

UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO
Facultad de Humanidades y Educación

**AMBIENTES EDUCATIVOS DIGITALES:
INNOVACIÓN EN METODOLOGÍAS PARA
ALUMNOS DE CICLO INICIAL DEL COLEGIO
ALEMÁN DE VALPARAÍSO.**

Proyecto de Mejoramiento Institucional para optar al grado de Magister en Dirección y
Liderazgo para la Gestión Educacional

Autor: Carina Valeria Steenbecker Caques

Profesora guía: Dra. Luisa Bastidas Figueroa

Profesor Corrector: Dra. Patricia Desimone F.

Santiago, Chile 2020

PROYECTO DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

AMBIENTES EDUCATIVOS DIGITALES: INNOVACIÓN EN METODOLOGÍAS PARA ALUMNOS DE CICLO INICIAL DEL COLEGIO ALEMÁN DE VALPARAÍSO.

36 Meses

Nombre Alumno:	Carina Valeria Steenbecker Caques
Nombre Profesor:	Luisa Bastidas Figueroa

INSTITUCIÓN DONDE SE BASA EL PROYECTO

Nombre del Institución Educativa	Nombre del Director o jefatura	Dirección	Firma
Colegio Alemán Valparaíso	Patricia Radrigán	Álvarez 2950, Viña del Mar	

EQUIPO DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN

Cargo en el equipo directivo	Nombre del profesional	Título/grado
Rector	Martín Gellert	
Vice Rector	Alexander Meyer - Diekena	
Vice Rectora Nacional	Yasna Cataldo	
Directora de ciclo	Patricia Radrigán	

CONTENIDOS

1. RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO.	5
2. ANTECEDENTES DEL CONTEXTO EXTERNO Y DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL QUE FUNDAMENTAN EL PROYECTO.	7
2.1 Contexto Externo del Colegio Alemán de Valparaíso	7
3. CONTENIDOS DEL PROYECTO.	12
4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROYECTO.	13
4.1 Utilización de metodologías digitales en el aula	13
4.2 La educación inclusiva en Chile	17
5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL REALIZADO.	23
5.1 Limitaciones del proyecto	25
5.2 Población y muestra de la investigación	25
5.3 Análisis de resultados	26
6. MATRÍZ DEL PROYECTO.	30
7. DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES O LÍNEAS DE ACCIÓN QUE CONFORMAN EL PROYECTO DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL Y LA ESTRATEGIA GENERAL QUE LOS ARTICULA.	32
7.1 Estrategia general del proyecto	32
8. DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE LIDERAZGO Y GESTIÓN MEDIANTE EL CUAL SE LLEVARÁ A CABO EL PROYECTO DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	38
9. RESULTADOS ESPERADOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES ASOCIADAS.	44

10. NOMBRAR Y DESCRIBIR LOS RESULTADOS QUE SE ESPERAN OBTENER AL FINALIZAR CADA LA FASE DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL.	46
10.1. Fase Inicial	46
10.2. Fase de implementación	46
10.3. Fase de término y resultados esperados	46
10.4. Sustentabilidad del proyecto	47
11. ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN.	48
11.1. Evaluación diagnostica	48
11.2. Evaluación intermedia	48
11.3. Evaluación final	49
12. PROGRAMACIÓN.	51
13. CARTA GANTT.	53
14. RECURSOS FINANCIEROS.	54
15. BIBLIOGRAFÍA.	55

1. RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO

Uno de los grandes desafíos en educación durante el año 2020, ha sido la implementación de programas de educación a distancia o también conocidos como programas online. En un área donde por décadas se desarrollaron clases, hoy nos vemos enfrentados a implementar aulas virtuales, manejar competencias digitales y herramientas que hasta hace poco muchos docentes no contaban con ellas y que por obligación muchos han tenido que capacitarse y entregarse a la era digital.

El uso de herramientas digitales o Tics no es nuevo, nuestro país está desarrollado en esta área, sin embargo, su uso masivo como elemento para posibilitar los aprendizajes todavía no se logra. Consideramos que se hace necesario diseñar un programa basado en la inclusividad, todo esto en términos de enseñanza – aprendizaje, ya que la era digital y su uso en educación, permite entregar esa flexibilidad necesaria para escoger la manera de aprender, ya que, si contamos con una variada oferta en la forma de aprender los contenidos, estos se hacen mucho más atractivos para los alumnos, ya que son ellos los protagonistas en el proceso.

Dicho lo anterior, se propone implementar un programa de aprendizajes en formato digital a través del uso de tablets, esto para alumnos de ciclo inicial, de 4 a 6 años y quienes están recién incorporándose a la educación formal, pero que sin duda están capacitados para adquirir competencias en el uso de dispositivos móviles, ya que como lo menciona la misión y visión del establecimiento, uno de sus grandes objetivos es utilizar la innovación como fuerte de futuras metodologías, de esta forma y entendiendo la importancia de implementar planes y programas en función de aquello, se pretende fortalecer y potenciar el uso de la tecnología como metodología de trabajo.

Con este proyecto se busca no solo innovar al momento de entregar aprendizajes, sino que una parte fundamental tiene relación con la capacidad que tendrá el alumno de definir el cómo aprende, la forma en que adquiere sus aprendizajes y a la vez tendrá la capacidad de flexibilizar, modificar, compartir, exponer y crear sus aprendizajes, muchos de los contenidos que se entregan hoy en forma regular para todos los alumnos. El equipo a cargo del proyecto cuenta con educadoras y docentes del área preescolar, quienes a su vez también tendrán la posibilidad de adquirir nuevas competencias en el área digital, a través del uso y capacitación en la materia.

Si bien el costo de la implementación del programa es una alta inversión inicial, ya que contempla adquisición de equipos móviles, no deja de ser interesante el impacto que tendrá para toda la comunidad escolar el formar parte de un proyecto de innovación que permitirá establecer nuevas fuentes de investigación en lo que a educación digital se refiere.

2. ANTECEDENTES DEL CONTEXTO EXTERNO Y DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL QUE FUNDAMENTAN EL PROYECTO.

2.1 Contexto Externo del Colegio Alemán de Valparaíso.

El Colegio Alemán de Valparaíso, Deutsche Schule, o DSV está situado en la comuna de Viña del Mar. En sus alrededores, se encuentran una variedad de empresas, las cuales no representan algún tipo de riesgo inminente para los alumnos, funcionarios o personas asociadas a la comunidad escolar. También nos encontramos con viviendas particulares, otros colegios y escuelas que forman parte del entorno cercano y con los cuales se han generado alianzas estratégicas que han aportado con sus servicios y beneficios a todos los funcionarios y a todos los estamentos de la comunidad escolar.

El terreno que ocupa el Colegio es bastante extenso, de manera que para llegar a él se requiere de vehículo particular, aunque muchos de sus alumnos hacen ingreso caminando o utilizando otros medios de transporte como la bicicleta. El edificio está distribuido en distintos niveles, de esta forma se han aprovechado los espacios de manera óptima y teniendo en cuenta cada una de las características de los alumnos y funcionarios.

Tabla N°: 1 Contexto Externo

Amenazas	Oportunidades
No se observa protección policial cercano al colegio.	Comunicación efectiva con autoridades nacionales y regionales e internacionales.
Presencia de delincuencia en sector aledaño al colegio.	Programa de intercambio a Alemania.
Presencia de otras instituciones educativas con	La institución educativa forma parte de una red de colegios de habla alemana.

similares características cercanas al colegio.	
Cambios demasiado rápido en el mundo digital.	Cambios tecnológicos en educación.
Mejores ofertas educativas relacionadas con material digital en el sector.	Ofertas de programas de capacitación docente en formación digital.
Interrupción de la conectividad digital, lo que implicaría baja señal de los equipos.	Necesidad de los docentes en formación de las Tics.
	Ofertas de cursos online para formación y uso de Tics.

*Tabla de elaboración propia.

Al observar la tabla anterior, se puede deducir que, si bien existen amenazas directas que podrían aumentar los obstáculos al momento de implementar un proyecto de innovación que requiere de un alto costo, tanto en recursos materiales como en capacitaciones al personal a cargo, no dejan de estar presentes oportunidades que colaboran a que el proyecto tenga viabilidad.

Es un proyecto enfocado en una organización trilingüe, con necesidades de conectividad inmediata, con un alto número de colaboradores no solo nacionales, también existe personal extranjero que requiere conexión frecuente a Internet objeto mantener relaciones sociales permanentes. Así mismo, los alumnos que eventualmente realizan intercambio con establecimientos educacionales en Alemania requieren de un sistema que los mantenga conectados no solo a modo recreativo y social, también requieren que sus contenidos de aprendizajes estén disponibles para seguir avanzando.

En el caso de los alumnos de ciclo inicial, la alta probabilidad de permanecer largos períodos en casa, generalmente por enfermedades que deben ser atendidas con el cuidado que requieren, dan cuenta de la necesidad de implementar un sistema que les permita trabajar a distancia, con los requerimientos que para su rango etario serían los adecuados en materias de desarrollo de competencias.

La alta oferta de capacitaciones en términos de desarrollo de nuevas tecnologías, los avances en trabajos digitales y a distancia, la posibilidad de suplir un trabajo presencial ante distintas eventualidades, ya sean enfermedades o distintos factores que impidan asistir al colegio, tanto de los alumnos como de los docentes, nos dan cuenta de que innovar en la forma en que se realizan los sistemas de enseñanza – aprendizaje no es una idea fuera de contexto, por el contrario son oportunidades que se gestan bajo el amparo de los avances de la tecnología y las adecuaciones que hoy nos obligan a innovar.

Tabla N°2: Situación institucional:

Total alumnos:	1320 alumnos
Total trabajadores:	235 (docentes y profesionales especialistas)
Total administrativos:	43
Niveles:	<p>Kindergarten: 4 grupos Spielgruppen (Nivel medio mayor) 6 grupos Pre-Kindergarten 6 grupos Kindergarten</p> <p>Enseñanza Básica: Cursos de 1° a 6°, cada nivel con 4 cursos</p> <p>Enseñanza Media: 4 cursos de 7° 3 cursos de 8° a IV° Desde II° a IV° medio cada nivel tiene un curso de Bachillerato Internacional, IB.</p>

*Tabla elaboración propia.

Perfil del docente y trabajadores del establecimiento.

Profesional que permanentemente aplica los valores institucionales de la honestidad, responsabilidad, solidaridad y respeto, utilizando estrategias metodológicas innovadoras para lograr aprendizajes significativos y de alta calidad. Busca ser un ejemplo de valores demostrando en todo momento su integridad y calidad humana.

Los trabajadores que apoyan las labores diarias tales como, personal de mantención, jardineros, guardias, entre otros, son personas altamente comprometidas con el trabajo y que conocen la misión y visión del establecimiento haciendo propios cada uno de los valores que el proyecto educativo señala.

Perfil del alumno del establecimiento.

Es un ser humano con un alto nivel de liderazgo, con autonomía, responsabilidad y perseverancia es capaz de lograr un pensamiento crítico, reflexivo y creativo, además es indagador de estrategias innovadoras aplicando el dominio oral y escrito de tres idiomas. El alumno debe representar los valores institucionales, demostrando empatía y honestidad.

Perfil de la familia y apoderados.

En general son familias de clase media, personas con estudios universitarios, familias jóvenes de entre 30 y 50 años con un alto nivel de compromiso con el colegio y sus hijos, capaces de apoyar activamente la labor educativa, conocen y apoyan el proyecto educativo sobre la base de un aprendizaje constructivista. La familia reconoce

la comunicación como un método efectivo que fortalece la confianza entre educadores, alumnos y apoderados.

Se pueden observar algunos atributos que la comunidad educativa del DSV representa, algunos ejemplos:

1. Los equipos docentes y técnicos están siempre motivados a la gestión de cambios que contribuyen a mantener un buen funcionamiento y en las mejores condiciones en todo ámbito.
2. Potencian un buen ambiente laboral que permite la toma de decisiones en conjunto, permitiendo desarrollar un liderazgo más compartido, integrando nuevas estrategias, favoreciendo la innovación en todas las áreas.
3. Fortalecen los valores institucionales a través del conocimiento e internalización de la misión y visión del establecimiento por parte de todos los trabajadores del establecimiento y la comunidad educativa en general.
4. Los apoderados tienen un alto interés en la participación de cada una de las actividades que se desarrollan en el establecimiento. El centro de padres y apoderados es un estamento relevante y opinante en todas las instancias de mediación.
5. Las familias del establecimiento son personas jóvenes con un alto interés en el uso de las tecnologías, así como las oportunidades de innovación en el aula y en lo que a nuevos aprendizajes se refiere.

3. CONTENIDOS DEL PROYECTO

Objetivo General 1: Desarrollar e implementar un programa de innovación de aula a través del uso de Tablet para alumnos de ciclo inicial del Colegio Alemán de Valparaíso.

Objetivos específicos:

- **Objetivo 1.1:** Diagnosticar la realidad de los ambientes de trabajo de los alumnos y docentes de ciclo inicial.
- **Objetivo 1.2:** Analizar los resultados de la evaluación.
- **Objetivo 1.3:** Diseñar el proyecto de intervención.

Objetivo General 2: Establecer un programa de capacitación docente en el uso del Tablet y otras herramientas tecnológicas con aplicación en educación inicial.

Objetivos específicos:

- **Objetivo 2.1:** Desarrollar competencias digitales en los docentes
- **Objetivo 2.2:** Evaluar las competencias digitales de los docentes
- **Objetivo 2.3:** Monitorear el desarrollo del proyecto

4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROYECTO

4.1 Utilización de metodologías digitales en el aula.

Debido a los avances que se generan cada día a nivel mundial en las áreas de la economía, el ámbito político y educacional, los sistemas educacionales exigen estar en constante innovación, insertando nuevas metodologías en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Las tecnologías son parte de la cotidianidad de los alumnos, de ellas se pueden extraer recursos educativos relevantes y de manera inmediata. En forma adicional “la incorporación de las tecnologías en la educación es un llamado que hace la sociedad y surge de la necesidad cada vez mayor del uso de la información” (Castro, Guzmán, Casado, 2007; 213). Retomando las palabras del autor, esa necesidad de información es la que motiva a los niños y jóvenes a esa constante urgencia de conexión, tanto en materias de entretenimiento como en el área laboral y escolar, lo que da cuenta de una forma de vida en función de lo virtual, de la vertiginosa forma cotidiana de vivir conectados, recibiendo y enviando información al instante, intercambiando opiniones en redes sociales, expresando sentimientos, adquiriendo conocimientos, todo lo que finalmente va construyendo al individuo como ser único e independiente.

Su uso como recurso pedagógico nos dan cuenta de dos posturas, una que lo considera como un verdadero aporte a la labor docente y una herramienta valiosa a la hora de desarrollar aprendizajes autorregulados en niños; la otra que releva los riesgos de la exposición a las pantallas y contenidos que pudieran ser nocivos, generando algún tipo de dependencia y/o patología en los menores, “Aunque las tecnologías virtuales conllevan estrategias innovadoras y motivantes con impactos positivos para el

aprendizaje de las nuevas generaciones cada vez más familiarizadas con el ciberespacio, también su uso inapropiado podría afectar su salud e incrementar las preocupaciones de profesores, padres y directivos interesados por el desarrollo integral de los estudiantes” (Quintero, Anciz, Munévar, 2015 : 12) sin embargo, es necesario recordar que un “desarrollo deficiente en el cerebro durante la primera infancia puede traer consigo problemas serios en el estado de salud, en el aprovechamiento escolar y en el comportamiento; (...) existe la posibilidad de una disminución en la capacidad de aprendizaje, en la socialización y en el trabajo, además de obstaculizar la correcta evolución intelectual y el desarrollo personal. (Gutiérrez, Ruiz, 2018; 35). En ese sentido cobra importancia la supervisión y atención del adulto, tanto de docentes como de padres y apoderados en relación con la mediación, a los tiempos de exposición y determinar cuánto tiempo es el adecuado para el uso y manejo de las pantallas en niños pequeños.

Los daños atribuibles a la sobreexposición a los dispositivos electrónicos también se asocian a cambios en el estilo de vida de los pequeños; estudios demuestran un significativo aumento en la obesidad infantil atribuible al sedentarismo y la falta de ejercicio diario, la OMS describe el fenómeno como “producto de la incorporación de la tecnología en la vida diaria de los niños como los videojuegos y demás medios audiovisuales asociados a la recreación y uso del tiempo libre en los niños”. (Rodríguez, Argüello, 2014: 111). Esto ya podemos observarlo en nuestros niños.

En los últimos 20 años, se ha detectado un aumento en enfermedades cardiovasculares en menores, posiblemente asociado a la disminución de la actividad física, el estar frente a una pantalla inhabilita la capacidad de movimiento. Existen juegos de consolas que estimulan la interacción de los niños frente a las pantallas, obligándolos a realizar movimientos y ejercicios físicos, que en ningún caso reemplazarán los

beneficios del juego y movimiento al aire libre. Otro trastorno está asociado al fenómeno de aislamiento para los usuarios que interfiere en la normal vida familiar.

Lo nocivo es superado por los beneficios que trae la introducción de la tecnología en el proceso de aula, sin embargo, la tecnología por sí misma no puede tener un efecto sobre el aprendizaje si no cuenta con un enfoque metodológico y teórico que apoye al proceso de enseñanza, estas promueven el uso de habilidades de pensamientos superiores y ambientes de aprendizaje colaborativo y comunicativos. transformando las diferentes maneras de enseñar y aprender. La exposición moderada a los medios digitales y uso de tecnologías en forma y frecuencia adecuada también puede ser beneficio para los objetivos que se pretenden alcanzar al utilizarlas como recurso pedagógico.

Según nuestro punto de vista, su valor agregado tiene relación con la contribución en el área de conciencia fonológica, las relaciones diferenciales, el estímulo de la memoria, las habilidades motoras coordinadas y el desarrollo de las destrezas matemáticas, todo esto a través de distintos juegos que permiten ir desarrollando habilidades y aprendizajes significativos fundamentales en la formación de los alumnos de ciclo inicial que comprende los niveles medio y transición de la clasificación establecida en el Decreto 315, Art. 5 del MINEDUC.

Estos niños corresponden a la generación de los “nativos digitales”. Este término introducido por Prensky en el 2001 se refiere a “quienes nacieron en la era tecnológica y que forma parte de su vida diaria, ellos son hablantes nativos del lenguaje digital de los computadores, los videojuegos y la Internet” (Cabra y Marciales, 2009. P 115). Razón por la cual no se les puede privar del contacto con la tecnología, se debe educar en tecnologías, con la autorregulación y mediación del adulto.

En este sentido es imprescindible que tanto los padres como los educadores consideren que el uso de un Tablet es una herramienta de enseñanza, no debe representar más que eso, es decir, visualizarla como un recurso pedagógico y que, a través de los colores y estímulos sonoros de los juegos, pueda favorecer los aprendizajes y competencias. Desde la perspectiva del aprendizaje al introducir un dispositivo tecnológico en el aula permitirá al alumno utilizar los estímulos más llamativos para ellos como una forma de aprender a aprender, construir aprendizajes, autorregular sus tiempos, desarrollar interés en los contenidos, desarrollar competencias, así como la capacidad de trabajar en equipo, compartir con sus pares, desarrollar su liderazgo y la capacidad de transferir información relevante.

Se podrían lograr múltiples beneficios al incluir el uso de Tablet en el contexto escolar como método que fomente la exploración y le permita al niño descubrir sus capacidades, ya que, hoy en día, estos se caracterizan por la curiosidad y la necesidad de mantenerse conectados con los adelantos tecnológicos, siendo indispensable adquirir esas habilidades de manejo sobre herramientas que les garanticen una vida adulta diferente a las de aquel que no las pudo desarrollar. (Cárdenas 2016, en Astudillo y Toledo, 2019)

Un estudio realizado en España por Sábada y Bringué en el 2009 con niños y adolescentes ante las pantallas, señala que el interés por la incorporación de las Tics no sólo es relevante de explorar por parte de los docentes y apoderados, sino que también podría convertirse en una necesidad. En este sentido, su valor permite no solo el contacto directo con la era digital, es también una innovación en la manera de aprender. La motivación y el interés por descubrir facilitará la presentación de nuevos conceptos y desarrollará su responsabilidad, en palabras de Fernández, 2013, es el inicio del desarrollo del aprendizaje autónomo.

Sabemos que es durante la primera infancia cuando se asimilan conocimientos, habilidades y hábitos; además, se forman capacidades y cualidades volitivo-morales que en el pasado se consideraba que solo se podrían alcanzar en edades mayores es por esto que existe la urgencia de desarrollar planes y programas de estudio que avalen el uso responsable de las tecnologías, que permitan avanzar significativamente hacia una educación de calidad, que esté presente en todos los niveles y de maneras diversas. La atención a la diversidad es lo que nos llevará a considerar el Diseño Universal de Aprendizaje como base de las adecuaciones curriculares, entendiendo a éste como un enfoque flexible acorde a los requerimientos actuales.

4.2 La educación inclusiva en Chile.

Es en el año 2004 cuando recién se comienza a hablar de educación inclusiva en Chile, el Ministerio de Educación convoca a una comisión de expertos con el objetivo de aunar criterios en materias de avances de modelos de integración y es cuando se conoce el enfoque del Diseño Universal de Aprendizaje, DUA, cuyo origen podemos encontrarlo en el Centro de Tecnología Especial Aplicada, CAST, quien fue pionero en el tema de educación a la diversidad en Estados Unidos, aquí se gestó su manual para la formación y el desarrollo de recursos.

Sus fundadores, David H. Rose, neuropsicólogo y Anne Meyer, experta en educación desarrollaron un modelo con foco en el currículo escolar flexible, para explicar el por qué no todos los alumnos alcanzan los aprendizajes esperados. El desarrollo tecnológico ha modificado tanto la actividad humana afectando las formas tradicionales de seleccionar y organizar los conocimientos por su progresiva obsolescencia. Esto nos enfrenta la necesidad de repensar la educación de manera de responder a la sociedad y hacerse cargo de la diversidad. “Dar respuesta a esta

diversidad es una cuestión ineludible en tanto en cuanto se desee garantizar la equidad educativa, es decir, asegurar que a cada alumno se le proporciona aquello que necesita para aprender” (Alba, Sánchez, Zubillaga, 2012: P3). Por lo tanto, debemos enfrentar este reto con una amplitud de pensamiento y una capacidad dinámica para aprender que nos lleve hacia nuevos conceptos y estrategias pedagógicas para el desarrollo de un aprendizaje diferente.

Existen evidencias neurocientíficas que explican cómo funciona el cerebro a la hora de aprender y las oportunidades y aportes de los medios digitales. La diversidad neurológica requiere que se presente múltiples posibilidades y así elegir la mejor opción para aprender, autorregulando la forma en que lo adquieren. Esta es una manera de acercarse a una educación de calidad para todos, objetivo de la inclusión educativa, ya no se trata de incorporar a aquellos que han sido excluidos a las aulas regulares, sino es preciso trabajar para que ellos también puedan asistir, participar y lograr aprendizaje, es decir, se trata de una inclusión al conocimiento.

La propuesta del DUA es “un enfoque basado en la investigación para el diseño del currículo, es decir, objetivos educativos, métodos, materiales y evaluación, que permite a todas las personas desarrollar conocimientos, habilidades y motivación e implicación con el aprendizaje” (Alba, Sánchez, Zubillaga, 2012; P: 9) En la base del sistema está el hecho que no existen dos cerebros iguales lo que ha sido corroborado por estudio neurocientíficos, “esta variabilidad cerebral determina los diferentes modos en que los alumnos acceden al aprendizaje, las múltiples maneras en que expresan lo que saben y las diversas formas en que se van a motivar e implicar en su propio aprendizaje. (Alba, Sánchez y Zubillaga, s/d; 3) Tenemos que enfrentarnos a lo diverso.

A lo anterior a hay que agregar el que si consideramos que la tendencia internacional en todos los niveles de educación está permeada por tres tendencias propias de un mundo interconectado, el desarrollo del conocimiento, los procesos de innovación de las tecnologías de información y la capacidad de aprender, que en su conjunto demandan una mayor flexibilidad en su estructura, podemos establecer que el aprendizaje de los estudiantes, en particular, de aquellos más vulnerables (o de menos edad), es el uso de la tecnología en conjunto con buen apoyo docente. (Darling-Hammond, Zielezinski & Goldman, 2014) Por tanto, la escuela en conjunto con sus profesores, son quienes deben ser capaces de identificar las barreras de aprendizaje con el objeto de guiar los conocimientos hacia un desarrollo que resulte aprehensible para todos los niños.

La atención por sí misma comprende la capacidad de entregar flexibilidad de tal forma, que la educación sea equitativa y de calidad para todos, especialmente porque “las barreras para el aprendizaje no son, de hecho, inherentes a las capacidades de los estudiantes, sino que surgen de su interacción con métodos y materiales inflexibles” (Alba, Sánchez, Zubillaga, 2012: P3) con recursos que al ser entregados en un solo formato, no permiten flexibilidad y acrecientan las barreras obstaculizando el aprender de los alumnos que, por cierto son todos diferentes, con habilidades y capacidades distintas, ahí se encuentra la distinción y atención a la diversidad, ser capaces de considerar formas de aprendizajes individuales, ser capaz de diseñar los contenidos anticipando las barreras del aprendizaje.

El currículo que se crea siguiendo el marco del DUA es diseñado, desde el principio, para atender las necesidades de todos los estudiantes, haciendo que los cambios posteriores, así como el coste y tiempo vinculados a los mismos sean innecesarios. El marco del DUA estimula la creación de diseños flexibles desde el principio, que

presenten opciones personalizables que permitan a todos los estudiantes progresar desde donde ellos están y no desde donde nosotros imaginamos que están (CAST, 2011: 3).

En términos prácticos, y como lo propone el CAST, las posibilidades de entregar los contenidos de aprendizaje en distintos formatos, para que el alumno pueda escoger la mejor forma de aprender, supone una mayor inversión de tiempo para el docente en términos de preparación de material. “En este punto cobra importancia el uso de los medios digitales, los cuales, gracias a sus características de flexibilidad y capacidad de transformación, pueden facilitar enormemente la tarea de individualizar el aprendizaje para atender la diversidad del alumnado en el aula” (Alba, Sánchez, Zubillaga, 2012: 16). En forma complementaria el tener que enfrentarse a escenarios diversos implica un desafío para las educadoras que tendrán que diseñar formatos flexibles a la hora de enfrentarse a los contenidos que comprende el currículum.

Esta teoría nos acerca al Decreto Exento 83/2015, aunque fue promulgado para garantizar los aprendizajes de niños con necesidades especiales, es un “enfoque propiamente educativo, que implica el desarrollo integral de las características individuales de los estudiantes, proporcionando los apoyos necesarios, para que pueda aprender y participar en el establecimiento educacional” (MINEDUC, 2015).

Los principios de este decreto consideran la igualdad de oportunidades, una valoración a la diversidad que junto con una flexibilidad en la respuesta educativa permiten a los establecimientos realizar adecuaciones curriculares que permitan a sus alumnos una participación en sus procesos de aprendizaje. Lo anterior está en completa concordancia con la Ley General de Educación N°20.370/20091 que permite planificar

propuestas educativas pertinentes y de calidad para los estudiantes de educación Parvularia y Básica.

En la individualización de los aprendizajes, los medios digitales gracias a sus características de flexibilidad y capacidad de transformación pueden facilitar enormemente la tarea al momento de atender a la diversidad, al diseñar formas diferentes de acceder a los contenidos que serán los mismos para todos lo único que varía es la forma de aprender, el ritmo, los tiempos y las formas.

La introducción del Tablet en el aula de preescolar, por su tamaño y fácil manipulación ayuda al desarrollo del lenguaje verbal a través de la interacción con las palabras de un texto, incrementar el vocabulario a través de canciones, trabalenguas, poesías, favorecer el pensamiento matemático a través de juegos, problemas de planteo, misterios e incógnitas, entre otros. Lo anterior está alineado con los aprendizajes y objetivos planteados en el proyecto educativo del Colegio. También favorecen otro tipo de conductas tales como la concentración, regulación de los tiempos, desarrollo de habilidades sociales, conocimientos del entorno y nuestro contexto social.

El uso del tiempo del docente adquiere mayor relevancia, ya que al disponer de herramientas concretas para abordar distintas formas de aprendizaje, significaría una mayor eficiencia en el uso de los recursos, entendiendo que se debe atender a todas las necesidades de los alumnos, por lo mismo se requiere que el equipo pedagógico cuente con las competencias acordes a los objetivos, es decir, profesionales capacitados en materias tecnológicas y digitales, con interés por indagar en nuevas tecnologías alejándose por completo de las metodologías tradicionales e introduciéndose a esta vertiginosa nueva forma de aprender.

La ciencia ha establecido que los contenidos que son entregados en un solo formato, que no permite flexibilidad, acrecientan las barreras del aprendizaje, obstaculizando el aprender de los alumnos que, por cierto, son todos diferentes, con habilidades y capacidades distintas, ahí se encuentra la distinción y atención a la diversidad, ser capaces de considerar formas de aprendizajes individuales, ser capaz de diseñar los contenidos anticipando las barreras del aprendizaje. El DUA, es una estrategia de respuesta a la diversidad, cuyo fin es maximizar las oportunidades de aprendizaje, considerando la amplia gama de habilidades, estilos y preferencias.

Las evidencias neurocientíficas que explican cómo funciona el cerebro a la hora de aprender y las oportunidades y aportes de los medios digitales, nos muestran que la diversidad neurológica requiere que se presente múltiples posibilidades y así elegir la mejor opción para aprender, autorregulando la forma en que lo adquieren. Los dispositivos y otras herramientas digitales por su versatilidad nos brindan una variedad de alternativas para acercarnos al educando, se puede almacenar información, permiten elegir el formato, compartirlos de forma rápida y expedita, sin embargo, ellas por sí misma no construyen aprendizajes, “el uso de la tecnología no garantiza la atención a la diversidad ni las mejoras en el aprendizaje del alumnado” (Alba, Zubillaga, 2012:17). Es la acción del docente quien debe lograrlo. Esta es una manera de acercarse a una educación de calidad para todos, objetivo de la inclusión educativa, ya no se trata de incorporar a aquellos que han sido excluidos a las aulas regulares, sino es preciso trabajar para que ellos también puedan asistir, participar y lograr aprendizaje, es decir, se trata de una inclusión al conocimiento.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL REALIZADO

Cada cierto tiempo se producen acontecimientos ya sean mundiales o nacionales, que nos desafían a poner en marcha nuevas metodologías en la forma en que entregamos los contenidos de aprendizajes a los alumnos, de esta forma y en relación con la necesidad de avanzar en un diseño de aprendizaje más dinámico, es que se pretende desarrollar una metodología digital de trabajo en el aula a través el iPad. El diseño universal de aprendizaje nos invita a desarrollar metodologías integradoras, en las cuales los alumnos puedan escoger cómo adquirir los contenidos de aprendizaje, por lo mismo es que hemos seleccionado el iPad como una herramienta que nos permitirá diseñar un programa de trabajo en el cual los niños puedan adquirir contenidos de manera dinámica y entretenida.

Los pasos para el desarrollo del diagnóstico institucional se iniciaron con una reunión con la Directora de ciclo donde se le entregó información sobre el programa de Magíster y se le solicitó su autorización para recoger información institucional y aplicar una encuesta a docentes y apoderados del ciclo inicial, y posteriormente diseñar un proyecto de innovación en el establecimiento. Se le informó sobre los contenidos y sus alcances.

En el mes de marzo de 2020 se comienza con la recopilación de información, planes y programas, PEI y bases de datos.

1. Se aplican encuestas para recopilación de información tanto de docentes como apoderados de nivel inicial.
2. Se analizan los resultados de las encuestas usando el paquete estadístico Excel.
3. Se identifica los nudos críticos de la organización.

4. Se establecen los objetivos y estrategias para desarrollar el proyecto de innovación.

La recolección de la información se inició con un análisis de los documentos institucional, los programas de estudio y el registro de las observaciones de aula de años anteriores. También se aplicaron de dos encuestas cuyo objetivo principal fue recopilar información sobre la percepción de los docentes, padres y apoderados en relación con la frecuencia y utilización de nuevas tecnologías en alumnos de entre tres y seis años, específicamente su opinión sobre el uso del Tablet como herramienta de trabajo habitual en niños/as de ciclo inicial.

El instrumento es de elaboración propia consta de nueve preguntas de alternativas más una pregunta final de opinión abierta, las cuales fueron entregadas a través del sistema de Formularios de Google. A los padres y apoderados se enviaron 32 encuestas, de las cuales sólo fueron respondidas 14, consideramos que hubo una baja participación, ya que solo el 31% respondió la encuesta, dejando un 69% no contestadas. En el caso de los docentes se entregaron 32 encuestas, de las cuales fueron respondidas 13, equivalente a un 44%, quedando un 56% sin contestar. Los resultados fueron vaciados a una planilla Excel a partir de los cuales se realizó un análisis estadístico y se elaboraron gráficos circulares que nos permitió visualizar la opinión de profesoras y apoderados frente a la problemática de la introducción de herramientas digitales en las salas de clases. La información nos permitió plantear los objetivos específicos, los cuales nos llevaron al diseño del proyecto.

El grupo de alumnos con el cual trabajaremos es una población de niños y niñas cuyos padres son personas jóvenes, de un rango de edad entre 30 y 40 años en promedio y que el uso de dispositivos móviles es parte de lo cotidiano, son personas que van avanzando vertiginosamente con la tecnología y que incluyen a sus hijos en el uso de

éstos, así mismo y como se explica en alguno de los apartados anteriores, la necesidad de introducir metodologías innovadoras como parte de la misión del colegio nos permite poner en marcha un proyecto de tiene una amplia intención innovadora, permitiendo que los niños puedan adquirir competencias y autonomía en sus aprendizajes a través del desarrollo de un trabajo digital.

5.1 Limitaciones del proyecto.

Las limitaciones apuntan a la falta del recurso. Si bien se pretende que el establecimiento pueda dotar a las salas de clases con una cantidad de Tablets para que los alumnos desarrollen contenidos y competencias, es una limitante el hecho de que no todas las familias puedan contar con el dispositivo. De igual forma y teniendo presente que es un artículo de valor elevado también requiere de un cuidado y delicada atención, por lo mismo el usuario es el responsable en caso de daños ocurridos.

En cuanto a limitaciones de tiempo, los resultados de su implementación podrían ser observados a largo plazo, ya que al igual que todos los procesos de enseñanza – aprendizaje requieren de evaluación, lo cual nos estaría indicando un período de a lo menos tres años.

5.2 Población y muestra de la investigación.

La población fueron docentes, padres y apoderados del ciclo inicial del Colegio Alemán de Valparaíso. La muestra de apoderados fue de 36 personas, 32 en el caso de los docentes. Los resultados fueron respaldados por el análisis de documentos oficiales

del colegio, su proyecto educativo institucional, planes y programas del establecimiento y observación directa en aula aplicadas en años anteriores.

5.3 Análisis de resultados.

La información entregada por las encuestas recibió un análisis estadístico, del también se diseñaron gráficos circulares es a través de promedios entregados por los datos.

Tabla N°3: Análisis de datos encuesta de opinión docente

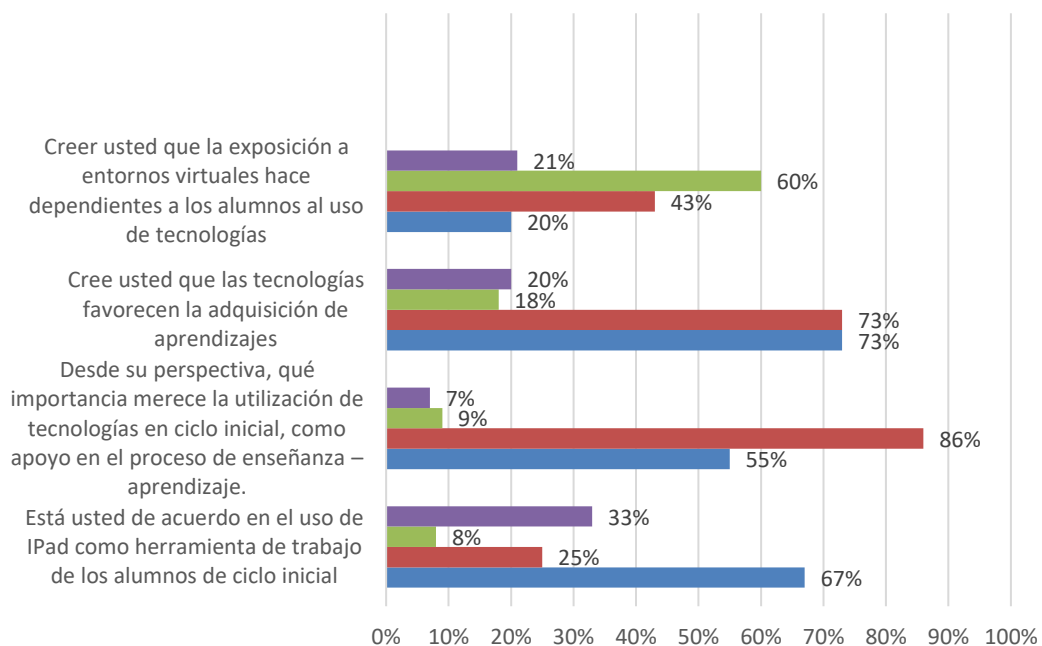
Preguntas de opinión	Porcentaje
1. Con que frecuencia hace usted uso de tecnologías en la vida diaria	86% Todos los días
2. Está usted de acuerdo en el uso de Tablet como herramienta de trabajo de los alumnos de ciclo inicial	33% Desacuerdo
3. Desde su perspectiva, que importancia merece la utilización de tecnologías en ciclo inicial, como apoyo en el proceso de enseñanza – aprendizaje	86% Alguna
4. Cree usted que las tecnologías favorecen la adquisición de aprendizajes	73% De acuerdo
5. Creer usted que la exposición a entornos virtuales hace dependientes a los alumnos al uso de tecnologías	43% De acuerdo
6. Con que frecuencia hace usted uso de tecnologías como recurso para el apoyo docente	57% Todos los días
7. Considera usted que posee un buen manejo de uso de Tics	40% De acuerdo y Muy de acuerdo
8. Indique cuál de las nuevas Tics le interesaría aprender más	43% Aplicaciones móviles educativas
9. Considera necesario un curso de capacitación para profesores en uso de Tics	57% De acuerdo

*Tabla elaboración propia.

Al realizar una lectura de los resultados, se puede apreciar que el 86% de los docentes afirma hacer uso de tecnologías todos los días, lo que implica que la mayoría posee habilidades tecnológicas que les permiten funcionar en la cotidianidad de las exigencias

actuales, así mismo la mayoría de ellos, afirma que el uso de herramientas digitales en aula es fundamental para el apoyo de los aprendizajes, sin embargo no se establece si esta necesidad está enfocada a los docentes o a los alumnos; el mínimo porcentaje de desacuerdo no indica que la resistencia sería marginal. En síntesis, todos los resultados apuntan a la importancia del uso de herramientas digitales como recursos pedagógicos y los docentes opinan que es un elemento que aporta a los aprendizajes.

Cuadro comparativo Padres y Apoderados frente a cada pregunta



	Está usted de acuerdo en el uso de IPad como herramienta de trabajo de los alumnos de ciclo inicial	Desde su perspectiva, qué importancia merece la utilización de tecnologías en ciclo inicial, como apoyo en el proceso de enseñanza – aprendizaje.	Cree usted que las tecnologías favorecen la adquisición de aprendizajes	Creer usted que la exposición a entornos virtuales hace dependientes a los alumnos al uso de tecnologías
■ Desacuerdo Docentes	33%	7%	20%	21%
■ Desacuerdo Apoderados	8%	9%	18%	60%
■ Acuerdos Docentes	25%	86%	73%	43%
■ Acuerdo Apoderados	67%	55%	73%	20%

*Tabla elaboración propia

A partir del cuadro anterior y en relación con la variable acuerdo y desacuerdo, se puede observar una clara discrepancia de opinión entre apoderados y docentes, es así como en la pregunta en relación con la exposición a entornos virtuales, existe una amplia diferencia de opinión. En relación con la percepción del uso del Tablet como herramienta de trabajo en ciclo inicial, también se observa una clara discrepancia señalando el desacuerdo por parte de los docentes

6. MATRIZ DEL PROYECTO

	Elementos del diagnóstico que fundamentan los objetivos específicos	Objetivos Específicos (O.E.)	Acciones por realizar (descripción)	Ámbitos de la gestión o liderazgo comprometido	Indicadores que se van a intervenir	Instrumentos utilizados para recolectar la información	Actores de la institución involucrados	Rediseño organizacional por desarrollar
1	Falta de metodologías de trabajo innovadoras.	O.E. 1.1 Diagnosticar la realidad de los ambientes de trabajo de los alumnos y docentes de ciclo inicial.	Se realizará observación directa de alumnos y docentes en aula	Gestión pedagógico curricular. Liderazgo distribuido.	Organización curricular: Recalendarizar plan anual de trabajo	Encuesta a docentes (escala Likert) Encuesta Apoderados (Escala Likert) PEI, misión y visión.	- Docentes. - Alumnos.	Introducir metodología de trabajo digital a través de iPad. Redefinir calendario de trabajo anual, objeto identificar horas destinadas al trabajo digital en aula.
2	Análisis cualitativo y cuantitativo encuestas realizadas.	O.E. 1.2 Analizar los resultados de la evaluación.	Análisis cuantitativo y cualitativo de resultados de encuestas.	Gestión pedagógico curricular. – Liderazgo distribuido.	Coordinación pedagógica: Reflexión y trabajo colaborativo	Formulario de preguntas cerradas. (online) Planilla Excel	- Docentes. - Alumnos.	Establecer un período de nivelación para docentes en uso de tecnologías. Retroalimentación docente. Análisis de resultados de aprendizajes de los alumnos.
3	Metodología de trabajo sustentada por Diseño universal de aprendizaje (DUA).	O.E. 1.3 Diseñar el proyecto de intervención.	Implementar sistema de trabajo para preescolares a través de Tablet.	Gestión Directiva. Gestión pedagógico curricular. –	Cultura de altas expectativas: Fomento a las altas metas de aprendizajes de los alumnos.	Bibliografía revisada. Encuestas docentes.	- Directivos. - UTP. - Docentes.	Diseño de un instrumento evaluativo en uso de Tics. Planificación curricular:

				Liderazgo distribuido.	Liderazgo y conducción:	Encuestas para apoderados.		Reestructurar calendario de trabajo anual con horas destinadas al uso de tics en aula. Favorecer metodologías innovadoras acorde a las demandas de aprendizajes de los alumnos
4	Falta de investigaciones relacionadas con el trabajo con iPad en alumnos de edad preescolar.	O.E. 2.1 Monitorear el trabajo individual con uso de iPad de los alumnos de ciclo inicial.	Aplicar instrumento de evaluación en uso de Tics.	Gestión pedagógico curricular. – Liderazgo distribuido.	Planificación de la evaluación: Revisión y retroalimentación de instrumento aplicado.	Escala de apreciación.	- Docentes. - Directora de ciclo.	Aplicar instrumento de evaluación desarrollado por equipo docente, UTP y directora de ciclo.
5	Conocer los aportes y beneficios del uso de iPad en aula.	O.E. 2.2 Evaluar el desarrollo del proyecto.	Aplicar instrumento de evaluación.	Gestión Directiva Liderazgo distribuido.	La dirección garantiza la implementación de sistemas de monitoreo, seguimiento y evaluación de aprendizajes.	Observación directa. Lista de cotejo	- Directora de ciclo. - Docentes	Rediseñar los instrumentos de evaluación e incluir el trabajo con Tics en aula.
6	Necesidad de competencias digitales en los docentes.	O.E. 2.3 Evaluar las competencias digitales de los docentes	Aumentar competencias tecnológicas en los docentes para el manejo de metodologías de trabajo digital.	Gestión Directiva. Liderazgo distribuido.	La dirección y equipo UTP favorecerá alianzas estratégicas con instituciones que permitan capacitar docentes en materias digitales.	Lista de cotejo. Observación directa	- Directora de ciclo. - UTP.	Implementar programa de capacitación docentes en materias tecnológicas.

7. DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES O LÍNEAS DE ACCIÓN QUE CONFORMAN EL PROYECTO DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL Y LA ESTRATEGIA GENERAL QUE LOS ARTICULA.

7.1 Estrategia general del proyecto.

El proyecto busca introducir el uso del Tablet personal como recurso educativo en niños y niñas de entre 4 y 6 años, es innovador porque una nueva metodología de trabajo apoyado en el DUA. Se asienta en el compromiso que articula el PEI en lo que se refiere a desarrollar y aplicar métodos de trabajo innovadores para alcanzar el objetivo acorde a los planes y programas de trabajo.

Al diseñar una nueva forma de trabajo en aula se está redimensionando las formas de aprender y de enseñar, junto con responder a la necesidad de implementar formas distintas de hacerse cargo de la diversidad de los alumnos.

El termino innovación, nos permite pensar que no solo se están aplicando nuevas formas de atender los aprendizajes y adquirir nuevas competencias, sino que también nos permite acercarnos a una nueva realidad en términos de liderazgo que queremos establecer tanto en los alumnos como en el general de la comunidad escolar, un liderazgo en el aula que permita gestar aprendices autorregulados, con capacidad de manejar sus aprendizajes y construirlos de manera responsable.

A. Gestión pedagógica-curricular

Al intervenir en el área pedagógica a partir de una nueva visión de trabajo regulado en función de los propios intereses, les permita desarrollar contenido y competencias de

acuerdo con sus necesidades de aprendizaje. Se pretende intervenir el área pedagógica – curricular a través de la incorporación de nuevos planes de trabajo e instrumentos de evaluación que permitan constatar la eficacia del proyecto.

Procesos considerados en el proyecto:

- Adecuación curricular, con el objeto de establecer nuevos planes y programas para nivel inicial, referidos al uso de Tics en aula e instrumentos de evaluación que permitan constatar los avances de los aprendizajes.
- Evaluación del equipamiento requerido, establecer el tipo de dispositivo que se utilizará en aula, más adecuado para el manejo de los alumnos, considerando variables como: peso, tamaño, maniobrabilidad, costo.
- Evaluación del proyecto, considerando un mínimo de 3 años en el cual se monitorearán los avances y aportes de la introducción de la metodología digital en aula.
- Adecuaciones del proyecto, evaluar y considerar todas aquellas variables que pudieran estar afectando el óptimo desarrollo de los objetivos del proyecto y de esta forma establecer nuevas estrategias para su mejoramiento.

Estructura organizacional que participa en el proyecto:

- Directora de Ciclo, la cual depende de la Directora Nacional y ésta a su vez depende del Rector del establecimiento.
- El ciclo inicial cuenta con un total de 33 docentes educadoras de párvulos, divididas en 3 niveles preescolares:
- 8 Educadoras de nivel Spielgruppen (medio mayor) que dependen de la coordinadora de nivel.

- 10 Educadoras de nivel Prekindergarten, que dependen de la coordinadora de nivel.
- 10 Educadoras de nivel Kindergarten, que dependen de la coordinadora de nivel.
- 1 Educadora de Párvulos (Springkrafft) que realiza la función de educadora volante, capacitada para cubrir las necesidades de los distintos grupos en caso de requerir.

Competencia de los actores que intervienen en el proyecto:

Los recursos humanos del cual depende este proyecto deben ser conformado por personal que contenga competencias acordes a los requerimientos que implica; en ese sentido la Directora de ciclo debe ser una profesional con competencias de liderazgo, comunicación efectiva y tecnológicas que le permita estar en constante comunicación con el equipo docente, manejar la información y dominar la tecnología: Mantener un diálogo permanente con la jefa de UTP, quien a su vez debe contar con competencias en materias de estrategias metodológicas inclusivas e innovadoras, de esta forma existirá un continuo apoyo y retroalimentación para la mejora y adecuación de los planes curriculares.

Cuadro de competencias profesionales.

Directora de Ciclo		
Habilidades	Competencias profesionales	Principios y valores
Capacidad de negociación	Liderazgo escolar	Ética
Comunicación efectiva	Mejoramiento y cambio escolar	Justicia social

Trabajo en equipo	Currículum	Integridad
Visión estratégica	Inclusión y equidad	Confianza
Aprendizaje permanente	Evaluación	
Sentido de auto eficiencia	Prácticas de enseñanza aprendizaje	
Empatía	Normativa nacional y local, Políticas nacionales de educación	
Flexibilidad	Gestión de proyectos	
Resiliencia	Desarrollo profesional	

*Fuente: Marco para la Buena Dirección. Tabla elaboración propia

La tabla anterior, refleja la gama de habilidades y competencias que debe tener el profesional que ocupa el cargo de directora de ciclo, en ese sentido tanto las habilidades blandas como las competencias profesionales hacen referencia a la capacidad de flexibilidad e innovación, en constante actualización de sus habilidades, de mentalidad abierta a la inclusión y equidad.

Docentes/Educadora de Párvulos		
Habilidades	Competencias profesionales	Principios y valores
Empatía	Domina contenidos curriculares	Ética
Flexibilidad	Capacidad de reflexión y toma de decisiones.	Integridad
Resiliencia	Maneja información actualizada sobre su profesión	Confiable
Aprendizaje permanente	Liderazgo	Justicia Social.

Comunicación efectiva	Capacidad de optimización del tiempo.	
Trabajo en equipo	Capacidad de organización en aula.	

*Fuente: Marco para la Buena Enseñanza. Tabla elaboración propia

La educadora de párvulos y los docentes son agentes de cambio, si bien son profesionales que deben contar con amplias habilidades blandas, deben ser personas con una alta capacidad de comunicación, liderazgo y flexibilidad, competencias que les permitirán resolver problemas de manera oportuna y gestionar cambios en conjunto con su equipo de trabajo.

a. Gestión directiva/liderazgo

El proyecto está sustentado en un enfoque de liderazgo distribuido, el cual permitirá a la directora de ciclo compartir funciones, en este sentido comprende el delegar responsabilidades que dotarán al cuerpo docente de habilidades de liderazgo favorables para la toma de decisiones.

Procesos considerados en el proyecto

- Al igual que al intervenir el área pedagógica curricular, es fundamental la intervención en el área de liderazgo y dirección, ya que ambas dimensiones formarán parte del equipo que readecuará los planes y programas para el ciclo inicial.
- Revisión de planes y programas actuales para alumnos de ciclo inicial.
- Reestructuración del currículum por competencias (CPC) utilizado para alumnos de ciclo inicial.
- Dirección de ciclo, UTP y docentes participarán en una mesa de trabajo, objeto establecer nuevas competencias a desarrollar con los alumnos.

Estructura organizacional que participa en el proyecto

- Directora de Ciclo, la cual depende de la Directora Nacional y ésta a su vez depende del Rector del establecimiento.
- Jefa de UTP.
- Comisión de 3 Coordinadoras de ciclo (Una por cada nivel educativo)
- Comisión de 3 Educadoras de párvulos por cada nivel educativo (Total de 9)

Competencia de los actores que intervienen en el proyecto

En relación con el despliegue de recursos humanos para alcanzar los objetivos del proyecto, se debe mencionar que el personal escogido para desarrollar esta etapa del proyecto son personas altamente capacitadas para desarrollar el cargo y la función que se les estará entregando, es decir, son profesionales en conocimiento de las nuevas tecnologías, personas capacitadas en el desarrollo de funciones digitales, así como de un alto factor humano, ético y moral. La comisión que formará parte de la adecuación curricular está conformada por la jefa de UTP, quien con años de experiencia trabajando en el Colegio puede guiar de manera óptima todos los lineamientos actuales en términos de metodologías y los programas más acordes al fin del proyecto y la misión y visión de la organización. Por otra parte, y tal como se menciona en el apartado anterior, la Directora de ciclo y su equipo docente forman parte de la comisión que establecerá criterios para readecuar las nuevas competencias en el ciclo inicial.

8. DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE LIDERAZGO Y GESTIÓN MEDIANTE EL CUAL SE LLEVARÁ A CABO EL PROYECTO DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

Un establecimiento educacional es una organización altamente dinámica, es un escenario de formación y socialización, es complejo ya que en él participan una variedad de profesionales con distintos conocimientos los cuales pueden aportar miradas diversas al trabajo en equipo y por ende el logro de los objetivos propuestos.

Para Harris y De Flaminis (2016), existen elementos centrales que marcan una diferencia en lo que a liderazgo se refiere: en primer lugar, debe ser entendido como práctica antes que como rol o responsabilidad; en segundo lugar, el énfasis debe estar en las interacciones más que en las acciones. Según estudios realizados por Bennett, la percepción general es que el liderazgo no está localizado en una persona sino en una comunidad, que el líder tiene una posición momentánea y que cada persona juega un rol en diferentes momentos, y puede hacer una contribución significativa a la organización. El autor piensa que al distribuir funciones se crea significado y valor para la organización y que las responsabilidades se dispersan entre todos los miembros o grupo con el propósito de aumentar la conciencia de los miembros para que cuente con más líderes para lograr los objetivos, en resumen, se trata de liderar de manera más democrática.

Entre 1930 y 1940, surge la premisa de que el líder nace, no se hace y en ese sentido se intentó buscar cualidades o características innatas y especiales, que llevarían a las personas a desempeñarse exitosamente como líder de una organización, aun así, “Los cientos de estudios, sin embargo, no pudieron encontrar características de personalidad, físicas o intelectuales relacionadas con el liderazgo exitoso, ni siquiera la existencia de un líder ideal, dado que éste siempre estará ligado al contexto donde se desarrolla” (Watkins, 1989, Northouse, 2004) citado en (Murillo, J. 2006: 1). Al

observar el fracaso de la investigación, se comienza a pensar en las conductas de desempeño de los posibles líderes, a lo que se le llamo Teoría conductual del liderazgo (Short y Creer, 2002), citado en (Murillo, J. 2006: 2). A partir de esto, se comienzan a tipificar los distintos tipos de dirección y por otra parte los aportes de Likert en 1961 quien determina un listado de rasgos de los líderes eficaces:

Tabla 1: Cuadro comparativo tipos de liderazgo y características de líderes eficaces:

Tipos de dirección según Lewin, Lippit y White, 1939	Características de los Líderes eficaces, según Likert 1961
<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo autoritario: concentrar todo el poder y la toma de decisiones, Liderazgo unidireccional. • El liderazgo democrático: Comprende la colaboración y participación de todos los miembros de la organización. • El liderazgo “laissez faire”: El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y lo deja a su propia iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido y autoestima de los integrantes de la organización. • Manifestar lealtad a cada integrante del equipo. • Conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo para alcanzar los objetivos grupales. • Contar con competencias técnicas. • Habilidades para coordinar y planificar.

*Tabla elaboración propia

Al analizar la información podemos constatar que existe un interés en tipificar conductas, habilidades y competencias de líderes mayormente eficaces, que signifiquen el real aporte a las organizaciones, en ese sentido el líder democrático es quien más se acerca a las cualidades que se requieren encontrar, sin embargo, la premisa fue desestimada. Con el pasar de los años se fueron gestando otras corrientes

que de igual forma desarrollaron ideas en torno a las cualidades y habilidades del director para la eficacia de la escuela, sin embargo, se fueron apartando al entrar en funcionamiento una nueva investigación en torno al área de liderazgo escolar, “ya no se buscaba “reconocer” características, conductas o actitudes que configuraban una buena dirección; ahora la investigación se comprometía con “proponer” modelos de dirección para contribuir a mejorar la educación. De ahí surgieron los conceptos del liderazgo transformacional y, más recientemente, los de liderazgo facilitador, persuasivo, sostenible y distribuido” (Murillo, J. 2006: 6) Y en esa búsqueda de tipificar las conductas y habilidades de los líderes, se tiene a confundir el concepto de dirección y liderazgo, por una parte la Dirección se establece como un puesto de mando y cuya influencia está basada en el poder conferido por la organización, no así el rol de líder, quien basa sus habilidades en el poder personal y su capacidades en cuanto a experiencia profesional.

Liderazgo distribuido como aporte al proyecto.

El concepto de liderazgo distribuido se comienza a construir en base a un cambio cultural estrechamente ligado al clima escolar y la calidad de los miembros de la comunidad, “es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar”. (Murillo, 2006: 9). Por otra parte, es el liderazgo educativo, como afirman Robinson et al. (2009: 23) “el que dota de un sentido común a la organización escolar e influye en el comportamiento de sus miembros, teniendo como fin la mejora de la calidad, expresada tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes”. Este enfoque nace como una perspectiva para profundizar más en las prácticas del liderazgo, que en las características de los roles directivo. Leithwood, lo define como “un conjunto de prácticas para fijar rumbos y ejercer influencias, potencialmente por personas en todos los niveles, más que un conjunto de características personales y atributos de personas en la cúspide de la organizacional” (2009, p. 98). Como intercambios humanos intencionados, pensamos que el liderazgo distribuido es el enfoque que mejor se

adecua al involucrar a todos los integrantes de la comunidad escolar por qué se requiere de un liderazgo democrático, con capacidad de distribuir funciones entre los actores de la comunidad, un intercambio de opiniones de toda la organización, que aporte significativamente a construir aprendizajes, a conseguir la meta que como colegio se pretende lograr, a los objetivos que se van planteando como comunidad y como una escuela que aprende. Riveros-Barrera (2012), citando Spillane, señala que cuando el liderazgo se distribuye como una propiedad de la escuela, se puede deducir de las interacciones producidas y que existen tres modalidades de distribución: la colaborativa, que estaría enmarcada en interacciones en que trabajan dos o más individuos simultáneamente en tiempos y espacios; la colectiva, que sería aquella interacción en que trabajan de manera interdependientes, pero en tiempos y espacios distintos y una tercera, denominada coordinada, cuya interacción está basada en la secuencialidad de acciones. citado en (Maureira, Garay, López, 2015: 11). Todas las apreciaciones que apuntan a la definición de liderazgo distribuido convergen en la capacidad de generar espacios de trabajo en equipo, un director con habilidades para llevar a la organización al éxito mediante la entrega de oportunidades a su equipo docente y éstos por su parte aprovechar las instancias de capacitación e incremento de sus propias competencias, objeto resolver problemas en conjunto, “exige la asunción de un papel más profesional por parte del profesorado, quien asume funciones de liderazgo en sus respectivas áreas y ámbitos (Elmore, 2000) citado en (Murillo, F.J 2006, : 9) así la modalidad de trabajo de la escuela funda sus bases en una manera coordinada y de un grupo de personas capacitados para decidir en conjunto.

Una de las metas del proyecto se construye a partir de objetivos enmarcados en el enfoque distribuido, el líder, no se sitúa solamente en la figura del director(a), sino que comprende la tarea de múltiples líderes que ejercen una influencia en las prácticas de enseñanza, los docentes y alumnos. Si bien ha logrado alcanzar notoriedad por los efectos que ha provocado en los procesos de enseñanza – aprendizaje, demuestra ser

un sistema que tiene una base importante en lo que a calidad y equidad se refiere, está determinado por la capacidad de todos los actores de la escuela para ser capaces de ejercer algún tipo de liderazgo y contar con el compromiso para elevar el capital humano y llevar a la organización al éxito, donde los consensos se transformen en metas comunes y significativas.

Sus principales exponentes, Leithwood y Riehl (2005), Spillane (2006) y Harris (2009; 2012), coinciden en que este enfoque tiene una visión cooperativa de la organización, orientada a distribuir poder e influencia para converger en propósitos académicos compartidos. Tal distribución estaría fundamentada en estimular la interacción social para traspasar poder a otros, generando condiciones y acciones a terceros, más que ejercer el poder desde una perspectiva jerárquica. Es una nueva forma de ver y asumir las responsabilidades de manera conjunta.

El enfoque distribuido propone una nueva estructura a la imagen del director y su capacidad de liderar equipos a través de la motivación y detección del capital humano con que cuenta la organización, traspasar responsabilidades a los docentes, en la medida de sus necesidades y áreas de trabajo y que sean ellos en conjunto con los alumnos quienes liderarán el proyecto en sí, guiando y desarrollando sus aprendizajes. La introducción del iPad como herramienta de trabajo diario, serán parte de un proceso de revisión y acorde a los objetivos planteados en el PEI para los alumnos de ciclo inicial. De igual forma, también podría ser una excelente forma de incentivar la transición de la lengua materna a los contenidos en alemán que deben alcanzar los niños y niñas a través de juegos, canciones y todo aquel material educativo acorde a su rango etario.

Pensamos que el enfoque escogido es el que se adapta perfectamente a las necesidades que se requiere desarrollar para emprender este proyecto, ya que, al ejecutarlo con todos los actores de la organización, estaremos ejerciendo autonomía y control, así

mismo se estará desarrollando una estructura organizacional completa y suficiente capacitada para la toma de decisiones y el trabajo en equipo.

9. RESULTADOS ESPERADOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES ASOCIADAS

Describir las actividades y resultados esperados observables y medibles, en relación con cada uno de los objetivos específicos definidos.		
Objetivos Específicos	Resultados Esperados	Principales Acciones Asociadas
<p>Obj. Esp. 1.1 Diagnosticar la realidad de los ambientes de trabajo de los alumnos y docentes de ciclo inicial.</p>	<p>Conocer la realidad de ambientes de trabajo de alumnos y docentes con el objetivo de ampliar la visión de lo que se pretende lograr con los niños y distinguir las necesidades de los docentes para avanzar en aprendizajes en función de la diversidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Observación abierta. • Cuestionario con preguntas asociadas al tema. • Análisis de datos encontrados en la observación.
<p>Obj. Esp. 1.2 Analizar los resultados de la evaluación.</p>	<p>Conocer resultados concretos en relación con la evaluación, objeto planificar la reestructuración de los objetivos de aprendizaje en nivel inicial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar análisis cualitativo y cuantitativo de la evaluación.
<p>Obj. Esp. 1.3 Diseñar el proyecto de intervención.</p>	<p>Aportar a la innovación del trabajo en aula.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación curricular en ciclo inicial.
<p>Obj. Esp. 2.1: Monitorear el trabajo individual y el uso de Tablet de los alumnos de ciclo inicial.</p>	<p>Conocer los avances y manejo del uso de Tablet en aula como recurso educativo en ciclo inicial, objeto mantener una mirada atenta e inclusiva en el trabajo con los niños.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Observación directa en aula. • Aplicación de cuestionario. • Lista de cotejo.

<p>Obj. Esp. 2.2: Evaluar el desarrollo del proyecto.</p>	<p>Conocer los aportes y funcionalidad de proyecto de innovación, con el objetivo de difundir los procesos, alcances del proyecto y reestructurar aquellos aspectos descendidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de encuestas. • Lista de cotejo. • Observación abierta. • Focus group con los participantes del proyecto.
<p>Obj. Esp. 2.3: Evaluar las competencias digitales de los docentes</p>	<p>Conocer las habilidades y deficiencias de las competencias digitales en los docentes, objeto incrementar sus habilidades en el área digital y poder aportar aún más al proceso de aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de encuestas. • Lista de cotejo. • Observación abierta. • Focus group con los participantes del proyecto.

10. NOMBRAR Y DESCRIBIR LOS RESULTADOS QUE SE ESPERAN OBTENER AL FINALIZAR CADA FASE DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL.

10.1. Fase Inicial

En su fase inicial, el proyecto pretende determinar los beneficios que aporta a los aprendizajes de los niños, la incorporación de un recurso pedagógico en formato digital. Principalmente mencionar el potencial del uso de Tablet en aula, las metodologías que se pretenden aplicar, las modificaciones al currículo que deben aplicarse para lograr establecer un funcionamiento óptimo del programa. Así mismo, en esta etapa se requiere realizar un seguimiento de los objetivos logrados y todas aquellas variables que puedan poner en riesgo la viabilidad del proyecto.

10.2. Fase de Implementación

En la fase de implementación se pone en marcha todas aquellas acciones que permiten establecer tareas, recursos materiales y humanos, adecuaciones curriculares, desarrollo de nuevos planes y programas. Utilizando el enfoque de un liderazgo distribuido se diseña un enfoque de roles entre los integrantes de la comunidad escolar, quienes, al ser parte directa del proyecto, deben desarrollar competencias que favorezcan el trabajo en equipo y de esta forma alcanzar los objetivos planteados. El plazo de duración del proyecto es un mínimo de 3 años, en los cuales se realizarán evaluaciones sistemáticas con el objetivo de conocer los alcances, aportes y variables que no se hayan podido concretar.

10.3. Fase de Término y Resultados Esperados

En la etapa de termino y resultados, se espera que los docentes se encuentren capacitados en nuevas habilidades digitales que les permita entregar aprendizajes a través del Tablet,

innovar en sus metodologías de trabajo en aula, integrando los conceptos y nuevos contenidos establecidos en los planes y programas del ciclo inicial. En el caso de los alumnos, se espera constatar un uso y manejo de los tablets como herramienta de trabajo habitual, desarrollando habilidades motoras específicas, como el desarrollo óculo – manual, habilidades sociales y de conocimientos que serán monitoreadas a través de un instrumento de evaluación específico para esa área.

10.4. Sustentabilidad del Proyecto

La sustentabilidad está determinada por la premisa de que el establecimiento promueve las metodologías innovadoras, en este sentido el introducir nuevas formas de trabajo con los niños, es un aporte a la innovación que establecerá una opción de aprender de manera diferente, en base a la inclusión y a las necesidades de cada alumno. La versatilidad y flexibilidad del programa de trabajo con Tablet, permite la aplicación y su uso tanto dentro como fuera del aula, así mismo permite educarlos en la forma correcta del uso de las tecnologías, sin ser únicamente un recurso lúdico, sino más bien reestructurar la mirada que se tiene frente a los dispositivos móviles, dándole un carácter educativo.

11. ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN

Durante el proceso de implementación del proyecto, se han realizado varias instancias de evaluación las cuales han permitido conocer la condición inicial del proceso, así como el estado de avances desde la implementación y puesta en marcha del proyecto

11.1. Evaluación diagnóstica.

Durante esta etapa, se realizó una evaluación que nos ha permitido establecer los nudos críticos de la organización a través de la observación del contexto externo e interno, utilizando herramientas de recolección de información como encuestas para padres y apoderados, así como al equipo docente del ciclo inicial, se ha logrado establecer las necesidades de los encuestados. Al elaborar el análisis FODA, se han podido desarrollar los objetivos que se pretenden alcanzar y los aportes del proyecto. Todo lo anterior, nos posibilita de conocer los insumos y panoramas al cual nos enfrentamos antes de iniciar la puesta en marcha del proyecto.

11.2. Evaluación Intermedia.

Durante el proceso de evaluación intermedia, se pretende observar in situ, los avances, aportes, errores y dificultades, objeto subsanar en la medida que el proyecto avanza. Será una evaluación cualitativa que servirá de retroalimentación para las docentes quienes podrán mejorar sus prácticas. También servirá a los directivos determinar el tipo de perfeccionamiento necesitan las educadoras.

11.3. Evaluación Final.

Esta evaluación se realizará una vez finalizado el período de ejecución del proyecto, es decir, durante cada finalización del año escolar, objeto poder replantear la metodología de trabajo para el año escolar siguiente si fuera necesario. Así mismo conocer resultados en términos de logros y dificultades.

Tabla resumen fases de evaluación.

Instancia de evaluación	Instrumento de evaluación	Indicador de logro	Equipo involucrado	Seguimiento
Evaluación diagnóstica	Encuestas para docentes, padres y apoderados.	Completar al menos el 50% de las encuestas entregadas.	Equipo docente	Redactar acta de procedimientos realizados y resultados.
Evaluación Intermedia	Observación directa en aula. Lista de cotejo Focus Group	Observación del 100% de los niveles en ejercicio del proyecto. Cumplimiento de plazos establecidos en carta Gantt. Desarrollo del 100% de los nuevos instrumentos de evaluación.	Comisión evaluadora	Registro abierto de lo observado en aula. Análisis de resultados de instrumento de evaluación aplicado.
Evaluación Final	Observación directa en aula. Escala de apreciación.	Analizar el 100% de las encuestas entregadas a los usuarios. Cumplimiento del 100% de los	Comisión evaluadora.	Registro abierto. Entrega de informe de resultados del proyecto.

	Encuesta de satisfacción a los usuarios.	objetivos establecidos.		
--	--	-------------------------	--	--

12. PROGRAMACIÓN

Diagnóstico Institucional.

En la etapa diagnóstica se han logrado establecer los nudos críticos que están presentes en la organización y que de algún modo se considera un obstáculo para el logro de los objetivos, de esta forma el análisis nos permitirá subsanar aquellos aspectos que requieren ser reestructurados para la mejora de la organización.

Elaboración del proyecto de mejoramiento.

El proyecto de mejoramiento tiene como base fundamental la innovación, el introducir nuevas formas de trabajo, metodologías e instrumentos que permitan a los alumnos adquirir los aprendizajes de manera diversa. En el proyecto se debe considerar tanto a los docentes del ciclo inicial, como a profesionales de UTP, Directora y coordinadoras de ciclo, los cuales realizarán un liderazgo en conjunto, basado en un enfoque distribuido objeto compartir y delegar funciones, conformando mesas de trabajo para el establecimiento de metas, reestructuración de los planes y programas para nivel inicial y revisión del PEI.

Reuniones, mesas de trabajo y focus group.

Durante las instancias de reuniones en las cuales participarán la Directora de ciclo y coordinadoras de cada nivel educativo, se revisará la programación y objetivos, los avances e implementación del proyecto en marcha, de manera que la información y adecuaciones sean informadas al equipo de trabajo en aula.

Adecuaciones curriculares para ciclo inicial.

Todas aquellas adecuaciones curriculares y programas de estudio que se deban desarrollar serán lideradas por la jefa de UTP, la cual junto a su equipo de trabajo y en conjunto con la directora de ciclo inicial, deberán establecer un nuevo programa que incluya la implementación de actividades en función del uso de tecnologías en aula, para luego ser incluidas en el plan anual de trabajo y darlo a conocer a la comunidad educativa.

Capacitaciones docentes.

La directora de ciclo será la responsable de concretar los espacios para capacitaciones docentes y todo lo que sea necesario para desarrollar las competencias que se requieren para el manejo de los equipos, utilización de nuevas tecnologías y nuevos instrumentos de evaluación.

13. CARTA GANTT

Acción	Cronograma 2021 - 2022												Responsables
	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	F	M	
Diagnostico Institucional	x	x											Directora de ciclo, UTP, comisión evaluadora.
Análisis y presentación de datos del diagnostico		x											Comisión evaluadora
Elaboración de cuadro de competencias digitales para docentes		x											Equipo de apoyo
Evaluación de competencias digitales en docentes		x											Equipo de apoyo
Presentación y aplicación del proyecto			x	x									Directora de ciclo
Capacitación docente			x										Recursos humanos
Elaboración de encuesta de satisfacción para padres y docentes				x									Equipo de medios
Aplicación y análisis de datos de encuesta de satisfacción para padres y docentes					x								Equipo de medios
Establecer Comisión de evaluación intermedia, registro de avances del proyecto.						x							Directora de ciclo, UTP
Aplicación de proyecto segundo semestre							x	x	x	x			Directora de ciclo, UTP, Comisión evaluadora.
Evaluación de competencias digitales docentes									x				Equipo de apoyo.
Evaluación de resultados del proyecto									x	x			Comisión evaluadora
Aplicación y análisis de datos de encuesta de satisfacción para padres y docentes										x			Equipo de medios
Entrega de análisis de resultados de proyecto en acción.											x		Comisión evaluadora

14. RECURSOS FINANCIEROS

RESUMEN DE GASTOS	%	TOTAL (EN \$)
Gasto en Recursos Humanos - Capacitación docente (32 docentes) - Horas extras auxiliar de aseo - Horas extras Equipo Team Medios (Medios digitales)		- \$1.600.000- - \$160.000- - \$450.000-
Gasto en Actividades y Materiales - Trípticos de difusión del programa - Artículos de oficina. - 4 Tablet por aula (x 14 aulas) - Coffe Break		- \$100.000- - \$70.000- - \$8.400.000- - \$130.000-
Gastos de Operación - Difusión web - Lienzos informativos		- \$450.000- - \$160.000-
TOTAL	100%	\$11.520.000-

15. BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, L., González, A., Pino-Yankovic, M. y Maureira, O. (2017). “Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar”. Informe Técnico N° 7. *Líderes educativos*. Recuperado de: https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT7_LA_L2_12-12.pdf
- Alba Pastor, C. (2012). Aportaciones del Diseño Universal para el Aprendizaje y de los materiales digitales en el logro de una enseñanza accesible. En Navarro, J., Fernández, M^a. T., Soto, F. J. y Tortosa F. (Coords.) (2012). *Respuestas flexibles en contextos educativos diversos*. Murcia, Consejería de Educación, Formación y Empleo. Recuperado de: <http://diversidad.murciaeduca.es/publicaciones/dea2012/docs/calba.pdf>.
- Amador Ortiz, C. (2017). Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*. Vol. 8 n° 15, pp. 1-16. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n15/2007-7467-ride-8-15-00817.pdf>
- Aparicio Gómez, O. (2015). *Las Tics como herramienta cognitiva para la investigación escolar*. (Tesis Doctoral) Universidad de Barcelona. España. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/handle/10803/369830>
- Asorey, E. y Gil Alejandre, J. (2009). El placer de usar las TIC en el aula de Infantil. *CEE Participación Educativa*, 12, pp. 110-119. Recuperado de: <https://personales.unican.es/guerraf/TIC%20EDUCACI%C3%93N%20INFANTIL/las%20tics%20en%20el%20aula%20de%20infantil.pdf>
- Astudillo, R; Toledo, N. (2019) *Uso de pantallas electrónicas en niños de edad preescolar: Una mirada descriptiva de la realidad en tres provincias de la región del Maule*. (Memoria para optar al título de Psicólogo) Universidad de Talca. Recuperado de: <http://dspace.otalca.cl/bitstream/1950/11871/5/20190057.pdf>
- Barría Lobos, C. (2017) *La incorporación de las Tics en los centros educativos y sus efectos en los procesos de enseñanza y aprendizaje*. (Tesis Doctoral) Facultad de Educación, Universidad de Granada. Recuperado de: <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/46942/26562121.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Bennett, N., Wise, C., Woods, P., Harvey, J. (2003). Distributed Leadership: Una revisión de la literatura. *Colegio Nacional de Liderazgo Escolar*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/42793697_Distributed_Leadership_A_Review_of_Literature
- Bolívar, A., López, J., Murillo, J. (2013) “Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación”. *Revista Fuentes*, 14, pp. 15-60. Recuperado de: <http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, Vol. 9, No. 2, pp. 9-33. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>
- Cabra, F. Marciales, G. (2009) Nativos digitales: ¿ocultamiento de factores generadores de fracaso escolar? *Revista iberoamericana de educación*. N.º 50 pp. 113-130. Recuperado de: <https://rieoei.org/historico/documentos/rie50a06.pdf>
- Campos Martínez, A. (2015). *El uso de las Tics, Dispositivos Móviles y redes sociales en el aula de la Educación Secundaria Obligatoria*. (Tesis Doctoral) Universidad de Granada. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10481/42209>
- Carrasco Rivas, F., Droguett F., Huaiquil, D., Navarrete, A., Quiroz, M., Binimelis Espinoza, H. (2017). El uso de dispositivos móviles por niños: Entre el consumo y el cuidado familiar. *CUHSO, Cultura, Hombre y Sociedad*, vol. 27 • núm. 1 • págs. 108-137 Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cuhs0/v27n1/0719-2789-cuhs0-27-01-00108.pdf>
- Castro, S. Guzmán, B. Casado, D. (2007). “Las Tic en los procesos de enseñanza y aprendizaje” *Revista Laurus*, vol. 13, núm. 23, 2007, pp. 213-234. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/761/76102311.pdf>
- Cayulef Ojeda, C. (2007). “El liderazgo distribuido, una apuesta de dirección escolar de calidad”. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Vol. 5, N.º. 5, pp. 144-148. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2515086>
- Darling-Hammond, L; Zieleszinski, M; Goldman, S. (2014). *Using Technology to Support At-Risk Students’ Learning*. Recuperado de: <https://edpolicy.stanford.edu/sites/default/files/scope-pub-using-technology-report.pdf>

- De Anso, M. (2017). *Pedagogías Lúdicas de Innovación: Buenas prácticas de enseñanza con juegos digitales*. (Tesis Doctoral), Universidad de Extremadura. España. Recuperado de: http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/6319/TDUEX_2017_De_AnsoI.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Del Cid, A. Méndez, R. Franco, S. (2007) *Investigación, Fundamentos y Metodología*. Pearson Educación, México.
- Decreto N°83/2015 MINEDUC. Aprueba criterios y orientaciones de adecuación curricular para estudiantes con necesidades educativas especiales de educación parvularia y educación básica. Recuperado de: <https://especial.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/31/2016/08/decreto-83-2015.pdf>
- Decreto N°315, Art. 5 (2010) MINEDUC. Reglamenta requisitos de adquisición, mantención y pérdida del reconocimiento oficial del estado a los establecimientos educacionales de educación parvularia, básica y media. Recuperado de: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1026910&idVersion=2020-02-01&idParte=>
- Duek, C. Enriz, N. Tourn, G. Muñoz, F. (2012). “Niños, teléfonos móviles y consumo: Nuevas prácticas con nuevas tecnologías”. *Revista Infancias Imágenes*, 11 (1) pp. 9-17. Recuperado de: <http://bit.ly/2sRXyhy>.
- Echavarría, C. (2003) La escuela: un escenario de formación y socialización para la construcción de identidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*. Vol. 1 N° 2, pp. 15-43. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-715X2003000200006
- Educación 2020 (2019) Proyecto de Ley Boletín N° 12128-19, *Educación Digital*. Recuperado de: http://educacion2020.cl/wp-content/uploads/2019/03/PDL-Educaci%C3%B3n-Digital-opini%C3%B3n-E2020_2019-03-06.pdf
- Fernández, A. (2017). *Las nuevas tecnologías en la primera infancia*. (Tesis de Magíster), Universidad de Cádiz. Recuperado de: <https://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/19823/FTM%20Araceli%20Fernandez%20C2A0%20C3A1ndez%20Eslava.pdf?sequence=1>

- Garay, S. (2016). *Liderazgo y logros en las organizaciones escolares de Chile*. (Tesis doctoral) Universidad Complutense de Madrid. España.
- García, I. (2017). “Innovación educativa desde el liderazgo distribuido: Estudio de caso escuela pública Española”. *Propósitos y Representaciones*, 5(1) pp. 205 - 273. Recuperado de: <http://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/152>
- Gil López, A. (2017) *El desarrollo de la innovación y la formación continua en las organizaciones que aprenden*. (Tesis doctoral) EIDUNED Escuela Internacional de Doctorado. Madrid, España. Recuperado de: http://espacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:ED-Pg-EcoyEmp-Ajgil/GIL_LOPEZ_Alfonso_Jesus_Resumen.pdf
- Gutiérrez, S. Ruiz, M. (2018) “Impacto de la educación inicial y preescolar en el neurodesarrollo infantil”. *Revista de investigación educativa REDIECH* vol.9 no.17, pp. 33-51. Chihuahua, México. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-85502018000200033
- Granados Romero, J. F., Vargas Pérez, C. V., & Vargas Pérez, R. A. (2020). La formación de profesionales competentes e innovadores mediante el uso de metodologías activas. *Universidad y Sociedad*, 12(1) pp. 343-349. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-343.pdf>
- Heredia Oliva, E. (2015). *El uso del iPad con el programa Augie ¿Mejora la comunicación en personas con autismo?* (Tesis Doctoral), Universidad de Alicante. España.
- Lamas Aicón, M. (2013). *Innovación escolar: Un análisis histórico-cultural y sistémico de cambio*. (Tesis Doctoral) Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/handle/10803/129908#page=1>
- López, P. (2013) “Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: el caso de la investigación en educación”. *Cinta de Moebio* N° 47, pp. 83-94. Recuperado de: <http://scielo.conicyt.cl/pdf/cmoebio/n47/art03.pdf>
- Martínez -Pastor, E., García, B., López de Ayala, M. (2019) Smartphone, menores y vulnerabilidades. *Revista Mediterránea* Vol. 10 N°2, pp. 257-246. Recuperado de: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/89007/6/ReMedCom_10_02_19.pdf

- Martínez Romera, D. (2018) *Innovación e investigación educativa sobre la evaluación de competencias profesionales con TIC para la enseñanza de las Ciencias Sociales en el Máster de Profesorado*. (Tesis Doctoral), Universidad de Málaga.
- Maureira, O., Garay, S., López, P. (2014). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido *Revista Complutense de Educación* Vol. 27 Núm. 2, pp. 689- 706. Madrid, España. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/issue/view/2869>
- Maureira, O., Moforte, C., & González, G. (2014). “Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares”. *Perfiles Educativos*, 36 (146) pp. 134-153. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v36n146/v36n146a9.pdf>
- Miralles Martínez, P., Alfageme González, B., Rodríguez Pérez, R. (coord.) (2014) *Investigación e Innovación en Educación infantil*. Ediciones Universidad de Murcia. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=684052>
- MINEDUC (2015) *Diversificación de la enseñanza*. Decreto N° 83/2015.
- MINEDUC (2008) *Marco para la Buena Enseñanza*. Ministerio de Educación Chile.
- MINEDUC (2015) *Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar*. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP. Chile.
- Murillo Torrecilla F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, vol. 4, n° 4e pp. 1-15. Recuperado de: <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>
- Nogueira Pérez, M. A., Ceinos Sanz, C. (2015) Influencia de la Tablet en el desarrollo infantil: perspectivas y recomendaciones a tener en cuenta en la orientación familiar. *Tendencias Pedagógicas* N° 26, pp. 33-50. Recuperado de: <https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/issue/view/283/showToc>
- Ovelar, R., Benito, M., & Romo, J. (2009). Nativos digitales y aprendizaje. *Revista ICONO14 Revista Científica de Comunicación y Tecnologías Emergentes*, 7(1), pp. 31-53. Recuperado de: <https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/494/357>

- Portalanza, A. (2013). Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: una aproximación conceptual. *Universidad & Empresa* No. 25, pp. 73-85. Recuperado de: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/download/2874/2347>
- Quintero, J. Munévar, R. Munévar, F. (2015) “Nuevas tecnologías, nuevas enfermedades en los entornos educativos” *Revista Hacia la Promoción de la Salud*, vol. 20, núm. 22, pp. 13-26. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3091/309143500002.pdf>
- Rodríguez, L. Argüello, Y. (2014) “Programas de promoción y prevención para el abordaje de la obesidad infantil: una revisión sistemática. *Revista Hacia la Promoción de la Salud*, Volumen 19, No.2, pp 111 – 126. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/hpsal/v19n2/v19n2a09.pdf>
- Sábada, C; Bringué, X. (2010). Niños y adolescentes españoles ante las pantallas: rasgos configuradores de una generación interactiva. *CEE participación Educativa*, 15, pp. 86-104 Recuperado de: <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/18443/1/n15-sadaba-chalezquer.pdf>
- Valencia, C. Hernández, O. (2017) “El Diseño Universal para el Aprendizaje, una alternativa para la inclusión educativa en Chile”. *Revista Atenas*, vol. 4, núm. 40. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4780/478055150008/html/index.html>

