



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS
EN EL LICEO BICENTENARIO DE EXCELENCIA SAN AGUSTN,
COMUNA DE VILLARRICA , REGIÓN DE LA ARAUCANÍA**

Candidato/a magíster: Sergio Guajardo C.
Gustavo Salazar M.
Norma Sepúlveda H.

Tutor disciplinar: Dra. Marlenis Martínez Fuentes

Tutor metodológico: Dra. Rocio Riffo San Martin

Octubre, 2024

INDICE.

Resumen.....	4
I. Introducción	5
II. Marco Teórico	7
1. Formación Basada en Competencias	7
1.1. Definición y Fundamentación de la Formación Basada en Competencias	7
1.2. Dimensiones de la Formación Basada en Competencias	8
1.3. Implementación de la Formación Basada en Competencias	9
1.4. Desafíos y Perspectivas Futuras.	10
2. Liderazgo Pedagógico.....	11
2.1. Liderazgo educativo/escolar.	12
3. Gestión Curricular.....	15
3.1. Gestión Pedagógica	15
3.2 Enseñanza y Aprendizaje en el Aula.....	16
3.4. Apoyo al Desarrollo del Estudiante	17
4. Gestión de Recursos	19
4.1 Gestión de Recursos Humanos.....	19
4.2 Dimensiones de la Gestión de Recursos Humanos.	19
4.3. Desafíos en la Gestión de Recursos Humanos	20
4.4. Gestión de Recursos Educativos.....	22
4.5 Dimensiones de la Gestión de Recursos Educativos	22
4.6. Desafíos en la Gestión de Recursos Educativos	23
5. Elaboración, Validación y Aplicación de Instrumentos	24
5.1 características del instrumento.....	24
III. Marco contextual	27
1. Aspectos Geográficos, Socioeconómicos y Culturales	28
2. Inclusión y Atención a la Diversidad.....	29
3. Formación Ciudadana y Convivencia Escolar	29
IV. Elaboración y aplicación del instrumento.....	31
V. Resultados	33
1. Procesamiento de datos.....	33
2. Resultados de la muestra por área y dimensión.....	34
VI. Propuestas de mejora	38

VII. Conclusión 41

VIII. Bibliografía 42

IX. Anexos. 47

 Anexo A. Tablas. 47

 Anexo B. Consentimiento informado 49

 Anexo C. Validación del instrumento. 51

 Pauta Experto 51

 Pauta Juez 52

 Anexo D. Instrumento. 55

Resumen

El siguiente trabajo consiste en la elaboración de un proyecto de mejoramiento educativo, sustentado en el diagnóstico institucional realizado en el Liceo Bicentenario de Excelencia San Agustín de Lican Ray, comuna de Villarrica, este Liceo es subvencionado por el estado bajo el alero de la Fundación del Magisterio de la Araucanía y se imparte educación desde el nivel preescolar a cuarto año medio.

El diseño metodológico del diagnóstico es cuantitativo para lo cual se adaptó y validó un instrumento que entregó información sobre el objetivo de diagnosticar y proponer mejoras en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en el liceo bicentenario de excelencia San Agustín comuna de Villarrica , región de la Araucanía.

Los resultados indican que de las 4 áreas, la de Gestión de recursos, es el área que presenta, en promedio, los puntajes más bajos. En este sentido, el plan de mejoramiento entrega herramientas relevantes para enfrentar y remediar las actuales debilidades del área de Gestión de Recursos; a su vez, orientar, planificar y materializar procesos que se han propuestos en el Proyecto educativo Institucional, trabajando en una misma línea de acción para lograr los desafíos propuestos y entregados por estos informes relevantes a la mejora continua de la educación de calidad.

I. Introducción

El presente trabajo de grado tiene como objetivo: Diagnosticar y proponer mejoras en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en el liceo bicentenario de excelencia San Agustín comuna de Villarrica , región de la Araucanía. El establecimiento, con más de 103 años de trayectoria, es dependiente de la Fundación del Magisterio de la Araucanía, se enfoca enfocada en una educación integral, en valores cristianos y un enfoque inclusivo (PIE) para estudiantes con necesidades educativas especiales y cuenta con el apoyo de varias fundaciones y programas del Ministerio de Educación. Su matrícula es actualmente de 383 estudiantes que se incluyen en niveles desde preescolar hasta enseñanza media técnico-profesional,

El diagnóstico y plan de mejora se propone sostener conceptual y estadísticamente la identificación de competencias, como la inteligencia emocional y la colaboración, que mejoran directamente el clima laboral y, por ende, el rendimiento del personal. Al alinear las intervenciones de recursos humanos con el modelo de competencias, se asegura que las acciones estén orientadas a fortalecer tanto el crecimiento profesional como la eficacia educativa, facilitando una respuesta integral a las necesidades del personal y promoviendo un aprendizaje de calidad.

Con ello se busca identificar y desarrollar habilidades clave, como la inteligencia emocional (Bisquerra Alzina, 2007) y la colaboración, que mejoran directamente el clima laboral y, por ende, el rendimiento del personal. Al alinear las intervenciones de recursos humanos con el modelo de competencias, se pretende asegurar que las acciones estén orientadas a fortalecer tanto el crecimiento profesional como la eficacia educativa, (Casanova, 2018) facilitando una respuesta integral a las necesidades del personal y promoviendo un aprendizaje de calidad.

Para acceder a lo anteriormente planteado es que se desarrolla un marco teórico que tiene el propósito de mostrar una descripción sobre las conceptualizaciones asociadas a las áreas y dimensiones que se abordaron, ver anexo A tabla N°8. Además de describir la importancia y pertinencia de usar la medición cuantitativa como metodología de diagnóstico concentrándose en las virtudes de los instrumentos de escala tipo Likert.

Posteriormente, en el marco contextual, se muestran las principales características que distinguen al establecimiento, su historia y trayectoria, antecedentes geográficos socioeconómicos y culturales; que permiten dar sentido específico a esta propuesta.

En lo metodológico, para el diseño y aplicación del instrumento, se muestra la construcción y validación de un instrumento de 77 preguntas que aborda las áreas y dimensiones de este trabajo de grado. Tanto, el consentimiento informado como las pautas de validación del instrumento y el instrumento se presentan en Anexos debido a su tamaño (ver Anexos B, C, D; respectivamente) también se aborda la modalidad de aplicación del instrumento.

Respecto de los resultados, se muestra cómo se obtienen los puntajes y cual fue el estadístico que se usó como indicador de resultado. Consiguientemente, los resultados se muestran en tablas, gráficos de torta y radiales, por cada área y sus respectivas dimensiones.

Después de visualizar los resultados de los 48 instrumentos aplicados, se muestran las propuestas de mejora, desglosadas en objetivos propuestos y acciones concretas a realizar para apoyar la labor docente, trabajando constantemente en las debilidades, sin olvidar fortalecer las demás áreas, para decantar con la conclusión del presente trabajo de grado.

Finalmente se presentan los capítulos sobre las fuentes utilizadas para construir y fundamentar este trabajo, la bibliografía, y el capítulo de anexos.

II. Marco Teórico

1. Formación Basada en Competencias

La Formación Basada en Competencias (FBC) es un enfoque educativo que prioriza el desarrollo integral de los estudiantes, asegurando que adquieran no solo conocimientos teóricos, sino también habilidades prácticas y actitudes necesarias para enfrentar los desafíos del mundo contemporáneo. Este enfoque se estructura en tres dimensiones clave: "saber ser", "saber hacer" y "saber saber". A continuación, se exploran estas dimensiones.

1.1. Definición y Fundamentación de la Formación Basada en Competencias

1.1.1. Concepto de Competencia. La competencia se define como la capacidad de movilizar un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para resolver situaciones concretas en diferentes contextos (Herrera & Rios, 2017). Según (Hincapié & Clemenza de Araujo, 2022), las competencias permiten a los individuos adaptarse y responder de manera efectiva a las demandas del entorno, lo cual es esencial en un mundo caracterizado por cambios rápidos y constantes. En Chile, la definición de competencias ha sido adaptada para reflejar las necesidades específicas del sistema educativo local, enfatizando la formación integral del estudiante (Hincapié & Clemenza de Araujo, 2022)

1.1.2. Enfoque Histórico y Teórico. El concepto de competencias ha evolucionado significativamente desde su introducción en la educación técnica y vocacional, extendiéndose a todos los niveles de la educación (Roegiers, 2016) Este enfoque ha sido impulsado por la necesidad de conectar la educación con las demandas del mercado laboral y las exigencias de la sociedad del conocimiento. En la literatura reciente, autores como (Casanova, 2018) han actualizado su visión de una educación basada en competencias, destacando la importancia de formar individuos capaces de aprender a lo largo de la vida.

1.2. Dimensiones de la Formación Basada en Competencias

1.2.1. Saber Ser. El "saber ser" se centra en el desarrollo de valores, actitudes y habilidades emocionales que son esenciales para la convivencia social y el desarrollo personal. (Goleman, 1995) y (Bisquerra Alzina, 2007) actualizan la teoría de la inteligencia emocional, subrayando la importancia del "saber ser" en el contexto educativo actual, donde se busca formar individuos emocionalmente inteligentes y socialmente responsables. En Chile, (Uribe, 2010) destaca que la formación en valores es fundamental para preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos éticos y sociales del siglo XXI.

1.2.1. Saber Hacer. El "saber hacer" abarca la capacidad de aplicar conocimientos y habilidades en situaciones prácticas, siendo una dimensión crucial en la formación técnica y profesional. Según (Tobón, Formación integral y competencias, Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación., 2013) y (Guzmán, 2012), el "saber hacer" es esencial para la inserción laboral de los graduados, quienes deben estar preparados para resolver problemas y adaptarse a nuevos entornos de trabajo. En Chile, (González & Campos, 2021) abogan por una mayor alineación entre las competencias enseñadas en las instituciones educativas y las demandas del mercado laboral, asegurando que los estudiantes desarrollen habilidades prácticas y transferibles.

1.2.3. Saber Saber. El "saber saber" se refiere al desarrollo de competencias cognitivas y metacognitivas que permiten a los estudiantes adquirir, organizar y aplicar conocimientos de manera efectiva. Esta dimensión es clave para fomentar el aprendizaje autónomo y crítico (Roegiers, 2016). En su revisión sobre las competencias cognitivas, (Jiménez y otros, 2010) destaca la necesidad de un enfoque educativo que fomente la curiosidad intelectual y la capacidad de aprender a aprender, lo cual es fundamental en una era de rápidos avances tecnológicos y cambios en el conocimiento.

1.3. Implementación de la Formación Basada en Competencias

1.3.1. Diseño Curricular y Planificación. Para implementar la FBC, es esencial un diseño curricular que articule claramente las competencias a desarrollar, junto con los criterios de evaluación pertinentes (Roegiers, 2016) Este proceso requiere la colaboración entre docentes, administradores y otros actores educativos para asegurar que las competencias definidas sean relevantes y alcanzables. (Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura, 2000) señalan que la planificación curricular debe ser flexible y adaptable, permitiendo la integración de competencias transversales que preparen a los estudiantes para un mundo en constante cambio. (Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura., 2012)

1.3.2. Metodologías Didácticas. Las metodologías didácticas que apoyan la FBC deben ser activas y centradas en el estudiante, fomentando la participación y el aprendizaje significativo. Estrategias como el aprendizaje basado en proyectos y el aprendizaje colaborativo han demostrado ser efectivas en la formación de competencias (Leyva, 2008) subraya la importancia de adaptar estas metodologías al contexto local, asegurando que respondan a las necesidades y características de los estudiantes.

1.3.3. Evaluación de Competencias. La evaluación en la FBC debe ser formativa, continua y enfocada en medir el desarrollo de competencias en lugar de centrarse únicamente en la adquisición de conocimientos teóricos (Leyva, 2008) En su análisis de la evaluación de competencias, (Casanova, 2018) destacan la importancia de utilizar una variedad de métodos de evaluación, incluyendo la autoevaluación y la evaluación por pares, para capturar una visión completa del desarrollo de competencias, así como lo crucial que resulta contextualizar la evaluación, teniendo en cuenta las realidades socioeconómicas y culturales de los estudiantes.

1.4. Desafíos y Perspectivas Futuras.

1.4.1. 1.Desafíos en la Implementación. La implementación de la FBC enfrenta varios desafíos, entre ellos, la resistencia al cambio en las instituciones educativas, la necesidad de formación continua para los docentes, y la adecuación de recursos y materiales educativos (Tobón, Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica., 2013)

Además, la evaluación de competencias requiere un cambio en las prácticas tradicionales de evaluación, lo que implica un esfuerzo significativo para redefinir los estándares de calidad en la educación (Jiménez y otros, 2010)

1.5. Perspectivas Futuras. El futuro de la FBC dependerá de la capacidad de las instituciones educativas para adaptarse a las demandas cambiantes del mundo laboral y social. Esto incluye la necesidad de integrar tecnologías educativas emergentes, como la inteligencia artificial y el aprendizaje adaptativo, que pueden potenciar el desarrollo de competencias (Tobón, Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica., 2013)). Es crucial seguir evaluando y ajustando las políticas educativas, para asegurar que la FBC siga siendo relevante y efectiva en la formación de ciudadanos y profesionales (Guzmán, 2012).

La Formación Basada en Competencias representa un enfoque educativo integral que busca preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo moderno, a través del desarrollo de competencias en las dimensiones de "saber ser", "saber hacer" y "saber / saber". La integración de estas dimensiones en el currículo educativo requiere una planificación cuidadosa, la implementación de metodologías didácticas activas y una evaluación continua y contextualizada. La literatura revisada muestra que, aunque existen desafíos en la implementación de la FBC, este enfoque tiene el potencial de transformar la educación, alineándola con las necesidades de la sociedad y el mercado laboral contemporáneo (Peña-García, 2020)

2. Liderazgo Pedagógico

El uso del concepto de liderazgo ha sido definido de acuerdo a distintas dimensiones de lo humano y, a menudo, enfocado en resaltar la figura individual (Cao, 2017), ejemplo de estos liderazgos los encontramos desde líderes de gobiernos, militares, religiosos, de empresas, de equipos deportivos, científicos. La hebra que interesa resaltar aquí deviene en los planteamientos modernos sobre liderazgo, que se pueden observar desde las obras de Max Weber, en las que se hace referencia a que el liderazgo se puede entender como una “relación social” en la que su centro de masa se encuentra en la existencia de la aceptación que los seguidores tienen del líder, así, el liderazgo se puede entender como una delegación de los seguidores al líder; pero paralelamente, identifica que el liderazgo genera en las seguidores la obediencia, y ésta, a su vez, genera una relación de dominación y control sobre los seguidores, y es desde este concepto de dominación del que se derivan los tipos de liderazgo: en la medida que esa dominación descansa, tanto, en una tradición heredada, en el carisma que se reconoce en el líder, o por el carácter racional legal de la obtención de liderazgo, ésta última es más característica en las sociedades modernas. Por otra parte, Bobbio, N. menciona que los líderes deben influir en el grupo al nivel de las decisiones estratégicas y para ello necesita de una posición dominante, esa posición debe ser ejercida activamente por el líder, ya que sobre él recaen las expectativas del grupo, por tanto el líder es el representante de las expectativas del grupo (Bobbio y otros, 2007)

Otras referencias al liderazgo moderno son sintetizadas por (Cao, 2017) de ello se desprende que estas obras están vinculadas principalmente a las teorías de las organizaciones, aquí destacan las ideas de Frederick Taylor, quien vincula el liderazgo a: motivación, recompensas, castigos, rendimiento; Henri Fayol, quien asocia el liderazgo con: autoridad y responsabilidad, unidad de mando, jerarquía. También se integran perspectivas teóricas desde la psicología, psicología social, y sociología; un ejemplo es Abraham Maslow para quien es deber del líder interpretar y conocer las necesidades de las personas en términos individuales para así poder motivar a los trabajadores; en la misma línea Hollander Edwin, establece que el buen líder debe ser

sensible a interpretar estas necesidades, así como también, las expectativas de los trabajadores, y con ello, diseñar respuestas coherentes. (Cao, 2017)

Ahora bien, estos acercamientos al concepto de liderazgo desde lo organizacional permiten identificarlo con variables propias de la dinámica de las organizaciones como: rendimiento, recompensa, responsabilidad; también se fueron integrando a ellas las perspectivas de las ciencias sociales enfocadas ya no tanto en ejercer el liderazgo sino más enfocadas a entender el liderazgo como una relación social. Ahora bien, ante la pregunta sobre ¿dónde ocurre este liderazgo? siguiendo a (Cao, 2017) se entiende al liderazgo como una relación que existe entre personas que están inmersas en una situación social dada, pero “los líderes en una situación no necesariamente pueden ser líderes en otras situaciones” (Cao, 2017) La situación aquí es la Escuela, por lo tanto hablamos del liderazgo escolar/educativo entendido como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009).

2.1. Liderazgo educativo/escolar.

Puede ser entendido como un proceso intencionado de influencia social de una persona o un grupo sobre otras personas o grupos (Bush y otros, 2017), y a su vez, cumple la función de construir los horizontes de la escuela asentado en los valores que la fundan. Para (Contreras, 2017) la evidencia que se puede extraer de la literatura es robusta para argumentar que el liderazgo escolar tiene un efecto positivo y significativo en el progreso de las escuelas y en las consiguientes mejoras de los aprendizajes de los estudiantes, y paralelamente describe al liderazgo escolar enfocado en describir tanto dimensiones y características individuales, como también la gestión cotidiana de los directivos y la complementación coherente en las prácticas (Elmore, 2010) así, el liderazgo como práctica se enfoca y esfuerza principalmente en desarrollar, crear y nutrir la capacidad, por un lado de los y las docentes y por otro de los y las estudiantes, para que formen parte en un aprendizaje de exigentes estándares y para que a su vez reflexionen sobre su propia práctica de aprendizaje. (Lowe, 2022)

Consecuentemente, se pueden encontrar tipologías sobre liderazgo, entre ellas las que muestra la guía de herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos de la división de educación general del MINEDUC.

N°	Tipo Liderazgo	Aspecto / concepto
	TRANSFORMACIONAL.	Liderazgo que es capaz de producir una transformación fundamental en la organización, mostrando comportamientos y prácticas que comunican una visión motivadora, expresando altas expectativas del desempeño de sus colaboradores, y proyectando autoconfianza y confianza en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas colectiva (CEPPE, 2009).
	DISTRIBUIDO.	El director pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. En dicha comunidad se fortalece a individuos ya destacados, incrementando la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. La mejora del centro depende de la acción conjunta de los propios implicados, donde el directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes (Murillo, 2006).
	PEDAGÓGICO INSTRUCCIONAL	O El liderazgo está orientado a la gestión de los centros educativos, buscando potenciar el apoyo que el director puede brindar a la labor docente e ir más allá de las labores administrativas que se asocian a su rol. Bolívar (en Freire y Miranda, 2014) caracteriza que el liderazgo instruccional se centra en la organización de buenas prácticas en la escuela y en el incremento de los resultados de aprendizaje, involucrándose más en el desarrollo profesional de los docentes y en las tareas relacionadas a la pedagogía. Es decir, su foco se orienta a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.
	PARA LA JUSTICIA SOCIAL	Este tipo de liderazgo se orienta hacia las prácticas de los equipos directivos para el logro de una cultura inclusiva, siendo contenidos relevantes la justicia, la equidad, el respeto por la dignidad de los individuos, la participación, el trabajo por el bien común y el fomento de la igualdad de oportunidades (Murillo & Fernández, en Carrasco & Gonzales, 2017; Theoharis, 2007; Tintoré, 2018). Theoharis (2007) señala que el liderazgo para la justicia social comprende aquellas prácticas directivas orientadas a eliminar las condiciones de marginalización sea en materia de raza, clase, género, orientación sexual, discapacidad o cualquier otra.
	EMOCIONAL	Según Goleman (2014), el líder desempeña un papel esencial en el ámbito emocional, influyendo en las emociones de los miembros del equipo y buscando motivarlos hacia la dirección adecuada y al logro del propósito común. Por lo tanto, una clave del ejercicio de este liderazgo es cómo el líder maneja la inteligencia emocional. En este sentido, es fundamental que desarrolle las capacidades de conocerse a sí mismo y autorregularse, así como de desarrollar conocimientos y habilidades sociales, como es la empatía y la confianza en los demás.

Tabla n° 1

Fuente: Adaptado de (MINEDUC, 2019)

Paralelamente, (Bush y otros, 2017) presentan otra tipología sobre liderazgo escolar/educativo.

N°	Tipo Liderazgo	Aspecto / concepto
1	Instruccional.	Focalizado en el aprendizaje
2	Gestor	Se centra en la competencia y eficacia con que los líderes desempeñan las tareas y funciones que tienen asignadas
3	Transformacional	Se centra en el desarrollo de las capacidades de los miembros de la organización y su movilización hacia los objetivos comunes
4	moral o auténtico	Lo medular reside en los valores que profesa y practica el líder, y que le dan sustancia a la misión de la escuela
5	Distribuido	Se destierra la noción de un individuo (habitualmente el director o la directora) que incide verticalmente sobre el resto de la comunidad escolar, para reemplazarla por la de un conjunto de actores, con o sin autoridad formal al interior de la escuela, que se influyen mutuamente y que permiten el progreso institucional
6	Docente	La atención está puesta en la capacidad de los profesores y profesoras de empoderarse e incidir en el quehacer no solo del aula sino de la escuela en su conjunto.
7	Contingente	En que se releva la alta incidencia del contexto específico de la escuela para entender o promover determinado tipo de liderazgo de parte de los directivos, bajo el supuesto de que cualquier estandarización resulta inviable e insatisfactoria.

Tabla N° 2

Fuente: Adaptado de (Bush y otros, 2017)

N°	Tipo Liderazgo	Aspecto / concepto
1	Transformacional.	Enfatiza en que un modelo de liderazgo debe necesariamente incluir aspectos de otros modelos y no ignorar otras conceptualizaciones. Leithwood (1994) Los líderes efectivos no sólo deberían ser capaces de tener un efecto transformador en sus escuelas y ser capaces de convertir una escuela con un desempeño bajo o medio en una institución efectiva, sino también promover un cambio real y sostenible (Hargreaves y Fink, 2003). Este cambio no sólo debería ser producto de su carisma personal, sino de aspectos tales como: distribución del poder y toma de decisiones; promoción del desarrollo de competencias en la escuela que posibiliten la autoevaluación y mejora constante y preparación de la escuela para un futuro, con el fin que el éxito de la organización sea sostenible en el tiempo y no dependa sólo de la contingencia y de las políticas educativas de turno que presionan a las escuelas por resultados.
2	Distribuido.	Puede definirse como un estilo que busca la convergencia de metas institucionales compartidas, el trabajo concertado y mancomunado entre miembros de la organización, la construcción de relaciones caracterizadas por la confianza para asignar responsabilidades y el fomento de oportunidades de desarrollo profesional como coaching y mentorías, para que otros miembros de la organización puedan ejercer roles de liderazgo (Denee y Thornton, 2018; Garay, Queupil, Maureira, Garay & Guiñez, 2019; Imoni, 2018).

	Pedagógico.	Es concebido como el involucramiento directo en la gestión de la enseñanza y el currículo y es uno de los factores claves que permiten mejorar los resultados de los estudiantes y con ello la efectividad de la escuela (Robinson 2007). Este tipo de liderazgo se centra en los procesos de enseñanza y aprendizaje con la consecuente influencia en el trabajo docente y el currículo.
--	--------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla n° 3

Fuente: adaptado de (Contreras, 2017)

3. Gestión Curricular

La gestión curricular es un proceso clave en la educación que implica la planificación, implementación, evaluación y mejora continua del currículo. Este proceso tiene como objetivo garantizar que la enseñanza y el aprendizaje en el aula sean efectivos, relevantes y alineados con los objetivos educativos. Además, la gestión curricular busca apoyar el desarrollo integral de los estudiantes, promoviendo tanto su rendimiento académico como su bienestar personal. Aquí se exploran estas dimensiones con un enfoque en la gestión pedagógica, la enseñanza y el aprendizaje en el aula, y el apoyo al desarrollo del estudiante. (Vera & Moncada, 2023)

3.1. Gestión Pedagógica

3.1.1 Definición y Alcance.

La gestión pedagógica se refiere a la organización y coordinación de las actividades educativas en el aula, con el fin de optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Según (Corredor, 2000) esta gestión implica la planificación de las actividades pedagógicas, la selección de estrategias didácticas, la utilización de recursos educativos y la evaluación del aprendizaje. En el contexto chileno, esta forma de gestión del currículum se orienta a integrar y articular de mejor forma el aprendizaje, tanto para garantizar las trayectorias formativas, como para enfrentar los desafíos de aprendizaje en general, y socioemocionales en particular, en el marco del Plan de Reactivación Educativa (MINEDUC, 2023) Destacando la importancia de una gestión pedagógica efectiva para mejorar los resultados de aprendizaje y reducir las brechas de inequidad en la educación.

3.1.2 Estrategias Didácticas y su Implementación.

Las estrategias didácticas son fundamentales en la gestión pedagógica. Estas estrategias deben ser seleccionadas en función de los objetivos de aprendizaje, las características de los estudiantes y el contexto educativo. Por ejemplo, (Tobón, Formación integral y competencias, Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación., 2013) sugiere que la utilización de estrategias basadas en la investigación, como la enseñanza explícita y la diferenciación, puede mejorar significativamente el aprendizaje de los estudiantes. En Chile, (CIDE, 2012) enfatiza la necesidad de contextualizar las estrategias didácticas, considerando la diversidad cultural y socioeconómica de los estudiantes.

3.1.3 Evaluación del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

La evaluación es una parte integral de la gestión pedagógica, ya que permite monitorear el progreso de los estudiantes y ajustar las estrategias de enseñanza en consecuencia. (Guevara, 2022) propone un marco de antecedentes con un enfoque sistemático que permite decantar en las condiciones de la gestión docente, En este sentido (Espinoza & Campuzano, 2019) argumentan que la evaluación debe ser continua y formativa, permitiendo a los docentes adaptar su enseñanza para satisfacer mejor las necesidades de los estudiantes.

3.2 Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

3.2.1 Modelos de Enseñanza. Los modelos de enseñanza proporcionan un marco para organizar y estructurar las actividades de aprendizaje. El modelo constructivista, basado en las teorías de Piaget y Vygotsky, es uno de los enfoques más influyentes en la enseñanza contemporánea. Este modelo enfatiza la construcción activa del conocimiento por parte del estudiante y el papel del docente como facilitador (Espinoza & Campuzano, 2019) En el contexto chileno, desde (Guevara, 2022) se puede ajustar su contextualización a la necesidad de adaptación del modelo constructivista a las realidades educativas locales, destacando hoy la importancia de la mediación cultural y el contexto socioeconómico en el aprendizaje.

3.2.2 Aprendizaje Activo y Colaborativo. El aprendizaje activo y colaborativo es una metodología que fomenta la participación activa de los estudiantes en su proceso de aprendizaje. Johnson, Johnson y Holubec (1999) sostienen que el aprendizaje colaborativo mejora el rendimiento académico, las habilidades sociales y el compromiso de los estudiantes. En Chile, (Jerez, 2015) señala que la implementación de metodologías activas en el aula puede contribuir a una enseñanza más inclusiva y participativa, especialmente en contextos de alta vulnerabilidad.

3.2.3 Uso de Recursos Tecnológicos. La integración de tecnologías en el aula es un aspecto crucial de la enseñanza moderna. Según (Coll y otros, 2007) el uso de tecnologías educativas, como plataformas de aprendizaje en línea y herramientas interactivas, puede enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje, ofreciendo nuevas formas de interacción y acceso al conocimiento. En Chile, el informe del Ministerio de Educación (Chile. Ministerio de Educación. ENLACES, 2011) sobre el uso de tecnologías en la educación destaca la importancia de formar a los docentes en competencias digitales para maximizar el potencial educativo de estas herramientas.

3.4. Apoyo al Desarrollo del Estudiante

3.4.1 Desarrollo Integral. El apoyo al desarrollo integral del estudiante es una dimensión clave de la gestión curricular. Este enfoque no solo busca promover el rendimiento académico, sino también el desarrollo emocional, social y personal de los estudiantes. (Goleman, 1995) introdujo el concepto de inteligencia emocional, que ha influido en la incorporación de programas de desarrollo socioemocional en el currículo. (Pérez & Martire, 2017) discuten la implementación de programas de apoyo socioemocional en las escuelas, subrayando la necesidad de un enfoque holístico en la educación.

3.4.2 Inclusión Educativa. La inclusión educativa es un principio fundamental que busca asegurar que todos los estudiantes, independientemente de sus características personales o contextuales, tengan acceso a una educación de calidad. (Jerez, 2015) argumentan que la inclusión requiere la adaptación del currículo y las prácticas pedagógicas para responder a la diversidad de los estudiantes. En el contexto chileno, analiza los desafíos y avances en la implementación de políticas inclusivas, destacando la importancia de la formación docente en este ámbito.

3.4.4 Orientación y Consejería Educativa. La orientación y consejería educativa son componentes esenciales del apoyo al desarrollo del estudiante. Estas funciones ayudan a los estudiantes a tomar decisiones informadas sobre su educación y futuro profesional, y a superar desafíos personales y académicos. Según (Centro de Investigación y Documentación Educativa, 2009)), los programas de orientación efectivos deben estar integrados en el currículo y adaptarse a las necesidades específicas de los estudiantes. (Cala, 2012) resalta la necesidad de fortalecer los programas de orientación en las escuelas, especialmente en contextos de alta vulnerabilidad social.

La gestión curricular, centrada en la gestión pedagógica, la enseñanza y el aprendizaje en el aula, y el apoyo al desarrollo del estudiante, es un proceso complejo y multifacético que requiere una planificación y ejecución cuidadosa. La integración de enfoques pedagógicos efectivos, la adaptación a las necesidades y contextos de los estudiantes, y el apoyo integral al desarrollo estudiantil son componentes esenciales para el éxito educativo.

4. Gestión de Recursos

La gestión de recursos en el ámbito educativo es fundamental para el logro de los objetivos pedagógicos y administrativos de las instituciones educativas. Esta gestión incluye diversas dimensiones, tales como la gestión de recursos humanos, la gestión de recursos financieros y la gestión de recursos educativos. Cada una de estas dimensiones juega un papel crucial en la promoción de un entorno de enseñanza y aprendizaje efectivo, equitativo y sostenible. Se busca explorar estas dimensiones con un enfoque en la gestión pedagógica, la enseñanza y aprendizaje en el aula, y el apoyo al desarrollo del estudiante.

4.1 Gestión de Recursos Humanos

4.1.1 Importancia y Rol en el Contexto Educativo. La gestión de recursos humanos (GRH) en la educación se centra en el manejo del personal docente y administrativo, garantizando que las instituciones educativas cuenten con profesionales capacitados y comprometidos con su labor. La literatura sostiene que una adecuada gestión de los recursos humanos tiene un impacto directo en la calidad educativa (Celis, 2017) La selección, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del personal son componentes clave de la GRH que deben ser gestionados de manera estratégica para cumplir con los objetivos educativos.

4.2 Dimensiones de la Gestión de Recursos Humanos.

4.2.1 Selección y Contratación de Personal. La selección y contratación de personal es un proceso crítico que debe alinearse con las necesidades y objetivos de la institución educativa. Según (Gouveia & Montiel, 2006) la implementación de procesos de selección basados en competencias garantiza que los docentes y el personal administrativo posean las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos educativos contemporáneos.

4.2.2 Desarrollo Profesional y Capacitación. La formación continua es esencial para el desarrollo de competencias pedagógicas y administrativas. (Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas. CPEIP, 2018) destaca la importancia del desarrollo profesional en la mejora de la calidad de la enseñanza, enfatizando que los programas de capacitación deben estar orientados a las necesidades específicas del contexto escolar.

4.2.3 Evaluación del Desempeño. Evaluar el desempeño del personal docente y administrativo es crucial para asegurar la calidad educativa. (Tejedor & García_Varcarcel, 2010) En Chile, el sistema de evaluación de la Carrera Docente ha sido un modelo para medir y mejorar las prácticas pedagógicas, lo que se refleja en la mejora de los resultados de aprendizaje (Taut, 2015)

4.2.4 Clima Organizacional. El clima laboral y la retención del talento son factores determinantes para la estabilidad y éxito de una institución educativa, un entorno de trabajo positivo está vinculado a un mayor compromiso del personal y, por ende, a un mejor desempeño educativo (Sandoval, 2014)

4.3. Desafíos en la Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos enfrenta desafíos como la escasez de docentes calificados en áreas rurales y vulnerables, (Celis, 2017) la implementación de políticas de educación inclusiva, y la adaptación a los cambios tecnológicos y pedagógicos. (Cao, 2017) subraya la necesidad de liderazgo transformacional para gestionar el cambio y mejorar la calidad educativa.

4.4 *Gestión de Recursos Financieros y Administración*

4.4.1 Importancia de la Gestión Financiera. La gestión de recursos financieros es esencial para la sostenibilidad de las instituciones educativas. Una administración financiera sólida permite a las instituciones asignar recursos de manera eficiente, priorizar inversiones en áreas críticas y garantizar la viabilidad a largo plazo (Valverde, 2024) La literatura sugiere que una gestión financiera efectiva está estrechamente vinculada al rendimiento académico y al desarrollo institucional.

4.4.2 Dimensiones de la Gestión Financiera y Administrativa. La planificación presupuestaria debe reflejar las prioridades estratégicas de la institución y ser flexible para adaptarse a los cambios en el entorno económico. Según (Malta, 2002) la planificación financiera es fundamental para asegurar la equidad en la distribución de recursos.

4.2.2.1 Control Presupuestario y Transparencia. El control presupuestario y la transparencia en el uso de los recursos son vitales para mantener la confianza en el sistema educativo. La rendición de cuentas y la auditoría regular son prácticas que fortalecen la administración financiera (Foro por el Derecho a la Educación., 2014)

Captación y Diversificación de Recursos. La diversificación de las fuentes de financiamiento, incluyendo subvenciones, donaciones y alianzas con el sector privado, es clave para mantener la solvencia económica y financiar programas educativos que no son cubiertos por los presupuestos regulares (Malta, 2002)

4.2.2.2. Rendición de Cuentas. La rendición de cuentas es un elemento central en la gestión financiera, asegurando que los fondos sean utilizados de manera eficiente y que los resultados educativos sean evaluados y comunicados de manera transparente (Mineduc, 2018).

4.4.3 Desafíos en la Gestión Financiera. La gestión financiera enfrenta desafíos como la desigualdad en el financiamiento entre instituciones, la crisis económica y la necesidad de innovar en la captación de recursos. Valenzuela, Bellei, y Ríos (2014) señalan que las brechas en el financiamiento educativo afectan la equidad y la calidad de la educación, requiriendo estrategias innovadoras para abordar estas desigualdades.

4.4. Gestión de Recursos Educativos

La gestión de recursos educativos abarca la adquisición, distribución y uso de materiales y herramientas que facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje. La gestión adecuada de estos recursos es esencial para implementar un currículo efectivo y lograr los objetivos educativos. Según (Grupo Educativo, 2015) la calidad y relevancia de los recursos educativos son determinantes en el éxito académico de los estudiantes.

4.5 Dimensiones de la Gestión de Recursos Educativos

4.5.1 Adquisición de Recursos. La adquisición de recursos educativos debe estar alineada con los objetivos pedagógicos y las necesidades de los estudiantes. **(Grupo Educativo, 2015)** destacan la importancia de seleccionar materiales que sean culturalmente pertinentes y que fomenten la inclusión y la equidad en el aula.

4.5.2 Distribución Equitativa. La distribución equitativa de recursos es un desafío constante en el contexto educativo. La literatura indica que la desigualdad en el acceso a recursos educativos entre diferentes tipos de escuelas es una barrera significativa para la equidad educativa **(Celis, 2017)**

4.5.3 Mantenimiento y Actualización. Los recursos educativos deben ser mantenidos y actualizados regularmente para asegurar su relevancia y funcionalidad. Esto es particularmente importante en el caso de las tecnologías educativas, que requieren actualizaciones constantes para mantenerse al día con las innovaciones pedagógicas **(MINEDUC, 2023)**

4.5.4 Integración de Tecnologías. La integración de tecnologías en el aula es una dimensión clave en la gestión de recursos educativos. Estas tecnologías no solo facilitan el acceso a la información, sino que también pueden transformar las prácticas pedagógicas y mejorar los resultados de aprendizaje **(Pérez & Martire, 2017)**

4.6. Desafíos en la Gestión de Recursos Educativos

La principal dificultad en la gestión de recursos educativos es la brecha digital, especialmente evidente durante la pandemia de COVID-19. Esta brecha afecta de manera desproporcionada a los estudiantes de bajos recursos, subrayando la necesidad de políticas que promuevan el acceso equitativo a la tecnología y los recursos digitales (Polo, 2023) La gestión de recursos en el ámbito educativo es un proceso complejo y multifacético que exige una planificación y ejecución cuidadosa. Las dimensiones de gestión de recursos humanos, financieros y educativos son interdependientes y cruciales para el éxito de las instituciones educativas. Mediante una gestión eficaz de estos recursos, las instituciones pueden mejorar la calidad educativa, promover la equidad y garantizar un entorno de enseñanza y aprendizaje óptimo. (Grupo Educativo, 2015)

5. Elaboración, Validación y Aplicación de Instrumentos

5.1 características del instrumento.

Un instrumento es un medio y no un fin en sí mismo, por lo tanto, es útil para alcanzar un propósito. Previo a su elaboración se debe considerar el fundamento epistemológico en el que se sustenta la legitimidad de su uso. (Davila, 2007) Esta epistemología entiende que la realidad está por fuera de los sujetos, por tanto es externa, y como se encuentra fuera de él se puede acceder a ella por medio de instrumentos, en la ciencias duras los objetos son átomos, células, en las ciencias sociales y afines, se entiende a la realidad como un hecho, un hecho social, parafraseando a Durkheim. Entonces para conocer la realidad se usan instrumentos como el termómetro, la resonancia magnética entre otros. En las ciencias social no tan solo existen los instrumentos sino que estos están supeditados a diferentes técnicas, esta perspectiva hace referencia al pospositivismo (Davila, 2007)

Esta tradición indica que para medir en ciencias sociales, por tanto, es necesario operacionalizar los conceptos centrales de la investigación, para que estos sean observables, esta operacionalización de conceptos garantiza que el instrumento evalúe distintas dimensiones y atributos de los fenómenos que se pretende observar. (González P. , 2010)

El cuadro N° 4 muestra cómo se operacionalizan las variables a sondear en el diagnóstico, la distribución de área → dimensión → preguntas / ítems

Área	Dimensión	Cantidad Ítems
Formación basada en competencias.	Saber conocer	8
	Saber hacer	6
	Saber ser	5
Liderazgo pedagógico.	Establecer dirección.	5
	Rediseñar la organización.	6
	Desarrollar personas.	5
	Gestionar la instrucción de la escuela.	8

Gestión curricular	Gestión pedagógica	6
	Enseñanza y aprendizaje en el aula.	6
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes.	6
Gestión de recursos.	Gestión del recurso humano.	6
	Gestión de recursos financieros y administración.	5
	Gestión de recursos educativos	5
Total ítems →		77
Tabla N° 4		Fuente: adaptado del Instructivo para la elaboración de trabajo de grado

Dentro de las técnicas más usadas en ciencias sociales encontramos las encuestas y las escalas, las primeras se refieren a caracterizar a una población o ahondar en la opinión y gustos de ésta, entre otros tópicos; en tanto las escalas se usan para evaluar el acuerdo o desacuerdo con ciertas actitudes, ejemplo de ellas son las escalas: Likert, Thurston, Osgood. (Trejo Sánchez, 2021) La importancia de las técnicas de investigación científica radica en que permiten obtener información y transformarla en conocimiento, que puede ser útil para la solución de problemas en las distintas disciplinas científicas. (Trejo Sánchez, 2021)

El presente trabajo de grado se decanta por la utilización de los instrumentos de escalas Likert y encuesta para evaluar las áreas y dimensiones de este diagnóstico y para caracterizar a los sujetos.

En la creación de un instrumento, su diseño es importante, ya desde la operacionalización (González P. , 2010) ya que este proceso es el que ayuda con lo que se conoce, en la teoría moderna, como la validez de constructo, esta se hace la pregunta sobre ¿en qué medida lo que se observa con el instrumento se ajusta a las formas en que se manifiesta el objeto teóricamente? Lo que normalmente se resuelve estadísticamente con un Análisis factorial exploratorio y análisis factorial confirmatorio AFE/AFC.

Paralelamente, sobre estos instrumentos se precisa que sus medidas sean estables, es decir que cada vez que se apliquen, los resultados de estas observaciones no difieran entre si significativamente; de otra forma un instrumento es confiable en la medida que sus ítems (preguntas) estén correlacionadas entre sí sobre el aspecto a

evaluar. Esto se suele resolver con el cálculo de alguno de los coeficientes que permiten observar la confiabilidad de un instrumento, el más utilizado es el Alpha de Cronbach, pero se pueden usar otros de acuerdo a las características del instrumento como: Omega de McDonald, λ^2 , alfa ordinal, theta ordinal; (Pedrosa y otros, 2013)

Otra de las formas de evaluación de un instrumento es la que pueden realizar un grupo de personas ya sea con conocimientos en temáticas asociadas a la construcción de instrumentos o metodologías en cuyo caso se trata de jueces, y los expertos en tanto personas con experiencia en los fenómenos y las áreas teóricas trabajadas, lo que allí importa es la valoración sobre la pertinencia de las preguntas para con los objetivos del estudio propuesto y por añadidura con las teorizaciones sobre el objeto de estudio. (Pedrosa y otros, 2013)

III. Marco contextual

El Liceo Bicentenario de Excelencia San Agustín, dependiente de la Fundación del Magisterio de la Araucanía " se ubica en la localidad de Lican Ray; localidad perteneciente a la comuna de Villarrica, distante a 27 Km, al sur este de esta ciudad y a 113 Km de su capital regional Temuco, región de la Araucanía. Lican Ray, tiene una población aproximada de 5.000 habitantes. Durante los meses de verano es visitada por miles de personas atraídas por su hermosa y variada naturaleza que sirve como una instancia de recreación, esparcimiento familiar y por sobre todo fortalecimiento de espíritu después de una larga y agotadora jornada de trabajo. El liceo ofrece una educación integral que abarca desde el nivel hasta preescolar la enseñanza media técnico-profesional, destacándose con las especialidades de Gastronomía mención cocina y Servicios de Turismo. Con más de 103 años de trayectoria, el liceo se ha consolidado como líder en resultados académicos de calidad, basados en una atención a la diversidad y una formación integral, católica, dialógica y tolerante. Contamos con el respaldo de diversas fundaciones, como Escuelas Arriba, Leo y Sumo Primero y el reconocimiento por parte del Ministerio de Educación, a través del 100% de excelencia académica y también de entrar a la categoría de Liceos Bicentenario de nuestro país.

Además, Fundación Irrarrázaval colabora en dos importantes proyectos: Encuentro con Cristo y Competencias para la cocina sustentable del futuro, Aula Móvil Tecno Educa.

El LBE San Agustín también ofrece transporte escolar a estudiantes de zonas alejadas, sujeto a las rutas establecidas. Nuestro equipo docente, se encuentran integrados en la carrera docente, los asistentes de la educación se capacitan constantemente en sus áreas, asegurando un proceso educativo de calidad. Asimismo, el liceo pone a disposición de sus estudiantes una variedad de talleres extracurriculares, que incluyen manualidades, fútbol, ajedrez, gastronomía, danza, montaña y ciencias, promoviendo el desarrollo integral a lo largo de su trayectoria educativa.

El establecimiento mediante sus sellos declarados en el PEI (aprendizajes significativos y de Calidad / Formación de personas de sólida base valórica, cristiana-católica, dialógica y tolerante / habilidades pertinentes al mundo laboral, creando

conciencia del rol que las competencias genéricas poseen en él.), genera acciones de trabajo en las líneas del desarrollo de habilidades para la vida, las que son contenidas en la Visión (Ser un establecimiento en el que jóvenes, niños y niñas desarrollen sus habilidades, capacidades y actitudes con una Formación Valórica, cristiano-católico, Dialógica y Tolerante, propiciando así una formación integral y de Calidad, respetando la diversidad.) y Misión (Contribuir, a que los y las estudiantes logren aprendizajes significativos y de Calidad, a través del desarrollo de los valores de Solidaridad, respeto y responsabilidad y así posicionar al establecimiento como centro de Educación integral, reconocido por su formación Cristiano- Católica y profesionales competentes en el mundo laboral.) y también en los diferentes instrumentos de gestión con los que cuenta: PME, Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, Pastoral entre otros.

En relación al área pastoral del liceo, esta se enmarca como una acción transversal que atraviesa nuestro proyecto educativo, motivando a toda la comunidad educativa; equipo directivo, profesores, asistentes de la educación, estudiantes y familias a un clima de reflexión y vivencia de la fe, presentando el mensaje de Cristo como una realidad que viene a iluminar nuestras vidas, para comprender su verdadero sentido.

La pastoral del liceo está basada en la realidad de los estudiantes proporcionándoles conocimientos y experiencias que alimenten su búsqueda de lo trascendental a lo espiritual, a partir del Evangelio como un estilo de vida, donde se comparte con ellos experiencias que sean significativas, que logren conectar con sus necesidades emocionales, espirituales y comunicativas y poder expresarlas.

1. Aspectos Geográficos, Socioeconómicos y Culturales

El Liceo San Agustín está situado en un contexto geográfico privilegiado, rodeado de naturaleza y lagos, en un área que atrae turismo durante todo el año. Esta ubicación influye tanto en la oferta educativa como en la realidad socioeconómica de sus estudiantes. Las familias de la comunidad educativa suelen depender económicamente de actividades vinculadas al turismo y la agricultura, lo que plantea ciertos desafíos en cuanto a la equidad educativa para así, responder al índice de vulnerabilidad 85,9% para Enseñanza Básica y 96,3% para Enseñanza Media.

Para abordar esta situación, el liceo ha implementado una serie de programas que buscan garantizar el acceso y la calidad educativa para todos sus estudiantes, independientemente de su origen socioeconómico.

Culturalmente, la institución también ha adoptado un enfoque inclusivo hacia la cultura mapuche, presente en la región, lo que se refleja en actividades que conmemoran a los pueblos originarios y fomentan el respeto por la diversidad cultural que también fue declarado al asignarse la categoría de Liceo Bicentenario en el año 2023.

2. Inclusión y Atención a la Diversidad

El Liceo San Agustín ha adoptado un Programa de Integración Escolar (PIE) que atiende a estudiantes desde NT1 hasta 4° medio, con un enfoque inclusivo que responde a las Necesidades Educativas Especiales (NEE) tanto transitorias (NEET) como permanentes (NEEP). El equipo de apoyo está compuesto por 6 educadoras diferenciales, una psicóloga y una fonoaudióloga, lo que permite ofrecer un apoyo integral dentro y fuera del aula, adaptándose a las necesidades individuales de cada estudiante.

Entre las necesidades transitorias atendidas están el Trastorno Específico del Lenguaje, el Déficit Atencional (con o sin hiperactividad), las Dificultades Específicas del Aprendizaje, y el Funcionamiento Intelectual Límitrofe. En cuanto a las necesidades permanentes, el liceo apoya a estudiantes con Discapacidad Intelectual, Trastorno del Espectro Autista y Discapacidad Auditiva. La labor de este programa se realiza en conjunto con los docentes de las asignaturas, aplicando las adaptaciones necesarias basadas en los decretos 83 y 170, lo que permite una educación personalizada y de calidad.

3. Formación Ciudadana y Convivencia Escolar

Otro aspecto destacado del marco contextual del liceo es su enfoque en la formación ciudadana. A través de su Plan de Formación Ciudadana, el establecimiento fomenta en los estudiantes la comprensión de los derechos y deberes ciudadanos, y promueve el análisis crítico de estos conceptos. Esto se realiza mediante la implementación de talleres de desarrollo personal, debates en torno a temas juveniles de

interés, conmemoraciones culturales y visitas a instituciones públicas. Además, se llevan a cabo elecciones estudiantiles (Centro de estudiantes) y la creación de un consejo escolar, lo que permite a los estudiantes involucrarse activamente en la vida cívica y comunitaria.

El liceo también dedica esfuerzos a la convivencia escolar, el que tiene como objetivo principal, velar por la adecuada y sana interacción, entre cada uno de los miembros de la comunidad educativa y del entorno en el cual se desenvuelven; creando para ello una convivencia contenedora, no punitiva, donde se valore el escuchar, aceptar, compartir, dialogar, asumir compromisos y comprender a los niños y adolescentes. Es así como la labor de los adultos de la comunidad educativa se direcciona a guiar, acompañar y recordar los límites, para que niños, adolescentes y jóvenes construyan gradualmente su autonomía a partir de actitudes reflexivas. Tendiendo al fortalecimiento de la voluntad, contribuyendo a la formación de la personalidad en un marco de solidaridad, organización y compromiso.

Además de un Consejo de Profesores que trabaja en áreas clave como la gestión de la convivencia, la coordinación de los ciclos educativos, el funcionamiento administrativo y los procesos pedagógicos. Este enfoque holístico permite un ambiente educativo sano y promueve el desarrollo integral de sus estudiantes.

El Liceo Bicentenario de Excelencia San Agustín se construye como una institución educativa comprometida con la formación integral de sus estudiantes, en un entorno geográfico y cultural único. A través de su trayectoria histórica, sus logros académicos y su enfoque inclusivo, el liceo se ha consolidado como un referente de calidad en la Región de La Araucanía, ofreciendo una educación que responde tanto a las necesidades actuales de sus estudiantes como a los desafíos. de la sociedad contemporánea.

IV. Elaboración y aplicación del instrumento.

En el presente diagnóstico se adaptó una de las escalas presentadas como insumo para el trabajo de grado. La elección se resolvió sopesando el tiempo de aplicación de instrumento, la claridad de la redacción de los ítems y de la pertinencia de estos al contexto de la institución que se diagnosticó, este proceso fue realizado por el grupo de estudiantes, candidatos a Magíster en Educación Mención Currículum y Evaluación Basado en Competencias , que abordan este trabajo de grado.

Para la elaboración del instrumento se realizó la evaluación por un experto que fue la jefa de UTP del establecimiento Liceo Bicentenario de Excelencia San Agustín, Gabriela Labraña Flores y de un juez en metodologías de la investigación y educación, Rodrigo Vera Benavides.

La aplicación de la pauta se hizo por medio de correo electrónico para ambos casos durante la primera semana de septiembre. Una vez aplicada la pauta de evaluación de expertos proporcionada en los recursos para el trabajo de grado, se estableció que el instrumento era apto para aplicarlo a la población, debido a que la evaluación del juez y el experto (ver Anexo C) indican estar de acuerdo o muy de acuerdo en que el instrumento cumple con criterios de adecuación, pertinencia, además de presentar preguntas claras y precisas, y presentar una buena validez de contenido. Ver tabla N° 5.

Resultados evaluación juez y experto

Criterios.	Juez 1	Juez 2
Adecuación.	De acuerdo	Muy de acuerdo
Pertinencia.	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
Instrucciones.	Si, Claras y precisas	Si, Claras y precisas
Validez de contenido.	Buena	Buena

Tabla N° 5.

Fuente: Elaboración propia.

Un miembro del grupo de estudiantes, candidatos a Magíster en Educación Mención Currículum y Evaluación Basado en Competencias, se desempeña profesionalmente en el establecimiento, lo que permitió un acceso flexible para la aplicación. Se determinó en conjunto con la dirección de la institución una jornada para

la aplicación del instrumento, la que por efectos de las distintas actividades que se realizan para fiestas patrias, empujan a que esta jornada sea posterior a estas fechas.

Con los resultados de la validez de expertos se decidió aplicar el instrumento. Para ello el grupo se decantó por aplicarlo de manera presencial, por sobre el uso de Google Form, ya que en este tipo de aplicación se reconoce mayor validez en los resultados obtenidos, en contrario, el uso de plataformas virtuales y aplicaciones agiliza el proceso de construcción de la base de datos y su depuración.

Respecto de los aspectos éticos referentes a la aplicación de instrumentos que permitan recoger información de carácter sensible y personal, es que se construyó y aplicó un consentimiento informado (ver Anexo B) con el propósito de proteger y cautelar a los participantes.

Participantes.

	Docentes	Asistentes de la educación.	Total
Población.	40	12	52
Muestra.	36	12	48

Tabla N° 6

El instrumento se aplicó individualmente a 48 participantes, 4 de los potenciales participantes no asistieron por razones de licencia médica o por estar con permiso. La aplicación, de manera presencial, tuvo un tiempo de respuesta que osciló entre los 20 y 30 Minutos.

V. Resultados.

1. Procesamiento de datos.

Los cuestionarios respondidos fueron un total de 48, estos fueron tabulados en una Hoja de cálculo en Excel para su depuración, posteriormente se generó una base de datos en IBM SPSS 24.

En IBM SPSS 24 se ingresaron las variables y se definieron sus atributos, a saber: nombre, etiqueta, valores, rol; para proceder a calcular las nuevas variables correspondientes a las áreas y sus respectivas dimensiones que se abordan como eje del diagnóstico.

El cálculo de la nueva variable se desarrollo considerando que el instrumento está construido como escala Likert, donde todos los ítems tienen la misma escala de 1 a 4 puntos, por lo cual, para una comparación más pertinente se decidió trabajar con los promedios, por sobre la suma de los puntajes brutos, ya que ésta última es más sensible al número de ítems que se involucran para cada dimensión y área; y como el instrumento no contiene un número fijo de ítem para cada dimensión y área, es que resulta adecuado considerar al promedio de los puntajes brutos como un indicador adecuado y estándar para hacer comparaciones para cada área y dimensión.

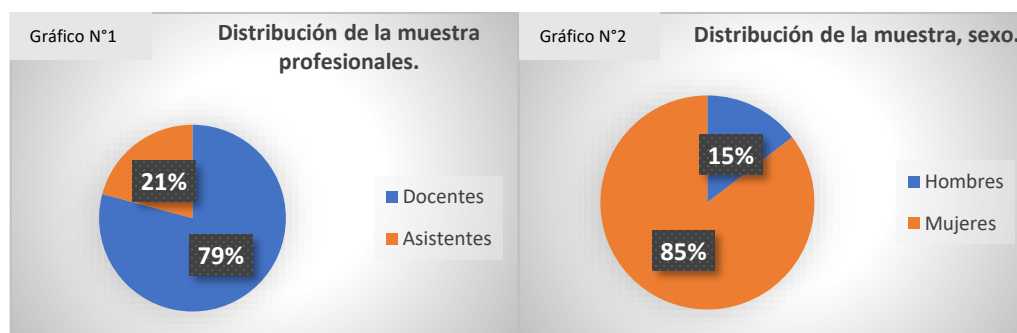
Para la presentación de los resultados se consideraron dos tipos de gráficos, el grafico de torta que es adecuado para mostrar resultados en variables de tipo nominal y dicotómicas donde cada segmento de la torta representa un volumen de la categoría de la variables; y el gráfico radial que sirve para evaluar diferentes opciones en función de múltiples variables. Permiten mostrar una o más variables en un gráfico bidimensional; cada radio corresponde a una variable que se distribuye de manera continua. Para este trabajo de grado es coherente pensar a cada área y su correspondiente dimensión como variables, por ello el gráfico radial nos permite comparar los promedios de cada área y de las dimensiones de cada área, evitando que el análisis presente saturación de muchos gráficos.

La muestra está constituida por 48 profesionales, 36 docentes y 12 asistentes de la educación. Respecto del sexo la mayoría, correspondiente al 85%, son mujeres; en tanto el 15% restante son hombres. (ver gráfico N°2)

Observando los resultados sobre la confiabilidad que arrojó el cálculo del Alpha de Cronbach para cada área, se observan coeficientes por sobre 0.7, lo que indica una robusta estabilidad de las medidas del instrumento (Sierra Bravo, 1997). El área que presenta la mayor confiabilidad es la de Gestión de Recursos.

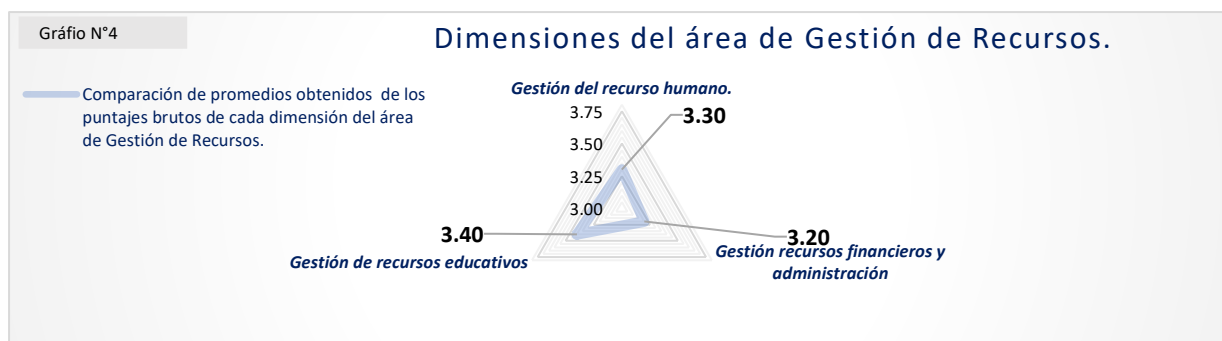
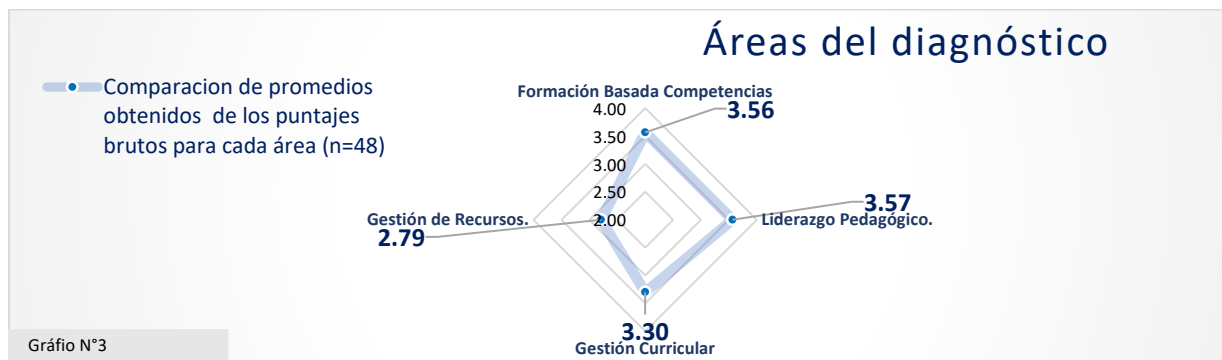
Así, los resultados para cada área y dimensión se expresarán como el promedio de los puntajes brutos obtenidos, para identificar las dispersión de los datos en torno al promedio se calculó la desviación estándar y el coeficiente de variación, ambos estadísticos descriptivos permiten observar que el área con mayor dispersión en sus datos es el área de Gestión de Recursos con sus respectivas dimensiones; las áreas restantes tienen menor dispersión de datos, inferiores a 10% de acuerdo a los valores obtenidos con el coeficiente de variación. En general los coeficientes de variación no son muy altos, por lo que se está en presencia de datos homogéneos, pero en menor medida en el área de Gestión de recursos. Ver Anexo A tabla N°7

2. Resultados de la muestra por área y dimensión

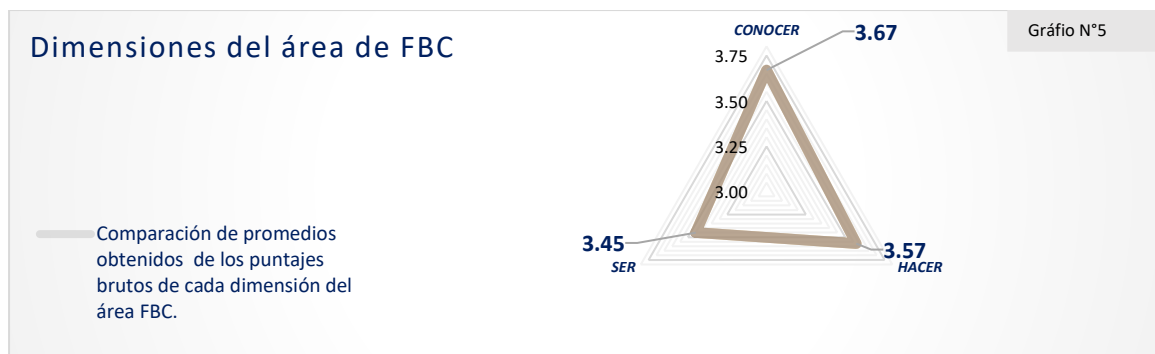


Los resultados obtenidos para cada área muestran que el área que presenta el menor promedio es el área de Gestión Recursos, con un promedio de 2.79 puntos, sobre un máximo cuatro. Ver gráfico N° 3. En las dimensiones que corresponden a esta área,

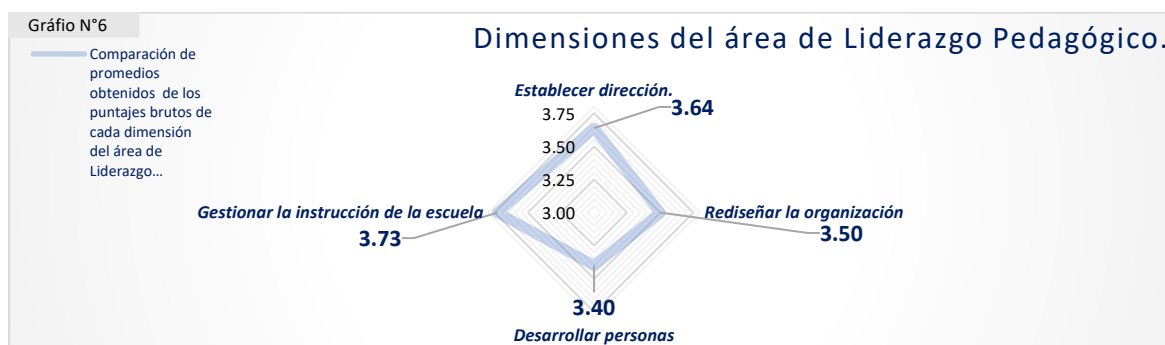
sus promedios también son los más bajos, ver gráfico N° 4, las dimensiones de gestión del recursos humano y recursos educativos obtienen un promedio de 2.7 puntos en tanto el área de gestión de Gestión recursos financieros y administración obtiene un promedio de tres puntos.



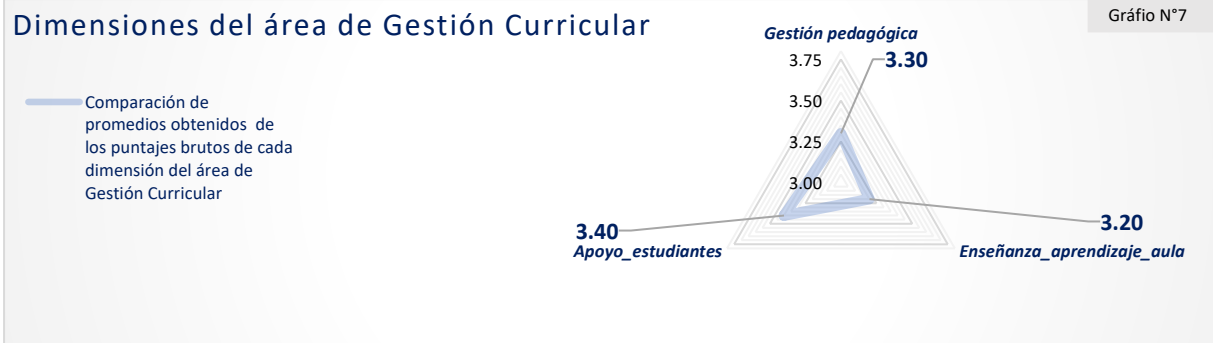
Para el área de formación basada en competencias (FBC) los resultados son homogéneos y altos considerando que el promedio más alto posible es de 4 puntos, esta área presenta un promedio 3.57 puntos. Entre sus dimensiones la correspondiente al Saber Ser es la que tiene un puntaje promedio menor de 3.45 puntos; en tanto 3.67 promedia la dimensión saber Conocer, y 3.57 puntos promedio para saber Hacer. Ver gráfico N° 3 y 5.



Para el área de Liderazgo Pedagógico los resultados son homogéneos y altos considerando que el promedio más alto posible es de 4 puntos, esta área presenta un promedio 3.57 puntos. Entre sus dimensiones la correspondiente rediseñar la organización es la que presenta el menor promedio con 3.5 puntos, gestionar la instrucción de la escuela es la dimensión con el mayor puntaje promedio de esta área, y la dimensión Establecer Dirección obtiene 3.64 puntos promedio. Ver gráfico N° 3 y 6



El área de Gestión Curricular presenta, después de Gestión de Recursos, los promedios más bajos 3.3 puntos, sus dimensiones presentan resultados homogéneos y altos, el más alto es el de la dimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes con 3.4 puntos, seguida de Gestión pedagógica con 3.3 puntos; y el menor puntaje es de la dimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula con 3.2 puntos. Ver gráfico N° 3 y 7



Los resultados nos muestran que el área prioritaria a intervenir es el área de Gestión de Recursos.

VI. Propuestas de mejora

De acuerdo a los resultados obtenidos, se presenta una serie de propuestas de mejora que estén directamente relacionadas con las principales debilidades en el Área de Gestión de recursos humanos, presentándolas con el objetivo y acciones a realizar para seguir trabajando y mejorarlas.

Además es necesario seguir fortaleciendo las demás áreas tales como : Formación basadas en competencias, Liderazgo pedagógico y Gestión curricular, considerando algunos criterios de estas áreas que necesitamos fortalecer en nuestro establecimiento educativo.

Área: Gestión de recursos / criterio: Gestión de recursos humanos

Objetivo	Acciones que realizar	Responsable
Promover el desarrollo profesional docente para la mejora continua del desempeño a través de la valoración, un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar talleres de inteligencia emocional. 2. Realizar experiencias educativas en conjunto con otros docentes para fortalecer las relaciones interpersonales. 3. Proponer días de autocuidado emocional fuera del establecimiento. 4. Realizar conmemoraciones a final de año, valorando el trabajo del docente. 5. Realizar encuentros de ideas, para apoyar y compartir experiencias innovadoras para trabajar con los estudiantes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Psicólogos 2. Equipo educativo 3. Equipo directivo 4. Equipo directivo 5. Equipo educativo

Área: Formación basada en competencias/ criterio: Saber hacer

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Promover aulas respetuosas, inclusivas y organizadas, generando ambientes propicios para el aprendizaje.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar los espacios, dando responsabilidad a los alumnos sobre su ornato y cuidado del aula. 2. Realizar talleres grupales de su interés. 3. Generar espacios de confianza, para establecer relaciones interpersonales de respeto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alumnos 2. Profesor 3. Profesor y alumnos

Área: Liderazgo pedagógico / criterio: Gestionar la instrucción (Enseñanza y aprendizaje)

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Potenciar el desarrollo del pensamiento crítico, creativo, y la metacognición de los estudiantes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar debate enfocadas en temas relevantes, que se encuentran presentes en nuestra sociedad, promoviendo la participación y aprendizajes profundos de los alumnos. 2. Elaborar proyectos innovadores que den solución a problemática, ofreciendo las herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesor y alumnos. 2. Alumnos

	3. Elaborar tómbola de preguntas enfocadas a la reflexión.	3. Profesor
--	------------------------------------------------------------	-------------

Área: Gestión Curricular / criterio: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Potenciar habilidades y actitudes propias del estudiante, considerando sus características, intereses y contextos particulares, a través de experiencias educativas profundas.	1. Elaborar un plan de aula, para responder a las diferentes necesidades y particularidades de cada estudiante.	1. Profesor
	2. Elaborar experiencias educativas lúdicas y contextualizadas con el entorno.	2. Profesor
	3. Elaborar un plan de trabajo familiar para ayudar a los alumnos que tiene más dificultad de aprendizaje en conjunto con el PIE.	3. Profesor
	4. Realizar actividades al aire libre con las redes de apoyo que se encuentran insertas en el PEI, para fortalecer lazos de colaboración.	4. Equipo educativo

VII. Conclusión.

Los resultados evidencian que el Área de Gestión de Recursos requiere una intervención prioritaria, ya que muestra tanto promedios más bajos como mayor variabilidad en comparación con otras áreas. En respuesta a estas deficiencias, la propuesta de mejora establece un enfoque integral que busca promover un clima de trabajo positivo y colaborativo, así como la valorización profesional de los docentes, fundamentales para mejorar la efectividad educativa. Acciones específicas, como los talleres de inteligencia emocional y las experiencias de intercambio entre docentes, representan pasos esenciales para fomentar un entorno donde el desarrollo profesional y la cohesión del equipo educativo se fortalezcan continuamente.

Además, la propuesta reconoce la importancia de mantener y fortalecer áreas complementarias como la Formación Basada en Competencias, el Liderazgo Pedagógico y la Gestión Curricular. Las iniciativas sugeridas en estas áreas, como la promoción de ambientes inclusivos, el impulso de la metacognición en los estudiantes y el apoyo curricular mediante experiencias contextualizadas, no solo contribuyen al desarrollo integral de los estudiantes, sino que también potencian la cohesión entre el personal educativo y la comunidad escolar.

En conjunto, esta propuesta de mejora pretende no solo remediar las actuales debilidades en la gestión de recursos humanos, sino también crear una base sólida para el avance sostenido de todas las áreas pedagógicas y organizacionales de la institución. La implementación de estas acciones promete un impacto positivo en la calidad educativa, la satisfacción del personal, y el desarrollo de competencias en los estudiantes, promoviendo así una cultura educativa más inclusiva, innovadora y eficaz.

VIII. Bibliografía

- Alfaro, V. (2017). *Relación entre liderazgo educativo y aprendizaje: Revisión de la investigación empírica en Chile*. Proyecto de Magíster presentado a la Facultad de Educación PUC, PUC, Facultad de Educación. , Santiago. Retrieved 20 de julio de 2024, from https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf
- Bisquerra Alzina, R. &. (2007). Las competencias emocionales. *Educación*, XXI(10), 61-82.
- Bisquerra, R., & Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación*, XXI(10), 61-82. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601005>
- Bobbio, N., M. N., Pasquino, G., & de, D. (2007). *Diccionario de Política* (15 ed.). Mexico: Siglo veintiuno.
- Bush, T., Robinson, V., Sun, J., Giles, D., Cuéllar, C., Spillane, J., Ortiz, M., Ryan, J., Fink, D., Lambert, L., & Oplatka, I. (2017). *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas*. (J. Weinstein, Ed.) Universidad Diego Portales: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (Cedle). <https://doi.org/https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2020/04/Liderazgo-Educativo-en-la-Escuela.-Nueve-miradas.pdf>
- Cala, M. (2012). La orientación educativa. Su papel preventivo en la formación y desarrollo de la personalidad de los educandos . *Revista Electrónica EduSol*, 10(30), 1-14. .
- Cao, H. (2017). *Llierzago: Evolución y Funciones*. TESIS, Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Retrieved Julio de 2024, from <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/63833>
- Caro, P. (2020). *Prácticas pedagógicas en el proceso de adquisición y desarrollo de competencias básicas en estudiantes de la provincia de Concepción*. Universitat Autònoma de Barcelona. Programa de Doctorat en Educació. <http://hdl.handle.net/10803/671060>
- Casanova, I. C. (2018). Visión general del enfoque por competencias en Latinoamérica. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(4), 114-125. <https://g.co/kgs/kjyx4Ds>
- Castro, F., Balbontín, R., Bivort, P., & Castro, J. (mayo-agosto de 2024). Configuración de liderazgo exitoso en un establecimiento educacional chileno. *Praxis educativa.*, 28(2), 1-18. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.19137/praxiseducativa-2024-280215>
- Celis, M. (2017). *Gestión de Recursos Humanos en la Escuela: Un Desafío Permanente*. Fundación Chile, Educrea. MINEDUC. <https://doi.org/https://educra.cl/wp-content/uploads/2017/09/DOC1-gestion-RRHH.pdf>
- Centro de Investigación y Documentación Educativa. (2009). *Orientación educativa: fundamentos teóricos, modelos institucionales y nuevas perspectivas*. Secretaría general técnica: Subdirección general de información y publicaciones. https://doi.org/https://profeinfo.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/09/orientacion-educativa_montserrat.pdf

- Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas. CPEIP. (2018). Modelo de Formación para el Desarrollo Profesional Docente y Directivo. https://doi.org/https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/01/Modelo_Formacion_Continua.pdf
- Chile. Ministerio de Educación. ENLACES. (2011). *Competencias TIC en la profesión docente*. MINEDUC. <https://doi.org/https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/2151>
- CIDE. (2012). *Proceso de Enseñanza aprendizaje desde la perspectiva de los profesores en Chile*. UAH.
- Coll, C., Onrubia, J., & Mauri, T. (2007). Tecnología y prácticas pedagógicas: las TIC como instrumentos de mediación de la actividad conjunta de profesores y estudiantes. *Anuario de Psicología*, 38(3), 377-400. Retrieved 23 de julio de 2024, from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97017407003>
- Contreras, D. (2017). *Liderazgo escolar en Chile: una mirada a las prácticas directivas*. Ministerio de Educación. , Centro de Estudios. MINEDUC (CEM). Retrieved 21 de julio de 2024, from <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/18794>
- Corredor, A. (2000). La gestión escolar: los proyectos pedagógicos y la evaluación en el contexto venezolano. *Acción Pedagógica*, 9(1), 24-32. <https://doi.org/https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/16752>
- CPEIP. (2021). *Estándares de la Profesión Docente: Marco para la Buena Enseñanza*. MINEDUC, Centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas. Ministerio de Educación. <https://estandaresdocentes.mineduc.cl/marco-para-la-buena-ensenanza/>
- Davila, A. (2007). Las perspectivas metodológicas cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales: debate teórico e implicaciones praxeológicas. En J. Delgado, & J. Gutierrez, *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. (págs. 69-78). SÍNTESIS, S. A. https://biblioteca.colson.edu.mx/e-docs/RED/Metodos_y_tecnicas_cualitativas_de_investigacion_en_ciencias_sociales.pdf
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Area de Educación Fundación Chile. https://doi.org/http://psicopedagogia.weebly.com/uploads/6/8/2/3/6823046/libro_elmore.pdf
- Espinoza, E., & Campuzano, J. (2019). La formación por competencias de los docentes de educación básica y media. *Revista Conrado*, 15(67), 250-258. <https://doi.org/http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/>
- Foro por el Derecho a la Educación. (2014). *¿Cuánto cuesta la escuela que queremos?* Foro por el Derecho a la Educación. https://doi.org/http://www.opech.cl/comunicaciones/2014/10/cuadernillo_cuanto_cuesta_escuela_queremos.pdf
- Gajardo, J., & J., U. (2016). *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones*. . Área de Desarrollo de Capacidades de Liderazgo dentro de Escuelas y Liceos. Universidad de Concepción, Chile. Retrieved 20 de julio de 2024, from <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>

- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Kairos .
- González, M., & Campos, F. (2021). La formación basada en competencias en la educación superior chilena: Avances y desafíos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(33), 65-89. <https://doi.org/https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33>
- González, P. (2010). Medir en las ciencias sociales. En M. García, J. Ibáñez, & F. Alvira, *El análisis de la realidad social Métodos y técnicas de investigación* (3 ed., págs. 209-268). Madrid: Alianza.
- Gouveia, E., & Montiel, K. (2006). El proceso de selección del personal docente basado en el enfoque de competencias. Una propuesta. . *Telos*, 8(2), 199-214. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318557004>
- Grupo Educativo. (2015). *Estudio sobre Recursos Educativos: Percepciones, expectativas, y prácticas de uso de recursos educativos digitales en sistema escolar* . Encargado por MINEDUC y UNESCO-OREALC. <https://doi.org/https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/18585/E15-0008.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guevara, J. (2022). *El entorno de la enseñanza y del aprendizaje en Chile: una mirada desde TALIS 2018*. Centro de Estudios MINEDUC . https://doi.org/https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2022/10/DOC.-DE-TRABAJO-25_2022_fd01.pdf
- Guzmán, M. (2012). La práctica profesional como Problema de aprendizaje: Orientaciones para la aplicación De un modelo de desarrollo de Competencias. *Foro Educativo*, 20. <https://doi.org/https://doi.org/10.29344/07180772.20.676>
- Herrera, D., & Rios, D. (2017). The challenges of competence-based assessment in the educational field. *Educação e Pesquisa*., 43(4), 1-16. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634201706164230>
- Hincapié, N., & Clemenza de Araujo, C. (2022). Evaluación de los aprendizajes por competencias. *evista de Ciencias Sociales vol. XXVIII, núm. 1, pp. 106-122, 2022, 28(1), 106-122*. <https://www.redalyc.org/journal/280/28069961009/html/>
- Jerez, O. (2015). *Aprendizaje Activo: Diversidad e Inclusión*. Ediciones Universidad de Chile. <https://doi.org/https://uchile.cl/dam/jcr:2dfa0209-d115-4fcc-969c-a9d7d5d33b02/aprendizaje-activo-diversidad-e-inclusin.pdf>
- Jiménez, Y., González, M., & Hernández, J. (2010). Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje). *Innovación Educativa*, 10 (53), 43-53.
- Leyva, M. (2008). *Diseño Curricular por Competencias*. Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ingeniería. https://doi.org/https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/182548/libro_diseno_curricular-por-competencias_anfei.pdf
- Lowe, B. (2022). *El liderazgo intermedio: herramientas para una gestión competente en las escuelas del siglo XXI*. (1° ed.). Narcea Ediciones. <https://doi.org/https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/227085>

- Malta, J. (2002). *Economía de la educación: Gestión financiera de proyectos educativos*.
<https://doi.org/https://www.cervantesvirtual.com/descargaPdf/economia-de-la-educacion-gestion-financiera-de-proyectos-educativos/>
- MINEDUC. (2019). *Guía de herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos liderazgo escolar: reconociendo los tipos de liderazgo*. MINEDUC, División de educación general. Santiago: Ministerio de educación. Retrieved 19 de julio de 2024, from
https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf
- MINEDUC. (2023). Política de Plan de Reactivación Educativa.
- Navarro-Granados, M. (2023). *Investigación sobre el liderazgo pedagógico en escuelas de difícil desempeño* (1 ed.). Madrid: Dykinson.
<https://doi.org/https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/253474?page=18>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. IIEP, Oficina para América Latina. UNESCO.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159155?posInSet=22&queryId=e9551a90-7ece-41cc-8a56-901cd27f03cb>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. (2012). *Informe de seguimiento de la EPT en el mundo, 2012: Los jóvenes y las competencias*. UNESCO.
- Pedrosa, I., Suárez-Álvarez, J., & García-Cueto, E. (2013). Evidencias sobre la Validez de Contenido: Avances Teóricos y Métodos para su Estimación. *Acción Psicológica*, 10(2), 3-18.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5944/ap.10.2.11820>
- Peña-García, S. (2020). La concepción del aprendizaje y la evaluación en alumnos de educación primaria. *Revista Panorama*, 14(27). <https://doi.org/https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i27.1525>
- Pérez, J., & Martire, A. (2017). Educación y nuevos entornos mediáticos: el desafío de la innovación. Barcelona: Editorial UOC, 2017. 18-26.
<https://doi.org/https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/116309?page=18>
- Polo, F. R. (2023). *Brecha Digital e Inclusión*. Biblioteca del Congreso Nacional, Departamento de Estudios, Extensión y Publicaciones.
- Roegiers, X. (2016). *Marco conceptual para la evaluación de competencias*. . UNESCO., Oficina Internacional de Educación. UNESCO.
https://doi.org/https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245195_sp
- Sandoval, M. (2014). Convivencia y clima escolar: claves de la gestión del conocimiento. *Ultima década*, 22(41), 153-178. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362014000200007>
- Sierra Bravo, R. (1997). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios*. Paraninfo.
https://doi.org/https://significanteatro.files.wordpress.com/2017/08/docslide-com-br_tecnicas-de-investigacion-social-r-sierra-bravo.pdf

- Taut, S. (2015). ¿Cómo se relacionan los resultados de la Evaluación Docente con el aprendizaje que alcanzan los estudiantes de profesores evaluados? . *Midevidencias*(2), 1-7.
<https://doi.org/http://www.mideuc.cl/wp-content/uploads/2015/06/>
- Tejedor, F., & García_Varcargel, A. (2010). Evaluación del Desempeño. *Revista española de pedagogía*, 68(247), 439-459.
<https://doi.org/https://www.revistadepedagogia.org/cgi/viewcontent.cgi?article=2478&context=rep>
- Tobón, S. (2013). *Formación integral y competencias, Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*. (4 ed.). ECOE.
- Trejo Sánchez, K. (2021). Fundamentos de metodología para la realización de trabajos de investigación: .
<https://doi.org/https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/183470?page=52>
- Uribe, M. (2010). Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: Una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1e), 304-322.
- Valverde, V. (2024). Gestión de recursos financieros y calidad educativa en instituciones educativas de Chíncha Baja. . *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(4), 164-174.
<https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2237>
- Vera, N., & Moncada, s. (2023). Gestión Curricular por Competencias para el Desarrollo de los Procesos de Enseñanza del Docente en los Ambientes de Educación Básica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 7554-7568. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6744
- Williamson, M. (2022). *Liderazgo instruccional: Su impacto en el aprendizaje de los estudiantes y en la instalación de una cultura de mejora dentro del establecimiento*. UDD, Facultad de Educación. Santiago: Universidad del Desarrollo. Retrieved 19 de julio de 2024, from <https://repositorio.udd.cl/bitstreams/e786cc64-97f0-4936-a416-17573da27a7f/download>

IX. Anexos.

Anexo A. Tablas.

Tabla N°7 Promedios para cada área y dimensión.

Área / Dimensiones	Comparación de promedios obtenidos de los puntajes brutos para cada área (n=48)	desv. desviación	CV
Formación Basada Competencias	3,56	0,25718	7,22
Competencia Conocer	3,67	0,24817	6,76
Competencia Hacer	3,57	0,27592	7,73
Competencia Ser	3,45	0,36362	10,54
Liderazgo Pedagógico.	3,57	0,21634	6,07
Establecer dirección.	3,64	0,22247	6,12
Rediseñar la organización	3,5	0,24159	6,90
Desarrollar personas	3,4	0,26696	7,85
Gestionar la instrucción de la escuela	3,73	0,25071	6,72
Gestión Curricular	3,3	0,22463	6,81
Gestión pedagógica	3,3	0,24816	7,52
Enseñanza_aprendizaje_aula	3,2	0,28302	8,84
Apoyo_estudiantes	3,4	0,24003	7,06
Gestión de Recursos.	2,79	0,42025	15,08
Gestión del recurso humano.	2,73	0,48051	17,60
Gestión_rec_financieros_administración	3	0,42239	14,57
Gestión_recursos_educativos	2,73	0,50584	18,53
Tabla N° XXXX	Fuente: Elaboración propia		

Tabla N°8

Área	Dimensión
Formación basada en competencias.	Saber conocer
	Saber hacer
	Saber ser
Liderazgo pedagógico.	Establecer dirección.
	Rediseñar la organización.
	Desarrollar personas.
	Gestionar la instrucción de la escuela.
Gestión curricular	Gestión pedagógica
	Enseñanza y aprendizaje en el aula.
	Apoyo al desarrollo de ellos estudiantes.
Gestión de recursos.	Gestión del recurso humano.
	Gestión de recursos financieros y administración.
	Gestión de recursos educativos

Anexo B. Consentimiento informado.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado/a:

Usted ha sido invitado a participar en el diagnóstico titulado “Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en el liceo bicentenario de excelencia San Agustín comuna de Villarrica , región de la Araucanía”.

El objetivo de este estudio es mejorar las áreas que se encuentren deficitarias en la institución. Si usted acepta participar en este estudio, se le solicitará que responda, un cuestionario, que contiene preguntas sobre estas áreas, el cuestionario en sí le tomará aproximadamente 15 minutos, en responderlo.

La participación en esta actividad es voluntaria y no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental. Usted puede negarse a participar en cualquier momento, sin que deba dar razones para ello, ni recibir ningún tipo de sanción.

Los datos obtenidos serán de carácter confidencial, se guardará el anonimato, estos datos serán organizados con un número asignado a cada participante, la identidad se mantendrá completamente confidencial. Los datos estarán a cargo del equipo de investigación de este estudio para el posterior desarrollo de informes. Además, se entregará al establecimiento educacional, un informe con los resultados globales sin identificar el nombre de los participantes.

Si Usted no desea participar no implicará sanción. Usted tiene el derecho a negarse a responder a preguntas concretas, también puede optar por retirarse de este estudio en cualquier momento y la información que hemos recogido será descartada del estudio y eliminada.

Cabe destacar que no existe ningún riesgo al participar de este estudio. Si lo desea puede dejar de participar de las evaluaciones, sin que signifique sanción para Usted. De

participar de todo el estudio los beneficios directos que recibirá usted son los resultados de las evaluaciones y la posibilidad de ayudar a desarrollar programas de intervención más eficaces en las áreas mencionadas

Las informaciones recolectadas no serán usadas para ningún otro propósito, además de los señalados anteriormente, sin su autorización previa y por escrito.

ACTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo,.....,
Rut....., acepto participar voluntaria y anónimamente en el Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en el liceo bicentenario de excelencia San Agustín comuna de Villarrica , región de la Araucanía”.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación a ello, acepto responder el cuestionario sobre: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Declaro haber sido informado/a que mi participación no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Declaro saber que la información entregada será confidencial y anónima. Entiendo que la información será analizada por los investigadores en forma grupal y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de modo personal.

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.

Nombre Participante

Nombre Investigador

Firma Firma

Fecha:

Fecha:

Anexo C. Validación del instrumento.

Pauta Experto

Área	Criterios a considerar en el instrumento												
Formación basada en competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Saber conocer - Saber ser - Saber hacer 												
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer dirección. - Rediseñar la organización. - Desarrollar personas. - Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela. 												
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión pedagógica. - Enseñanza y aprendizaje en el aula. - Apoyo al desarrollo de los estudiantes. 												
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del recurso humano. - Gestión de recursos financieros y administración. - Gestión de recursos educativos. 												
Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones:													
<p>(1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo;</p> <p>4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)</p>	Grado de acuerdo												
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 16.6%;">1</th> <th style="width: 16.6%;">2</th> <th style="width: 16.6%;">3</th> <th style="width: 16.6%;">4</th> <th style="width: 16.6%;">5</th> <th style="width: 16.6%;">6</th> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6						
1	2	3	4	5	6								
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):													
<ul style="list-style-type: none"> • Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado) 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </table>											X	
				X									
<ul style="list-style-type: none"> • Las opciones de respuesta son adecuadas 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> </table>												X
					X								
<ul style="list-style-type: none"> • Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </table>											X	
				X									
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante):													
<ul style="list-style-type: none"> • Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento. 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </table>												x
					x								

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	En primer lugar, el lenguaje utilizado propende a la indagación y a la generación de data para la toma de decisiones. Así también incluye a las distintas áreas de análisis, por último, incluye propuestas de reflexión en torno a los actores y las acciones que se desarrollan en la escuela.
Motivos por los que se considera no adecuado	En general el instrumento es adecuado para la indagación que realiza, hay apreciaciones de orden y organización dentro del mismo que son susceptibles de mejora.
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Me permito aportar 2, en relación a los enunciados, la descripción debe mantenerse a lo largo del documento, ejemplo el docente o los docentes, y la organización de estos, alguna relación gradiente o de uso y afectación.

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Gabriela Labraña Flores
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Magister en Educación con Mención en Currículum y Evaluación, Profesora de Inglés y Licenciada en Educación. Coordinadora Pedagógica (Jefa de la Unidad Técnico Pedagógica) del Liceo Bicentenario de Excelencia San Agustín de Lican Ray
e-mail	gabrielalabrana@gmail.com utp@bicentenariosanagustin.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	04 septiembre de 2024

Pauta Juez.

	Área	Dimensiones del instrumento
I.	Formación basada en competencias	- Saber conocer - Saber ser - Saber hacer
II.	Liderazgo pedagógico	- Establecer dirección. - Rediseñar la organización. - Desarrollar personas. - Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.
III.	Gestión curricular	- Gestión pedagógica. - Enseñanza y aprendizaje en el aula. - Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
IV.	Gestión de recursos	- Gestión del recurso humano. - Gestión de recursos financieros y administración. - Gestión de recursos educativos.

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

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	En primer lugar, el lenguaje utilizado propende a la indagación y a la generación de data para la toma de decisiones. Así también incluye a las distintas áreas de análisis, por último, incluye propuestas de reflexión en torno a los actores y las acciones que se desarrollan en la escuela.
Motivos por los que se considera no adecuado	En general el instrumento es adecuado para la indagación que realiza, hay apreciaciones de orden y organización dentro del mismo que son susceptibles de mejora.
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Me permito aportar 2, en relación a los enunciados, la descripción debe mantenerse a lo largo del documento, ejemplo el docente o los docentes, y la organización de estos, alguna relación gradiente o de uso y afectación.

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Rodrigo Nelson Vera Benavides.
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Magíster en Epidemiología Clínica UFRO. Docente en metodologías de la investigación Universidad Mayor Facultad de ciencias de la Salud. Mentor AES Programa de Acceso a la Educación Superior - PACE) Universidad Católica Silva Henríquez.
e-mail	Rverab@ucsh.cl rvera.benavides@gmail.com
Fecha de la validación (día, mes y año):	09 de septiembre de 2024

Anexo D. Instrumento.

➔ **Objetivo, diagnosticar las áreas de formación basadas en las competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en ...XXXX**

Instrucciones:

Hola, a continuación se presentarán una lista de diversos enunciados que se asocian a prácticas de diferentes áreas en la institución las cuales interesa diagnosticar, a saber, Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, se pide usted que responda de manera honesta cada pregunta, no existen respuestas buenas o malas, tampoco es interés de este diagnóstico saber que responde cada persona.

Comenzando solicitamos algunos datos de caracterización.

Edad (en años cumplidos) . ➔

Género. ➔

Años en la institución. ➔

Cargo. ➔

Profesión ➔

Para responder la siguiente sección recuerda que deberás marcar en cada cuadrícula a la derecha del enunciado, el valor que considere se asemeje más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo a la realidad y contexto en que usted se encuentra inserto/a

Escala evaluativa

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

Valor	Nivel de calidad
1	Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional ,cuyos propósitos son sistemáticos
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional ,con una sistematicidad y progresión secuencial

	en los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales ,lo que define una práctica institucional o pedagógica
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos

1 Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas docentes	1	2	3	4
1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular				
2. Establece los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte				
3. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas				
4. Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos				
5. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará				
6. Los contenidos abordados en el proceso formativo, se revisan desde lo concreto a lo abstracto				
7. Las planificaciones consideran los recursos disponibles ,características de los alumnos y el contexto				
8. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes				

Dimensión: Saber Hacer

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

Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y responsablemente en las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio comunitario, demostrando espíritu emprendedor				
3. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones				
4. El docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante				
5. El docente realiza acciones que genere asombro y motivación para la realización de actividades				

2 Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

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

Dimensión: Gestionar la instrucción

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

Dimensión: Desarrollar personas

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

Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	1	2	3	4
1. El director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente				
2. El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento ,la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar				
3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta				
4. El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución				
5. El director comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinarias y de reglamento para que se respeten				

3 Área: Gestión Curricular**Dimensión: Gestión pedagógica**

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

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

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

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

4 Área: Gestión de recursos**Dimensión: Gestión de recursos humanos**

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

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matricula y la asistencia de manera que logra completar los cupos limitados y alcanza un alto nivel de asistencia a clases				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos				
3. El establecimiento está atento a programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento				
4. El establecimiento cumple con la legislación vigente : no tiene sanciones de la superintendencia				
5. El establecimiento control sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año				

Dimensión: Gestión de recursos educativos

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