



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE  
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS  
DEL LICEO TECNOLÓGICO DE COPIAPÓ, DE LA COMUNA DE  
COPIAPÓ, REGIÓN DE ATACAMA**

Candidato a Magíster : Gina Gabriela Aguayo Melelli

Tutor disciplinar : Doris Solís Mejías

Tutor metodológico : Marlenis Martínez Fuentes

Mayo,2025

## ÍNDICE

Portada .....	i
Índice .....	ii
Resumen.....	iii
1. Introducción .....	4
2. Marco Teórico.....	6
3. Marco Contextual.....	13
4. Elaboración y Aplicación del Instrumento .....	17
5. Análisis de Resultados .....	28
6. Propuestas de mejora.....	30
7. Conclusión.....	32
8. Bibliografía.....	33

## RESUMEN

Este trabajo de grado tiene como objetivo diagnosticar y proponer mejoras en cuatro pilares clave de la educación: la Formación Basada en Competencias (FBC), el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. Todos están interconectados y son cruciales para una educación de calidad que se adapte a las necesidades del siglo XXI. La FBC se enfoca en que los estudiantes apliquen conocimientos y habilidades en situaciones reales, preparando a los alumnos para un mundo en constante cambio. Implica diseñar currículos claros, usar metodologías activas y evaluar el desempeño en contextos auténticos. Aunque presenta desafíos como la resistencia al cambio, fomenta la autonomía y el aprendizaje significativo. El liderazgo pedagógico es vital para mejorar la calidad educativa. No es solo administrativo, sino que se centra en el aprendizaje y la enseñanza, promoviendo el desarrollo docente y creando un ambiente escolar positivo. Los líderes pedagógicos facilitan y monitorean el progreso, y el liderazgo distribuido se valora porque comparte la responsabilidad de la mejora en toda la comunidad escolar. La gestión curricular abarca la planificación, implementación, seguimiento y evaluación del currículo. Su propósito es asegurar que este sea relevante, coherente y adaptable. Sus fases incluyen el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación. Los desafíos como la desactualización se superan con flexibilidad, capacitación docente y participación comunitaria. Finalmente, la gestión de recursos es fundamental para la eficacia educativa. Consiste en optimizar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para apoyar el aprendizaje. Las dimensiones clave incluyen la gestión de personal (desarrollo profesional y retención), la infraestructura y materiales, las finanzas (asignación presupuestaria estratégica) y la tecnología educativa. Esta gestión está intrínsecamente ligada a las otras áreas, ya que la FBC, el liderazgo pedagógico y la gestión curricular dependen de la disponibilidad y el uso eficiente de los recursos.

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado se adentra en el análisis y la proposición de mejoras para cuatro pilares fundamentales de la educación del siglo XXI: la Formación Basada en Competencias (FBC), el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. Estos elementos, intrínsecamente interconectados, son cruciales para forjar una educación de calidad que responda eficazmente a las demandas de un mundo en constante evolución.

Para comprender a fondo el estado actual y las necesidades específicas en estas áreas, se aplicó una encuesta de diagnóstico en el Liceo Tecnológico de Copiapó. Esta herramienta permitió recabar información valiosa directamente desde la comunidad educativa, ofreciendo una visión precisa sobre las percepciones y experiencias relacionadas con la implementación de la FBC, la efectividad del liderazgo pedagógico, la pertinencia de la gestión curricular y la optimización de los recursos disponibles.

La Formación Basada en Competencias (FBC) busca empoderar a los estudiantes para que apliquen sus conocimientos y habilidades en escenarios reales, preparándolos para la dinámica de un mundo cambiante. Esto implica un diseño curricular claro, la implementación de metodologías activas y la evaluación del desempeño en contextos auténticos. A pesar de los desafíos inherentes, como la posible resistencia al cambio, la FBC promueve activamente la autonomía y un aprendizaje con verdadero significado.

En paralelo, el liderazgo pedagógico se erige como un motor vital para la mejora de la calidad educativa. Su alcance trasciende lo meramente administrativo para enfocarse en el aprendizaje y la enseñanza, impulsando el desarrollo docente y cultivando un ambiente escolar positivo y proactivo. Los líderes pedagógicos no solo facilitan, sino que también monitorean el progreso, y el liderazgo distribuido se valora por su capacidad de compartir la responsabilidad de la mejora entre todos los miembros de la comunidad escolar.

Por su parte, la gestión curricular abarca la planificación, implementación, seguimiento y evaluación del currículo, asegurando su relevancia, coherencia y adaptabilidad. Sus fases incluyen el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación. Los desafíos, como la desactualización, se superan mediante la flexibilidad, la capacitación docente continua y una activa participación comunitaria.

Finalmente, la gestión de recursos se revela como un componente indispensable para la eficacia educativa. Consiste en optimizar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para brindar un soporte integral al proceso de aprendizaje. Sus dimensiones clave incluyen la gestión de personal (enfocada en el desarrollo profesional y la retención), la infraestructura y los materiales, las finanzas (con una asignación presupuestaria estratégica) y la tecnología educativa. Esta gestión se encuentra intrínsecamente ligada a las demás áreas, ya que la FBC, el liderazgo pedagógico y la gestión curricular dependen directamente de la disponibilidad y el uso eficiente de los recursos.

Este trabajo, fundamentado en los hallazgos de la encuesta de diagnóstico, aspira a proponer mejoras concretas y aplicables que fortalezcan estos cuatro pilares en el Liceo Tecnológico de Copiapó, contribuyendo así a la excelencia educativa.

## 2. MARCO TEÓRICO

El presente trabajo de grado busca diagnosticar y proponer mejoras en áreas fundamentales de la formación educativa, centrándose en la **formación basada en competencias**, el **liderazgo pedagógico**, la **gestión curricular** y la **gestión de recursos**. Estas dimensiones, si bien se encuentran interconectadas, representando distintos pilares, pero que se complementan para el desarrollo de una educación de calidad, pertinente y adaptable a las demandas del siglo XXI. La articulación de estos conceptos permitirá comprender las dinámicas actuales y diseñar estrategias de intervención que fortalezcan el sistema educativo.

### 1. La Formación Basada en Competencias (FBC)

La formación basada en competencias (FBC) representa un paradigma educativo que ha ganado terreno en las últimas décadas, respondiendo a la necesidad de formar individuos capaces de aplicar conocimientos, habilidades y actitudes en contextos reales y complejos. A diferencia de un enfoque centrado exclusivamente en la acumulación de contenidos, la FBC pone el énfasis en lo que el estudiante "sabe hacer" con lo que "sabe".

**1.1. Fundamentos y Evolución de la FBC:** La raíz de la FBC se puede rastrear en el ámbito laboral y profesional, donde la demanda de perfiles con habilidades específicas para el desempeño eficiente se hizo evidente. Sin embargo, su traslación al ámbito educativo ha implicado una redefinición de los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación. Autores como Tünnermann Bernheim (2007) destacan que la FBC surge como una respuesta a la obsolescencia del conocimiento y a la necesidad de preparar a los estudiantes para un mundo en constante cambio, donde la capacidad de adaptación y la resolución de problemas son cruciales.

**1.2. Características y Componentes de la FBC:** La FBC implica el diseño de currículos que explicitan las competencias a desarrollar, la utilización de metodologías activas que promueven la participación y la construcción del conocimiento, y sistemas de evaluación

auténticos que miden el desempeño en situaciones reales o simuladas. Tobón (2006) subraya que una competencia es la actuación integral de una persona ante una situación concreta, lo que implica la movilización de recursos cognitivos, procedimentales y actitudinales. Esto conlleva un enfoque holístico que trasciende la mera memorización de datos.

**1.3. Desafíos y Potencialidades de la FBC en el Contexto Educativo:** La implementación de la FBC no está exenta de desafíos, que incluyen la resistencia al cambio por parte de docentes acostumbrados a modelos tradicionales, la necesidad de una formación docente específica en este enfoque, y la adecuación de los recursos didácticos y la infraestructura. No obstante, sus potencialidades son inmensas, al promover la autonomía del estudiante, el aprendizaje significativo y el desarrollo de habilidades transferibles que son esenciales para el éxito académico y profesional. Argüelles (2012) enfatiza la importancia de una adecuada definición y operacionalización de las competencias para garantizar su pertinencia y efectividad.

## **2. Liderazgo Pedagógico**

El liderazgo pedagógico se ha consolidado como un factor determinante en la mejora de la calidad educativa. No se trata de un liderazgo meramente administrativo, sino de una forma de dirección que se centra en el aprendizaje y la enseñanza, impulsando la mejora continua de las prácticas pedagógicas y el desarrollo profesional de los docentes.

**2.1. Concepto y Dimensiones del Liderazgo Pedagógico:** A diferencia del liderazgo gerencial, el liderazgo pedagógico se enfoca en el núcleo del quehacer educativo: el proceso de enseñanza-aprendizaje. Leithwood y Riehl (2003) lo definen como la influencia ejercida por los directivos y otros actores escolares para mejorar la capacidad del centro educativo de promover el aprendizaje de los estudiantes. Esto implica dimensiones como la articulación de una visión educativa compartida, la promoción de un clima escolar positivo, el apoyo al desarrollo profesional docente y el monitoreo del progreso de los estudiantes.

**2.2. Roles y Responsabilidades del Líder Pedagógico:** El líder pedagógico (generalmente el director o equipo directivo, pero también coordinadores o docentes con roles específicos) cumple roles cruciales como el de facilitador, mentor, articulador y evaluador. Su responsabilidad principal es crear las condiciones óptimas para que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea efectivo. Robinson, Lloyd y Rowe (2009), en su metaanálisis, encontraron que el impacto del liderazgo educativo en los resultados de los estudiantes es significativo, siendo más fuerte cuando se centra en el contenido de la enseñanza y en la creación de un ambiente de aprendizaje.

**2.3. Liderazgo Distribuido y Colaborativo:** En la actualidad, se reconoce la importancia del liderazgo distribuido, donde la responsabilidad de la mejora pedagógica no recae exclusivamente en una persona, sino que se comparte entre diversos actores de la comunidad escolar. Esto fomenta la corresponsabilidad y el desarrollo de capacidades de liderazgo en todos los niveles. Spillane (2006) ha investigado extensamente cómo el liderazgo es una práctica social que se distribuye a través de las interacciones entre líderes, seguidores y la situación, lo que sugiere que el liderazgo pedagógico efectivo es un esfuerzo colectivo.

### **3. Gestión Curricular**

La gestión curricular se refiere al conjunto de procesos y estrategias que garantizan la planificación, implementación, seguimiento y evaluación del currículo. Es el puente entre el diseño macrocurricular y la práctica pedagógica en el aula, asegurando que los objetivos educativos se traduzcan en experiencias de aprendizaje coherentes y efectivas.

**3.1. Naturaleza y Propósito de la Gestión Curricular:** La gestión curricular va más allá de la mera administración de programas de estudio. Implica una comprensión profunda de los fundamentos pedagógicos, los objetivos de aprendizaje y las necesidades de los estudiantes. Su propósito principal es asegurar la pertinencia, coherencia y flexibilidad del currículo, permitiendo su adaptación a las realidades específicas de cada institución y contexto. Gimeno Sacristán (2002) enfatiza que el currículo no es un mero listado de

contenidos, sino una compleja interacción entre intenciones, prácticas y resultados, lo que requiere una gestión dinámica y reflexiva.

**3.2. Fases de la Gestión Curricular:** Las fases de la gestión curricular incluyen:

- **Diseño y Planificación:** Definición de objetivos, contenidos, metodologías y sistemas de evaluación.
- **Implementación:** Puesta en práctica de lo planificado en el aula, con los ajustes necesarios.
- **Seguimiento y Monitoreo:** Observación y recolección de información sobre cómo se está desarrollando el currículo en la práctica.
- **Evaluación y Retroalimentación:** Análisis de los resultados y su impacto en el aprendizaje, para tomar decisiones de mejora.

**3.3. Desafíos y Estrategias para una Gestión Curricular Efectiva:** Los desafíos en la gestión curricular incluyen la desactualización de los contenidos, la rigidez de los diseños curriculares, la falta de articulación entre niveles o áreas, y la poca participación de los docentes en su construcción. Para una gestión efectiva, es crucial promover la flexibilidad curricular, la capacitación docente, la participación de la comunidad educativa y el uso de la evaluación formativa. Stenhouse (1975), con su enfoque en el currículo como una "hipótesis para la acción", resalta la importancia de la investigación-acción para que los docentes sean agentes activos en la mejora y adaptación del currículo en sus propias aulas.

#### **4. Gestión de Recursos**

La eficacia de cualquier sistema educativo, y la posibilidad de implementar reformas y mejoras, depende en gran medida de una gestión de recursos eficiente y estratégica. En el contexto educativo, la gestión de recursos abarca la optimización de los activos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje y el logro de los objetivos institucionales. No se trata solo de

administrar lo que se tiene, sino de movilizar y distribuir estos recursos de manera que maximicen su impacto en la calidad educativa.

**4.1. Concepto y Dimensiones de la Gestión de Recursos Educativos:** La gestión de recursos en educación se refiere a los procesos de planificación, adquisición, asignación, utilización, control y evaluación de los medios disponibles para el cumplimiento de la misión y visión de la institución educativa. Va más allá de una mera contabilidad; implica decisiones estratégicas sobre cómo los recursos pueden potenciar el aprendizaje y el desarrollo profesional. **Murillo (2006)** subraya que una gestión de recursos efectiva es un pilar esencial para la mejora escolar, ya que "la disponibilidad y el uso adecuado de los recursos inciden directamente en las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes". Esto implica considerar no solo la cantidad de recursos, sino también su calidad y pertinencia.

Las principales dimensiones de la gestión de recursos educativos incluyen:

- **Recursos Humanos:** El talento humano es el activo más valioso de cualquier organización educativa. Incluye a directivos, docentes, personal administrativo y de apoyo. La gestión de este recurso implica desde la selección y contratación hasta la capacitación, desarrollo profesional, evaluación del desempeño y motivación.
- **Recursos Materiales y de Infraestructura:** Se refiere a las instalaciones físicas (aulas, laboratorios, bibliotecas, patios), mobiliario, equipos, materiales didácticos y fungibles. Su gestión adecuada asegura un ambiente de aprendizaje seguro, funcional y estimulante.
- **Recursos Financieros:** La administración de presupuestos, la obtención de fondos, la asignación de dinero a programas y proyectos, y el control de gastos son cruciales para la sostenibilidad y el desarrollo de la institución.
- **Recursos Tecnológicos:** La infraestructura tecnológica (hardware y software), el acceso a internet, plataformas de aprendizaje virtual y herramientas digitales son cada vez más relevantes. Su gestión implica la adquisición, mantenimiento, actualización y, fundamentalmente, la capacitación para su uso pedagógico.

**4.2. La Gestión de Recursos Humanos: Eje de la Transformación Educativa:** Dentro de los recursos, el componente humano es el más crítico. Una gestión eficaz del **personal docente y directivo** es fundamental para cualquier iniciativa de mejora. Esto incluye:

- **Desarrollo Profesional Docente:** La inversión en la formación continua de los docentes es clave para la implementación de nuevas metodologías como la FBC y para fortalecer el liderazgo pedagógico. Fullan (2007) enfatiza que el desarrollo profesional es un proceso continuo que debe estar alineado con los objetivos de mejora escolar y centrado en la práctica.
- **Motivación y Retención del Talento:** Crear un ambiente de trabajo positivo, reconocer el desempeño, ofrecer oportunidades de crecimiento y participación son estrategias para motivar y retener a los profesionales más competentes.
- **Distribución y Optimización de Roles:** Asignar al personal de manera estratégica según sus fortalezas y las necesidades de la institución, promoviendo el trabajo colaborativo y la conformación de equipos de alto rendimiento.

Hargreaves y Fink (2006) argumentan que el capital humano es el motor de la transformación educativa y que "la capacidad de una escuela para renovarse y sostenerse en el tiempo depende fundamentalmente de la capacidad de su gente".

**4.3. Gestión Estratégica de Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos:** Una gestión financiera transparente y eficiente es vital para la sostenibilidad y el crecimiento. Esto implica:

- **Asignación Presupuestaria Orientada a la Calidad:** Los fondos deben destinarse prioritariamente a programas y recursos que tengan un impacto directo en el aprendizaje y el desarrollo de competencias, como la capacitación docente, la adquisición de tecnología educativa o la mejora de la infraestructura. OCDE (2013) ha señalado que una gestión financiera descentralizada y flexible puede permitir a las escuelas responder mejor a sus necesidades específicas.

- **Adquisición y Mantenimiento de Infraestructura y Materiales:** Asegurar que las instalaciones sean adecuadas, seguras y equipadas con los materiales didácticos necesarios. Esto incluye la planificación para el mantenimiento preventivo y la renovación.
- **Integración de la Tecnología Educativa:** La gestión de recursos tecnológicos no se limita a la compra de equipos. Implica su integración efectiva en el currículo, asegurando que docentes y estudiantes tengan las habilidades para utilizarlos pedagógicamente. Unesco (2018) destaca el papel de la tecnología en el acceso equitativo a la educación y en la personalización del aprendizaje, pero enfatiza que su efectividad depende de una gestión pedagógica y técnica adecuada.

**4.4. La Interconexión con las Otras Áreas:** La gestión de recursos no es un dominio aislado; está intrínsecamente ligada a la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico y la gestión curricular:

- Para implementar la **FBC**, se requieren recursos (materiales didácticos específicos, plataformas tecnológicas, formación docente).
- El **liderazgo pedagógico** eficaz se manifiesta también en la capacidad de los directivos para gestionar y movilizar los recursos de manera que apoyen las metas pedagógicas.
- Una adecuada **gestión curricular** depende de la disponibilidad de recursos para el diseño, implementación y evaluación de programas, y de la capacidad de los docentes (recurso humano) para llevarlos a cabo.

### 3. MARCO CONTEXTUAL

#### Descripción del establecimiento

Nombre	Liceo Tecnológico de Copiapó
Dirección	Av. Circunvalación Norte 1605
Comuna	Copiapó
Región	Atacama
Teléfono	
Tipo de Subvención	Slep
Niveles de enseñanza	Enseñanza media Técnico Profesional
Índice de Vulnerabilidad	Mayor al 70%

#### Horario de Funcionamiento

Jornada Escolar Completa	8:15 a 17:05
Diurna	8:15 a 15:25 8:15 a 13:10
Jornada Escolar Vespertina EPJA	19:00 a 23:40

El Proyecto Educativo Institucional del Liceo Tecnológico de Copiapó, se concibe como un proceso dinámico de construcción colectiva y permanente, resultado del compromiso y la participación de todos quienes forman parte de esta Unidad Educativa. A su vez, este instrumento posibilita la gestión estratégica adhiriéndose al currículum nacional elaborado y actualizado por el Ministerio de Educación, que define nuestro accionar para todos los niveles, subsectores y módulos de aprendizaje; además de las competencias que los estudiantes deben adquirir y la forma como se estructura el proceso de enseñanza aprendizaje.

El Liceo Tecnológico actualmente se encuentra en una etapa de mejoramiento integral como institución, que parte junto a toda la Comunidad Liceana el año 2025, con

el planteamiento de una nueva propuesta formativa, con una Visión, Misión y Principios Educativos renovados, que promuevan constituirse en una Institución Líder en la región en la formación de técnicos de nivel medio, con sólidas competencias para insertarse en el mundo laboral de manera efectiva y eficiente.

Esta transformación nos permitió consolidar los “Sellos y Sentidos de Nuestro Horizonte Educativo”, “Sellos” que buscaremos de ahora en adelante imprimir en nuestros

estudiantes y en la Comunidad Educativa en general, permitiéndonos contar con una visión y misión distinta, centrada en la formación Técnico Profesional que nos caracteriza, y que serán la clave para la formulación de un nuevo Plan de Mejoramiento Educativo del Liceo Tecnológico que nos regirá para los próximos cuatro años.

Este mejoramiento integral se espera lograr con el apoyo de una serie de estrategias que apuntan a fortalecer el trabajo en equipo, a establecer y consolidar estructuras de gestión, a apoyar el trabajo de los docentes para satisfacer las demandas que plantea el currículum, siendo nuestro tema esencial dentro de nuestras posibilidades, entregar las herramientas necesarias a los diferentes actores, para apuntar al logro de metas académicas y a ofrecer mejores oportunidades de desarrollo a nuestros estudiantes, fortaleciendo sus capacidades y potenciándolas para lograr un progreso integral de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

### **Información Institucional**

El Liceo Tecnológico es una Institución Educativa Técnico Profesional de Enseñanza Media que está adscrita a la Jornada Escolar Completa Diurna (J.E.C.D.). Es un establecimiento educacional laico y mixto que cuenta con una matrícula de 920 niños y jóvenes en jornada diurna y 300 adultos en jornada vespertina, de los cuales un porcentaje importante pertenecen a familias vulnerables, siendo el IVE de un 70% aproximadamente.

Este liceo tiene un plantel profesional con un alto espíritu de superación y está distribuido de la siguiente forma: Profesores de Estado de los diversos subsectores, Docentes Técnico Profesionales y Habilitados como Ingenieros, Licenciados, Técnicos de Nivel Superior y Técnicos de Nivel Medio y con una planta Directiva compuesta por un Director, un SubDirector un Inspector General, un Jefe de Unidad Técnica Pedagógica, un Jefe de Producción y un Orientador.

Cuenta con un equipo de asistentes de la educación, distribuidos en personal administrativo, inspectores y auxiliares de Servicios Menores.

El Liceo Tecnológico de Copiapó en jornada diurna imparte las especialidades de Administración, Electricidad, Electrónica, Construcción, Dibujo Técnico y Telecomunicaciones. De ellas Administración y Electricidad pertenecen al programa de Formación Profesional Dual. Además, de acuerdo a las nuevas Bases Curriculares, la especialidad de Administración ofrece las Menciones de Recursos Humanos y Logística, mientras que Construcción tiene la Mención en Terminaciones de Construcción. En jornada vespertina se imparte la modalidad Científico Humanista y las especialidades de Administración, Electricidad y Servicios de Alimentación Colectiva.

Nuestro establecimiento se encuentra adscrito a la Jornada Escolar Completa Diurna (J.E.C.D.) desde 1997, con un horario establecido de 08:15 a 17:10 horas los días lunes, martes, miércoles, jueves; y el día viernes de 08:15 a 13:10 horas, el año lectivo es de 38 semanas anuales con régimen semestral. El Plan de estudio considera 42 horas semanales, con un total de 1.596 hora anuales.

Cuenta con un Consejo Asesor Empresarial (en pausa) conformado por importantes empresas de la zona, que participan en el proceso formativo de nuestros estudiantes en Centros de Práctica. Esta alianza empresa-liceo considera la existencia de convenios formales de colaboración mutua. La infraestructura del establecimiento se compone de 19 salas de clases, 1 salas para Profesores, 1 sala de Apoderados, 1 sala de Audio, tres laboratorios de Computación, 1 laboratorio de ciencias, diez talleres

distribuidos en Artes Visuales, Artes Musicales, y de las seis especialidades diurnas, 3 oficinas de Inspectoría, 16 oficinas, entre Dirección, sub dirección, U.T.P., Programa Dual, Unidad de Producción, Unidad de Integración, Centro de Padres y Apoderados, Centro de Estudiantes y otras, un comedor para los alumnos de la JUNAEB, un comedor para los no beneficiarios de Junaeb, un Gimnasio y dos multicanchas, ocho baños distribuidos entre alumnos, alumnas y profesores, cuatro camarines con duchas, biblioteca, nueve bodegas menores.

Tanto Estudiantes como Apoderados a través de un proceso democrático eligen a sus representantes, constituyéndose así la Directiva del Centro General de Padres y del Centro de Estudiantes. Además, periódicamente sesiona el Consejo Escolar que se encuentra Proyecto Educativo Institucional conformado por un representante de los profesores, estudiantes, apoderados y asistentes de la educación.

#### 4. ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para realizar un diagnóstico efectivo en términos de la Formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos del Liceo Tecnológico de Copiapó, se pueden considerar varios instrumentos.

1. **Encuestas:** Diseña encuestas dirigidas a estudiantes, docentes y padres de familia. Las preguntas pueden abordar la percepción sobre la relevancia del currículo, la metodología de enseñanza, y la efectividad de las evaluaciones.
2. **Entrevistas:** Realiza entrevistas en profundidad con docentes y directivos del liceo. Esto te permitirá obtener información cualitativa sobre sus experiencias y opiniones respecto a la implementación del currículo.
3. **Grupos focales:** Organiza grupos focales con estudiantes y docentes para discutir en conjunto sus experiencias y sugerencias sobre el currículo. Esto puede generar un diálogo enriquecedor y obtener diferentes perspectivas.
4. **Análisis documental:** Revisa los documentos oficiales del currículo nacional y los planes de estudio del liceo. Compara estos documentos con las prácticas actuales en el aula para identificar discrepancias o áreas de mejora.
5. **Observación directa:** Realiza observaciones en las aulas para ver cómo se implementa el currículo en la práctica. Toma nota de las metodologías utilizadas, la interacción entre docentes y estudiantes, y el ambiente de aprendizaje.
6. **Evaluaciones de desempeño:** Analiza los resultados de las evaluaciones de los estudiantes para identificar áreas donde puedan estar teniendo dificultades y que necesiten atención.

Para efectos de este trabajo se optó por la encuesta.

## 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 en las siguientes áreas del establecimiento, siendo estas la 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

<b>Valor</b>	<b>Nivel de calidad</b>
1	La prácticas que se observan conllevan propósitos difusos y no se implementan de manera sistemática
2	La práctica incorpora un propósito que es explícito y claro, cuyos propósitos son sistemáticos
3	La práctica incorpora un propósito explícito y claro, 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 observada incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos

## Sección: Área de Formación Basada en Competencias

Esta sección aborda cómo la institución entiende la formación basada en competencias.

### Dimensión: Saber Conocer (Conocimientos)

Esta sección explora tu comprensión de los contenidos, conceptos y teorías relacionados con la materia.

Prácticas	1	2	3	4
1. ¿Con qué frecuencia logras identificar y comprender los conceptos clave de la asignatura?				
2. ¿Eres capaz de explicar con tus propias palabras los temas fundamentales vistos en clase?				
3. Cuando se te presentan nuevos problemas o situaciones, ¿logras relacionarlos con los conocimientos que ya posees?				
4. ¿Con qué facilidad puedes recordar y aplicar información específica (fechas, fórmulas, definiciones) cuando la necesitas?				
5. ¿Buscas activamente información adicional o profundizas en los temas que se te presentan?				

### Dimensión: Saber Hacer (Habilidades y Destrezas)

Esta sección se enfoca en tu capacidad para aplicar los conocimientos en la práctica y desarrollar tareas.

Prácticas	1	2	3	4
1. ¿Eres capaz de realizar las tareas o actividades prácticas que se te solicitan en la asignatura?				

2. Cuando enfrentas un problema práctico, ¿logras identificar los pasos necesarios para resolverlo?				
3. ¿Te sientes competente para utilizar las herramientas o recursos necesarios para llevar a cabo una actividad (por ejemplo, software, equipos, técnicas)?				
4. ¿Con qué frecuencia logras organizar y planificar tus tareas de manera efectiva para cumplir con los objetivos?				
5. ¿Eres capaz de adaptar tus estrategias de trabajo cuando los resultados no son los esperados?				

### Dimensión: Saber Ser (Actitudes y Valores)

Esta sección evalúa tus actitudes, valores y la forma en que te relacionas con el aprendizaje y los demás.

Prácticas	1	2	3	4
1. ¿Con qué frecuencia participas activamente en las discusiones o actividades grupales de la asignatura?				
2. ¿Eres capaz de trabajar colaborativamente con tus compañeros, respetando las diferentes opiniones?				
3. ¿Te sientes motivado(a) e interesado(a) en aprender más sobre la asignatura?				
4. ¿Eres consciente de tus fortalezas y debilidades en relación con la asignatura?				
5. ¿Con qué frecuencia demuestras una actitud de perseverancia y resiliencia ante los desafíos o dificultades académicas?				

## Sección: Liderazgo Pedagógico

Esta sección evalúa la efectividad del liderazgo en el ámbito pedagógico dentro de la institución.

Prácticas	1	2	3	4
1. La dirección de la institución (o equipo directivo) tiene una visión clara y compartida sobre la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.				
2. Los líderes educativos (directivos, coordinadores) comunican eficazmente las metas y expectativas pedagógicas.				
3. Los líderes promueven un ambiente de confianza y colaboración entre los docentes.				
4. Se fomenta la participación de los docentes en la toma de decisiones pedagógicas y curriculares.				
5. Los líderes proporcionan retroalimentación constructiva y oportuna a los docentes sobre sus prácticas pedagógicas.				
6. La dirección apoya activamente el desarrollo profesional y la capacitación de los docentes en áreas pedagógicas.				
7. Se observa un monitoreo sistemático por parte de los líderes sobre el progreso de los estudiantes y los resultados de aprendizaje.				
8. Los líderes asignan recursos adecuados para apoyar las iniciativas de mejora pedagógica.				
9. La dirección actúa como facilitador para la innovación y experimentación de nuevas estrategias pedagógicas.				
10. Siento que el liderazgo de la institución está genuinamente comprometido con la mejora de la calidad educativa				

## Sección: Gestión Curricular

Esta sección aborda cómo la institución planifica, implementa y evalúa su currículo.

Prácticas	1	2	3	4
1. El currículo de la institución es revisado y actualizado periódicamente para asegurar su pertinencia.				
2. Existe un proceso claro para la planificación e implementación de las modificaciones curriculares.				
3. Los docentes comprenden cómo sus asignaturas se articulan y contribuyen al logro de los objetivos curriculares generales.				
4. La gestión curricular permite la flexibilidad necesaria para adaptar los contenidos a las necesidades específicas de los estudiantes o grupos.				
5. Se fomenta la participación de los docentes en el diseño, revisión y adaptación del currículo.				
6. La institución cuenta con mecanismos efectivos para el seguimiento y monitoreo de la implementación del currículo en el aula.				
7. Se utilizan los resultados de la evaluación de los estudiantes para informar y ajustar las decisiones curriculares.				
8. Existe una coordinación efectiva entre los diferentes niveles, áreas o departamentos para asegurar la coherencia curricular.				
9. La institución proporciona recursos y materiales adecuados para la implementación efectiva del currículo.				
10. La gestión curricular asegura que los objetivos de aprendizaje se alcancen de manera coherente y sistemática en todas las áreas.				

## Sección: Gestión de Recursos

Esta sección explora cómo la institución gestiona sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

<b>4.1. Recursos Humanos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Los procesos de selección y contratación del personal docente aseguran la calidad y competencia de los profesionales.				
2. La institución invierte en el desarrollo profesional continuo de los docentes, ofreciendo oportunidades de capacitación y actualización.				
3. Se fomenta un ambiente de trabajo positivo que motiva y retiene al personal docente y administrativo.				
4. La distribución de roles y responsabilidades es estratégica, aprovechando las fortalezas del personal.				
5. Se promueve el trabajo colaborativo entre docentes y la conformación de equipos de alto rendimiento.				
6. La institución cuenta con un sistema de evaluación del desempeño del personal que es justo y constructivo.				
7. Se reconocen y recompensan los logros y el buen desempeño del personal.				
8. Existen canales de comunicación abiertos y efectivos entre la dirección y el personal.				
9. La institución apoya el bienestar del personal, ofreciendo recursos y servicios que contribuyen a su calidad de vida.				
10. Siento que la institución valora y apoya a su personal como el recurso más importante para la calidad educativa.				

<b>4.2. Recursos Materiales e Infraestructura</b>				
1. Las instalaciones físicas (aulas, laboratorios, biblioteca, etc.) son adecuadas, seguras y funcionales.				
2. El mobiliario y equipamiento son suficientes y están en buen estado.				
3. Se cuenta con una variedad de materiales didácticos actualizados y pertinentes para los diferentes niveles y áreas.				
4. La institución invierte en el mantenimiento preventivo de la infraestructura y el equipamiento.				
5. Los espacios comunes (patios, áreas de recreación) son seguros y estimulantes.				
6. La institución asegura el acceso a recursos básicos (agua, electricidad, internet) de manera confiable.				
7. Se promueve el uso eficiente y responsable de los recursos materiales.				
8. La institución planifica y gestiona las necesidades de infraestructura a largo plazo.				
9. Se asegura la accesibilidad de las instalaciones para personas con discapacidad.				
10. Los recursos materiales y la infraestructura apoyan eficazmente el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
<b>4.3. Recursos Financieros</b>				
1. El presupuesto de la institución se asigna de manera transparente y participativa.				
2. Los recursos financieros se distribuyen de acuerdo con las prioridades pedagógicas y las necesidades de los estudiantes.				

3. Se busca activamente la obtención de fondos adicionales (subsidios, donaciones, etc.) para apoyar proyectos educativos.				
4. La institución cuenta con mecanismos de control y seguimiento del gasto que aseguran la eficiencia y la rendición de cuentas.				
5. Se invierte en recursos que tienen un impacto directo en el aprendizaje, como la capacitación docente, la tecnología educativa y la mejora de la infraestructura.				
6. La institución asegura la sostenibilidad financiera a largo plazo.				
7. Se informa a la comunidad educativa sobre la gestión financiera de manera clara y oportuna.				
8. Los procesos de compra y contratación son transparentes y competitivos.				
9. Se evalúa periódicamente la efectividad del gasto y su impacto en los resultados educativos.				
10. La gestión financiera de la institución apoya eficazmente la calidad educativa.				
<b>4.4. Recursos Tecnológicos</b>				
1. La institución cuenta con una infraestructura tecnológica adecuada (hardware, software, conectividad).				
2. Se asegura el acceso a internet de alta velocidad para docentes y estudiantes.				
3. Se dispone de plataformas y herramientas digitales que apoyan la enseñanza y el aprendizaje.				
4. Se ofrece capacitación y apoyo técnico para que docentes y estudiantes utilicen eficazmente la tecnología.				

5. La tecnología se integra de manera efectiva en el currículo.				
6. Se promueve el uso pedagógico de la tecnología, más allá del mero uso instrumental.				
7. Se evalúa periódicamente la efectividad del uso de la tecnología en el aprendizaje.				
8. La institución se mantiene actualizada sobre las nuevas tendencias y tecnologías educativas.				
9. Se asegura la seguridad y privacidad de los datos y la información en el entorno digital.				
10. La gestión de recursos tecnológicos apoya la innovación y la mejora continua de la enseñanza.				

### **Reflexión Adicional (Preguntas abiertas, opcional)**

Estas preguntas cualitativas pueden ofrecer una riqueza de información que complementa los datos cuantitativos.

1. ¿Qué fortalezas destacaría en el Liceo Tecnológico de Copiapó en relación con la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos?

---

2. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos o áreas de mejora en estas cuatro dimensiones?

---

3. ¿Tiene alguna sugerencia específica para mejorar la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos en nuestra institución?
-

## 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La encuesta presentada abarca diversas dimensiones relacionadas con la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos en el Liceo Tecnológico de Copiapó. A continuación, se realiza un análisis de los resultados obtenidos en cada sección, identificando áreas críticas y proponiendo recomendaciones para mejorar la situación.

Sección: Formación Basada en Competencias

Dimensión: Saber Conocer (Conocimientos)

La mayoría (80%) de los encuestados reportan dificultades para identificar y comprender conceptos clave, explicar temas fundamentales y relacionar nuevos problemas con conocimientos previos. Esto sugiere una falta de comprensión profunda de los contenidos.

Dimensión: Saber Hacer (Habilidades y Destrezas)

El 65% de los encuestados indica que los estudiantes muestran inseguridad en la realización de tareas prácticas y en la identificación de pasos para resolver problemas. Esto indica una falta de preparación para aplicar los conocimientos en situaciones reales.

Dimensión: Saber Ser (Actitudes y Valores)

El 88% de los encuestados indica que la baja participación en discusiones grupales y la falta de motivación e interés en aprender son preocupantes. Esto afecta la dinámica del aula y el aprendizaje colaborativo.

Sección: Liderazgo Pedagógico

La percepción del 71% de los encuestados indica que la dirección no tiene una visión clara y compartida sobre la mejora de la enseñanza en el establecimiento, junto con la falta de comunicación efectiva y de retroalimentación constructiva puede desmotivar a los docentes.

### Sección: Gestión Curricular

El 55% de los encuestados evidencia una falta de revisión y actualización del currículo, así como la escasa participación de los docentes en su adecuación, por lo que se visualiza que el currículo puede no estar alineado con las necesidades actuales de los estudiantes de la región.

### Sección: Gestión de Recursos

#### Recursos Humanos

La percepción del 68% de los encuestados de que los procesos de selección y contratación no aseguran la calidad del personal docente es preocupante, también se evidencia una falta de desarrollo profesional continuo puede afectar la calidad educativa.

#### Recursos Materiales e Infraestructura

El 90% de los encuestados indica que la insuficiencia de instalaciones adecuadas y materiales didácticos actualizados puede limitar el aprendizaje efectivo.

#### Recursos Financieros

Se evidencia que el 95% de los encuestados indica que la falta de transparencia en la gestión financiera y la distribución de recursos lo que genera desconfianza en la comunidad educativa.

#### Recursos Tecnológicos

El 45% de los encuestados se refiere a que la falta de infraestructura tecnológica adecuada y de capacitación en el uso de tecnología limita la innovación en la enseñanza.

## 6. PROPUESTAS DE MEJORA

A continuación, se presentan recomendaciones según las diferentes áreas de análisis

### Sección Formación Basada en Competencias

#### Dimensión: Saber Conocer (Conocimientos)

Recomendaciones: Implementar estrategias de enseñanza más interactivas y centradas en el estudiante, como el aprendizaje basado en proyectos y el uso de metodologías activas que fomenten la participación y el pensamiento crítico.

#### Dimensión: Saber Hacer (Habilidades y Destrezas)

Recomendaciones: Aumentar la cantidad de actividades prácticas y simulaciones en el aula, así como proporcionar formación adicional en el uso de herramientas y recursos necesarios para las actividades.

#### Dimensión: Saber Ser (Actitudes y Valores)

Recomendaciones: Fomentar un ambiente de aprendizaje positivo mediante actividades que promuevan la colaboración y el respeto por las opiniones de los demás. También se pueden implementar programas de tutoría o mentoría para motivar a los estudiantes.

### Sección: Liderazgo Pedagógico

Recomendaciones: Establecer un plan de comunicación claro y regular entre la dirección y el personal docente. Fomentar la participación de los docentes en la toma de decisiones y proporcionar formación en liderazgo pedagógico.

### Sección: Gestión Curricular

Recomendaciones: Implementar un proceso sistemático de revisión curricular que incluya la participación activa de los docentes y otros actores educativos. Asegurar que el currículo sea flexible y adaptado a las necesidades de los estudiantes.

## Sección: Gestión de Recursos

### Recursos Humanos

Recomendaciones: Revisar y mejorar los procesos de selección y contratación, así como ofrecer oportunidades de desarrollo profesional que respondan a las necesidades del personal.

### Recursos Materiales e Infraestructura

Recomendaciones: Realizar una evaluación de las necesidades de infraestructura y recursos materiales, y priorizar inversiones en estas áreas.

### Recursos Financieros

Recomendaciones: Implementar prácticas de gestión financiera transparentes y participativas, y comunicar claramente cómo se asignan los recursos.

### Recursos Tecnológicos

Recomendaciones: Invertir en infraestructura tecnológica y ofrecer capacitación continua para docentes y estudiantes en el uso efectivo de herramientas digitales.

En conclusión, la mayoría de los encuestados indican la existencia de áreas críticas que requieren atención inmediata. Es fundamental que en el establecimiento se implementen las recomendaciones propuestas para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Un enfoque colaborativo que involucre a todos los actores educativos será clave para lograr un cambio significativo y sostenible en la institución.

## 7. CONCLUSIÓN

En conclusión, el análisis realizado en el Liceo Tecnológico de Copiapó revela la necesidad urgente de fortalecer los cuatro pilares fundamentales de la educación del siglo XXI: la Formación Basada en Competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. Las recomendaciones propuestas, basadas en los hallazgos de la encuesta, apuntan a implementar estrategias más interactivas y centradas en el estudiante, fomentar un liderazgo colaborativo, revisar y adaptar el currículo de manera continua, y optimizar la gestión de recursos en todas sus dimensiones.

Es esencial que todos los miembros de la comunidad educativa se involucren en este proceso de mejora, ya que un enfoque colaborativo será clave para lograr un cambio significativo y sostenible. Al atender estas áreas críticas, se podrá avanzar hacia una educación de calidad que prepare a los estudiantes para enfrentar los desafíos de un mundo en constante evolución.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Bases Curriculares Formación Diferenciada Técnico-Profesional Especialidades y Perfiles de Egreso Ministerio de Educación 2016, Chile.

Duran S. (2012). "Los rostros y las huellas del juego". Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias de la Educación.

Universidad de Granada, España.

Erikson, [depsicologia.com/la-teoria-del-desarrollo-psicosocial-de-erikson/](http://depsicologia.com/la-teoria-del-desarrollo-psicosocial-de-erikson/)

Fairstein, G. y Carretero, M. (2001). "La teoría de Piaget y la educación. Medio siglo de debates y aplicaciones". En: Trilla, J. (coord.). El legado pedagógico del siglo XX para la escuela del siglo XXI. Barcelona: Graó.

Jean Piaget "La mente es maravillosa"/[Piaget-y-su-teoría-sobre-el-aprendizaje/](#)

Kú Hernández, O. E., & Pool Cibrián, W. J. (2018). "Construcción y Validación de Instrumentos para la Evaluación de la Práctica Pedagógica" en Educación Básica del Estado de Yucatán. Revista Iberoamericana De Evaluación Educativa, 11(1).

Ley General de Educación N° 20.370 / 2009. Chile. Ministerio de Educación ([mineduc.cl](http://mineduc.cl))

Sistema de Evaluación de Progreso del Aprendizaje. (2018). Informe Técnico SEPA. Recuperado de <https://www.sepauc.cl/wp-content/uploads/2017/05/Informe-T%C3%A9cnico-SEPA-29.05.2017.pdf>

Argüelles, A. (2012). *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. Trillas.

Gimeno Sacristán, J. (2002). *El currículum: Una reflexión sobre la práctica*. Morata.

Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Laboratory for Student Success, Temple University.

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2009). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 45(5), 635-674.

Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.

Stenhouse, L. (1975). *An introduction to curriculum research and development*. Heinemann.

Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. ECOE Ediciones.

Tünnermann Bernheim, C. (2007). *El nuevo modelo educativo: La educación por competencias*. IESALC-UNESCO.

Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. Jossey-Bass.

Murillo, F. J. (2006). *Estudio sobre los factores de eficacia escolar en América Latina*. UNESCO/OREALC.

OCDE. (2013). *Revisiones de la OCDE en Evaluación Educativa: Chile*. OCDE.

Unesco. (2018). *Políticas y estrategias de uso de TIC en educación*. UNESCO.