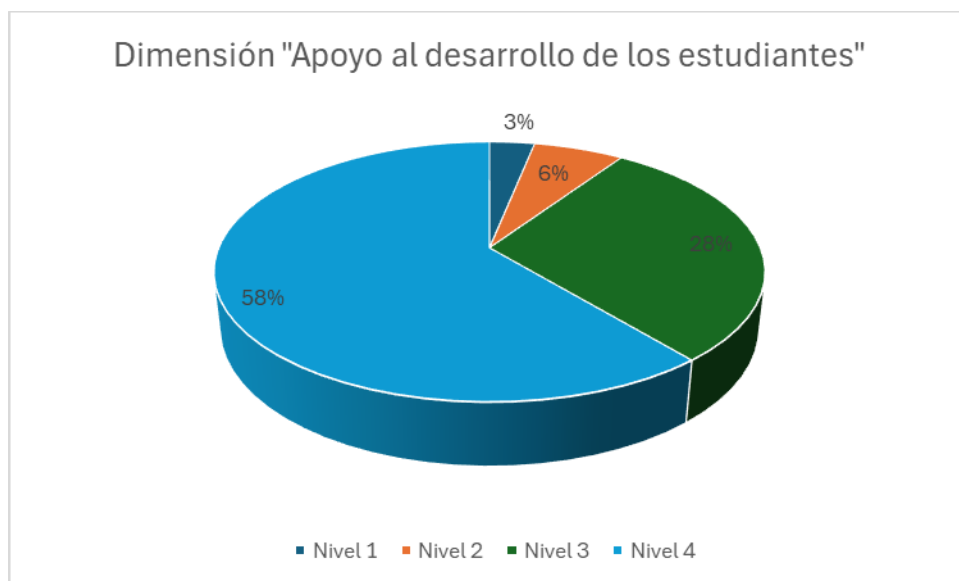
Área : Gestión Curricular



El siguiente gráfico representa la Gestión Pedagógica desarrollada por equipo técnico del establecimiento. De el podemos desprender que el 69% de los docentes, considera que la practica se encuentra en un nivel 4, donde existen instancias de reflexion, organización y planificación de objetivos, metodologías y practicas a mejorar.

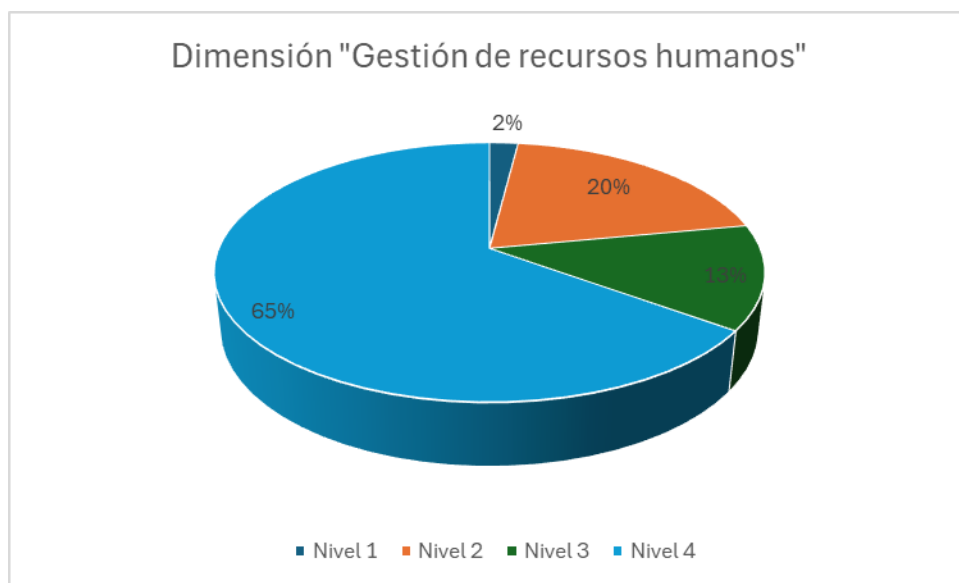


De acuerdo al gráfico, se puede decir que el 65% de los docentes, se encuentra en un nivel de calidad de 4. Lo que indica que el ambiente y desarrollo personal de los estudiantes se encuentra organizado y afianzado, lo cual permite reconocer claramente que mantienen una actitud de altas expectativas de sus estudiantes.

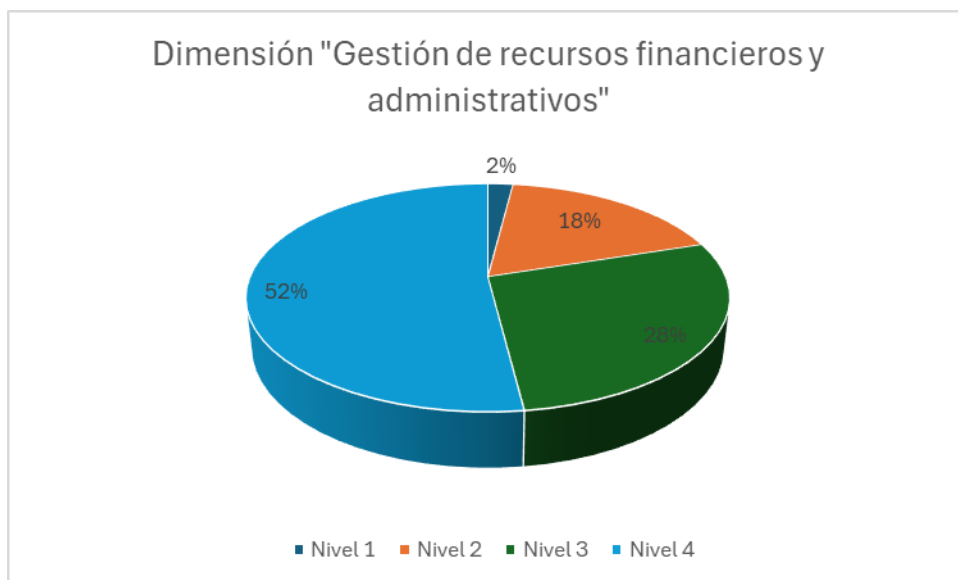


De acuerdo a los resultados, se puede inferir que los docentes en un 58%, se encuentra de acuerdo, que el compartir e intercambiar espacios pedagógicos, son fundamentales para que los estudiantes puedan aprender a través de diferentes contextos, de sus propias experiencias, y de la de otros. El 28% de los docentes reconoce la práctica en un nivel de calidad 3, lo cual ha permitido modificar y fortalecer sus capacidades para mejorar los resultados, y responder más rápida y eficazmente a las necesidades diversificadas de sus aulas.

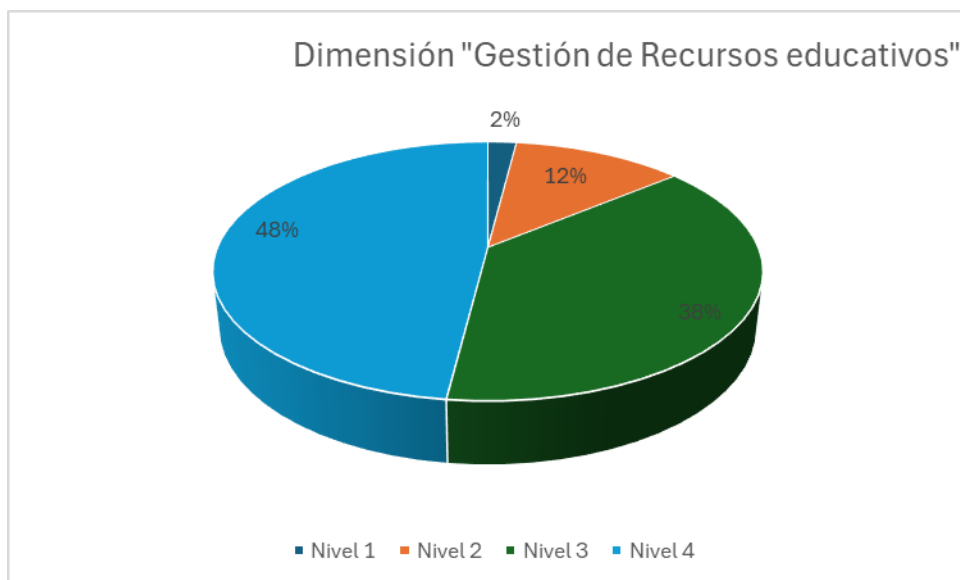
Área : Gestión de Recursos



Del siguiente gráfico podemos desprender que el 65% de los docentes, cuentan con un clima laboral positivo, donde el establecimiento promueve el sentido de pertenencia y participación de toda la comunidad educativa. Equipo directivo transmite e implementa diversas acciones, realizando reconocimientos semestrales a los docentes y asistentes de educación y al mismo tiempo buscar más espacio de que unan a la comunidad, para favorecer que todos se sientan aceptados, valorados, incluidos y estimulados.



Del gráfico, desprende decir que el 52% de los docentes, reconoce las acciones referidas a situaciones en las cuales un estudiante experimenta interrupciones significativas en su proceso educativo durante un periodo académico determinado, interrupciones que pueden tener un impacto negativo en sus rendimientos académicos y desarrollo personal. Establecen que la escuela cuenta con programas de apoyos externos e institucionales. El 28% de los docentes, manifiesta que las prácticas se encuentran en un nivel de calidad 3, las que son sistemáticas y en progresión paulatina, no obstante se encuentran institucionalizadas.



De acuerdo al gráfico, podemos concluir que el 48% de los docentes, realiza una evaluación crítica referida a los recursos educativos con los que cuenta el establecimiento, reconociendo equipamiento e instalaciones que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes. El 38% de los docentes, indican que las prácticas se encuentran en un nivel de calidad 3, las que permiten incorporar propósitos claros y sistemáticos, cuyo funcionamiento se encuentra a disposición de todos los docentes, con el fin de apoyar los aprendizajes.

PROPUESTAS DE MEJORA

Área: Formación basada en Competencias

Objetivo	Acciones a Realizar	Responsable
Instaurar en los docentes una cultura colaborativa con la tarea educativa, mediante participación en distintas instancias de desarrollo profesional docente, para mejorar los niveles de aprendizajes de los estudiantes.	Compartir Prácticas Exitosas. Programar reuniones o instancias formativas de trabajo colaborativo con los docentes mediante reuniones colaborativas. Acompañamiento al aula, por equipo directivo. Acompañamiento entre pares.	Equipo Directivo Docentes

Área: Liderazgo Pedagógico

Objetivo	Acciones a Realizar	Responsable
Promover el autocuidado en los docentes de la escuela Hermana María Goretti, para entregar apoyo a los equipos de aula.	Talleres y dinámicas grupales: instaurar la confianza y empatía, a través del juego y competencias grupales. Reconocimiento a los docentes y asistentes de educación, mediante un diploma que se destaque una cualidad o característica que aporta al desarrollo de nuestro Proyecto educativo institucional en el primer semestre.	Encargada de Convivencia Escolar Equipo Directivo

Área: Gestión Curricular

Objetivo	Acciones a Realizar	Responsable
Fortalecer el trabajo colaborativo de los docentes de la escuela Hermana María Goretti, con el propósito de lograr aprendizajes significativos en los estudiantes que necesitan apoyo y determinar metodologías y estrategias pedagógicas.	Acompañamiento entre pares: acompañamiento al aula entre pares de los grupos de sub-ciclo, con la finalidad de observar estrategias pedagógicas, analizar y retroalimentar.	Docentes Equipo directivo

Área: Gestión de Recursos

Objetivo	Acciones a Realizar	Responsable
Fortalecer sentido de pertenencia de los docentes de la escuela Hermana María Goretti, con el propósito de generar vínculos y motivación personal.	Reconocimiento a los docentes, mediante un diploma que se destaque una cualidad o característica que aporta al desarrollo de nuestro Proyecto educativo institucional en el primer y segundo semestre.	Directivos
Utilizar fondos de libre disposición, para gastos emergentes del funcionamiento de la escuela e implementación de recursos educativos.	Realizar una solicitud de material y a quien se le otorga el fondo debe tener póliza de fidelidad. Cada docente realiza solicitud de materiales o equipamientos educativo, de acuerdo con la asignatura que imparte. Ej: ábacos, cubos base, mapas, implementos deportivos etc.	Docentes Equipo directivo

CONCLUSIÓN

La necesidad de la mejora y el desarrollo de la educación en nuestro país constituye un desafío dificultoso y de trascendental importancia. Es preciso considerar la necesidad de formar las y los docentes en la formación basada en competencias, de esta manera podrán lograr analizar e interpretar su propia práctica con el fin de mejorarla.

Formación basada en competencias que registrar un 98%, lo que significa que los docentes conocen, preparan, organizan y planifican sus clases, utilizando estrategias claras, precisas, procurando un ambiente de respeto, compromiso, creatividad, y reflexión en los aprendizajes profundos, permitiendo la autocrítica y la capacidad de trabajar colaborativamente, atendiendo siempre a la diversidad del grupo curso.

Liderazgo pedagógico registra un 94%, donde refiere que esta práctica esta instaurada, sistematizada, incorporada y consensuadas, organizadas en forma colaborativa y participativa con toda la comunidad, dentro de la institución, la cual permite tomar decisiones en conjunto, asegurando y gestionando mejoras de cambio, promueve el sentido de la pertenencia en un entorno al proyecto educativo institucional, transmitiendo a toda la comunidad los sellos y valores del establecimiento generando vínculos y un espacio de sana convivencia escolar, así también concordamos que el equipo directivo, facilita y gestiona el compartir buenas prácticas, permitiendo aprender a partir de sus propias experiencias, promoviendo el trabajo colaborativo orientado a la mejora de la enseñanza en los procesos educativos, estableciendo lazos e identidad escolar.

Gestión de recursos registra un 91%, los docentes consideran que existen instancias de reflexión, organización y planificación de objetivos, metodologías y prácticas de mejora. Lo que indica que el ambiente y desarrollo personal de los estudiantes se encuentra afianzado, lo cual permite reconocer que se mantiene una actitud de altas expectativas de sus estudiantes. Además, el compartir e intercambiar espacios pedagógicos son fundamentales para que los estudiantes puedan aprender a través de diferentes contextos lo que permite modificar y fortalecer sus capacidades para mejorar los resultados y responder más rápida y eficazmente a las necesidades diversificadas de sus aulas.

Gestión de recursos registrar un 81%, los docentes establecen que la escuela cuenta con programas de apoyos externos e instituciones para el apoyo de aquellos estudiantes que experimentan interrupciones significativas en su proceso educativo durante un periodo académico determinado las que son sistematicas y en progresion paulatina, no obstante se encuentran institucionalizadas. Además realizan una evaluación crítica referida a los recursos educativos con los que cuenta el establecimiento, reconociendo equipamiento e instalaciones que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, indican que las practicas se encuentran en un nivel que permiten incorporar propositos claros y sistematicos, cuyo funcionamiento se encuentra a disposición de todos los docentes, con el fin de apoyar los aprendizajes, ciertamente narran que cuentan con un clima laboral positivo, donde el equipo directivo ha implemento diversas acciones, realizando reconocimiento semestrales a los docentes y asistentes de educación y al mismo tiempo buscar más espacio de que unan a la comunidad, para favorecer que todos se sientan aceptados, valorados, incluidos y estimulados.

Se puede concluir que los factores inherentes al proceso formativo por competencia (ser-saber y hacer) conlleva al éxito de las instituciones educativas, además, de establecer lineamientos en los equipos directivos, facilitando procesos de cambio he innovación, permitiendo la toma de decisiones oportunas relacionadas a las necesidades presente en las comunidades educativas.

BIBLIOGRAFÍA

Bizarro, W., Sucari, W., & Quispe-Coaquira, A. (2019). "Evaluación formativa en el marco del enfoque por competencias". *Revista Innova Educación*, 1(3), 374-390.
<https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.03.r001>

Bizarro, W., Sucari, W., & Quispe-Coaquira, A. (2019). Evaluación formativa en el marco del enfoque por competencias. *Revista Innova Educación*, 1(3), 374-390.
<https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.03.r001>

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

Abregú, V. Paparella, C. y Gvirtz, S. (2014). Decálogo para la mejora escolar: (ed.). Buenos Aires, Ediciones Granica.
<https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/113870?page=116>.

Estándares indicativos de desempeño ministerio de Educación 2021. Reactivación educativa Mineduc 2013.