



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

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

**Diagnóstico y propuestas de mejora en las áreas de formación
basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión
curricular y gestión de recursos de la escuela Claudio Arrau
León, de la comuna de El Bosque, región Metropolitana**

Candidato a Magister: Lorena Parra Briones.

Tutor disciplinar: Rocío Rizzo San Martín.

Tutor metodológico: Marlenis Martínez Fuentes.

Marzo 2025

Tabla de contenido

Resumen	1
Introducción.....	2
Marco teórico.....	4
Marco contextual.....	12
Elaboración y aplicación del instrumento.....	15
Análisis de resultados.....	20
Propuestas de mejora.....	25
Conclusión.....	29
Bibliografía.....	31

Resumen

Este informe presenta un diagnóstico detallado y propuestas de mejora para la Escuela Claudio Arrau León, ubicada en la comuna de El Bosque, Región Metropolitana. Se abordan cuatro áreas fundamentales: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, con el objetivo de fortalecer la calidad educativa y optimizar los procesos institucionales.

Se identificó la necesidad de consolidar un liderazgo pedagógico efectivo que impulse una enseñanza centrada en competencias, promoviendo metodologías activas y un aprendizaje significativo. Dando énfasis en el acompañamiento profesional y creación de comunidades de aprendizaje y práctica.

Asimismo, se detectaron oportunidades de mejora en la gestión curricular, potenciando el desarrollo profesional continuo y generando espacios para la planificación y coordinación interdisciplinaria.

En cuanto a la gestión de recursos, se evidenció la necesidad de optimizar su distribución y uso estratégico, garantizando el acceso equitativo a materiales, tecnologías y espacios adecuados para la enseñanza. Una gestión eficiente potenciará la labor docente y el aprendizaje estudiantil.

Las propuestas de mejora apuntan a un modelo educativo más cohesionado, donde el liderazgo pedagógico, la formación por competencias, la gestión curricular y la administración de recursos trabajen en sinergia para fortalecer la calidad y equidad del proceso educativo.

Introducción

El presente trabajo de grado tiene como finalidad realizar un diagnóstico en la escuela básica Claudio Arrau León de la comuna de El Bosque que permita identificar las principales necesidades, falencias o debilidades en distintas áreas, con la finalidad de elaborar un plan de mejora que apunte en la dirección de mejorar la calidad de los aprendizajes y contribuya al bienestar integral de sus estudiantes entre otras posibilidades de mejora institucional

Esta escuela se ubica en un sector de alta vulnerabilidad socio-económica. Estas condiciones socio-económicas impactan directamente en el proceso educativo, manifestándose en bajos resultados de aprendizaje, altas tasas de ausentismo y deserción, carencias en recursos materiales y limitaciones en el acompañamiento familiar al aprendizaje. Además, la escuela enfrenta una responsabilidad crucial: convertirse en un espacio que compense, al menos en parte, las inequidades sociales y ofrezca oportunidades reales de desarrollo personal y académico.

El diagnóstico se enfoca en cuatro áreas claves: Formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Estas dimensiones son fundamentales para el funcionamiento de cualquier institución educativa y requieren de un análisis profundo para priorizar acciones que permitan superar las barreras existentes.

A través de este plan de mejora se busca no solo fortalecer el aprendizaje de los estudiantes, sino también promover un entorno educativo más inclusivo, equitativo y motivador, en el que la comunidad escolar trabaje en conjunto para generar cambios significativos y sostenibles.

El presente trabajo se estructura de la siguiente forma: En primer lugar se realiza una revisión de diversos estudios o investigaciones que abordan los temas

que se tratarán. Luego se explican las características contextuales de la escuela en la que se realiza el estudio, con una breve reseña histórica de la institución.

Posteriormente se describen las características de la encuesta que se aplicará a los y las profesionales de la escuela y que tiene por finalidad recoger las apreciaciones de dichos profesionales en las áreas sujetas a estudio. A continuación se presente un análisis de los resultados de dicha encuesta y finalmente se presentan las propuestas de mejora en las cuatro áreas de este trabajo.

Marco Teórico

A lo largo de este trabajo, se explorarán diferentes perspectivas que han sido propuestas por autores y especialistas en el ámbito educativo, con el objetivo de establecer una base conceptual sólida. Asimismo, se examinarán investigaciones previas que han abordado esta temática, lo que permitirá identificar los principales hallazgos y vacíos en el conocimiento existente.

De esta manera, el marco teórico servirá como un punto de referencia para la interpretación de los resultados y el desarrollo de las conclusiones de este estudio.

La educación es un pilar fundamental en el desarrollo de las sociedades, ya que permite la adquisición de conocimientos, habilidades y valores esenciales para la formación integral de los individuos. A lo largo del tiempo, diversos enfoques teóricos han buscado explicar y mejorar los procesos educativos, destacando la importancia de factores como la metodología de enseñanza, el rol del docente y las estrategias de aprendizaje.

En los últimos años, el enfoque de educación basada en competencias ha tomado gran relevancia en los sistemas educativos a nivel mundial, promoviendo un modelo de enseñanza y aprendizaje centrado en el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para la vida académica, profesional y personal. A diferencia de los enfoques tradicionales, este modelo busca que los estudiantes sean capaces de aplicar lo aprendido en contextos reales, fomentando el pensamiento crítico, la resolución de problemas y el aprendizaje autónomo.

El concepto de competencia ha sido definido por diversos autores y organismos internacionales, como la UNESCO y la OCDE, destacando su carácter integrador y su énfasis en el "saber hacer" en distintas situaciones.

La educación basada en competencias ha sido un enfoque ampliamente adoptado en los sistemas educativos contemporáneos, debido a su capacidad

para promover un aprendizaje significativo y contextualizado. Este modelo busca garantizar que los estudiantes desarrollen conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan responder a los desafíos del mundo actual. Para su implementación efectiva, es fundamental contar con un liderazgo pedagógico sólido, una gestión curricular pertinente y una adecuada administración de los recursos educativos.

De acuerdo a lo anterior, se analizarán los fundamentos conceptuales de la formación basada en competencias, así como su impacto en la calidad educativa. También se abordará el papel del liderazgo pedagógico, entendido como el conjunto de estrategias y prácticas que los directivos y docentes aplican para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Asimismo, se examinarán los principios de la gestión curricular, centrados en el diseño, implementación y evaluación de planes de estudio orientados al desarrollo de competencias. Finalmente, se explorarán los aspectos clave de la gestión de recursos, destacando su importancia en la optimización del ambiente educativo y en la mejora de los resultados académicos.

El Enfoque Basado en Competencias (EBC) ha transformado la educación y la formación profesional al centrarse en el desarrollo integral de habilidades, conocimientos y actitudes aplicables en contextos reales (Tobón, 2006). Su aplicación se ha extendido a distintas áreas de la educación, tales como la formación, la gestión curricular y la gestión de recursos, permitiendo mejorar la calidad del aprendizaje y la pertinencia de los programas educativos (Perrenoud, 1999).

Formación Basada en Competencias

La formación basada en competencias implica diseñar experiencias de aprendizaje que permitan a los estudiantes desarrollar habilidades necesarias para el desempeño en su campo profesional. Según Zabala y Arnau (2007), este enfoque enfatiza el aprendizaje activo y la aplicación del conocimiento en situaciones prácticas.

Características de la formación basada en competencias

- ✓ Centrada en el estudiante: El aprendizaje es personalizado y orientado a la adquisición de competencias específicas (Tobón, 2013).
- ✓ Evaluación auténtica: Se mide el desempeño en situaciones reales en lugar de solo evaluar conocimientos teóricos (Pimienta, 2012).
- ✓ Aprendizaje activo: Uso de metodologías como el aprendizaje basado en problemas y proyectos (Díaz Barriga, 2003).

Impacto del EBC en la formación

El EBC (Enfoque Basado en Competencias) favorece la transición de una educación tradicional a una formación práctica, preparando a los estudiantes para enfrentar desafíos del mundo laboral con habilidades aplicables (Delors, 1996).

Gestión Curricular Basada en Competencias

La gestión curricular en un modelo basado en competencias implica estructurar planes de estudio que aseguren la adquisición progresiva de competencias clave para la formación profesional. Según Villa y Poblete (2007), un currículo basado en competencias debe:

- ✓ Integrar conocimientos, habilidades y actitudes en cada unidad de aprendizaje.
- ✓ Incluir estrategias didácticas activas y contextualizadas.
- ✓ Evaluar el aprendizaje a través de evidencias de desempeño.

Principios del currículo basado en competencias

Según Tobón (2006), el diseño curricular en este enfoque debe:

- ✓ Establecer competencias generales y específicas.
- ✓ Organizar contenidos en función de problemas reales y no sólo en disciplinas.
- ✓ Definir criterios de evaluación basados en desempeño.

Aporte del EBC en la gestión curricular

El EBC permite que los programas educativos respondan mejor a las necesidades del contexto social y laboral, asegurando que los egresados posean habilidades pertinentes para su inserción profesional (Rué, 2009).

Gestión de Recursos en un Modelo Basado en Competencias

La gestión de recursos en educación abarca la administración eficiente de materiales, infraestructura y capital humano para optimizar el aprendizaje. En un modelo basado en competencias, esta gestión debe asegurar que los recursos apoyen la adquisición de habilidades prácticas y el aprendizaje significativo (Perrenoud, 1999).

Recursos clave en el EBC

Según Díaz Barriga (2003), los recursos en este modelo incluyen:

- ✓ Tecnología educativa: Herramientas digitales que facilitan el aprendizaje autónomo y la evaluación interactiva.
- ✓ Infraestructura adecuada: Espacios diseñados para el aprendizaje práctico y colaborativo.

- ✓ Capacitación docente: Formación continua para aplicar metodologías activas.

Impacto del EBC en la gestión de recursos

Un enfoque basado en competencias requiere que los recursos educativos estén alineados con los objetivos de aprendizaje y faciliten la práctica en contextos reales, promoviendo la innovación y el uso de tecnología (UNESCO, 2015).

El Enfoque Basado en Competencias aporta significativamente a la educación y la formación profesional al mejorar la forma en que se enseña, evalúa y gestiona el aprendizaje. Su implementación en la formación, la gestión curricular y la gestión de recursos permite desarrollar modelos educativos más eficaces, alineados con las demandas del mundo actual.

En Chile, el Marco par la buena enseñanza y el Enfoque Basado en Competencias, comparten principios que favorecen un aprendizaje más significativo y aplicado a la realidad. Su integración en el sistema educativo chileno permite mejorar la enseñanza, la evaluación y el desarrollo profesional docente, asegurando que los estudiantes adquieran competencias relevantes para su vida y el mundo laboral.

El Enfoque Basado en Competencias (EBC) ha sido ampliamente adoptado en la educación chilena como una estrategia para mejorar la formación de los estudiantes, asegurando que desarrollen habilidades y conocimientos aplicables a su vida profesional y social. Paralelamente, el Marco para la Buena Enseñanza (MBE), establecido en Chile en 2003 y actualizado en 2021, define los criterios que orientan la labor docente, enfatizando la planificación efectiva, la enseñanza significativa y la evaluación formativa.

El EBC es un modelo educativo que busca desarrollar en los estudiantes no solo conocimientos teóricos, sino también habilidades y actitudes que les permitan desempeñarse eficazmente en distintos contextos (Tobón, 2006). Se basa en:

- ✓ Competencias genéricas y específicas.
- ✓ Aprendizaje centrado en el estudiante y en la aplicación práctica del conocimiento.
- ✓ Evaluación del desempeño en situaciones reales.

Este enfoque es clave en la educación chilena, especialmente en la Educación Técnico-Profesional y en la educación superior (MINEDUC, 2017).

El Marco para la Buena Enseñanza en Chile (MBE)

El MBE es una herramienta que orienta la formación y evaluación docente en Chile. Se estructura en cuatro dominios fundamentales (MINEDUC, 2021):

1. Preparación de la enseñanza.
2. Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje.
3. Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes.
4. Responsabilidades profesionales.

El MBE enfatiza la enseñanza reflexiva, la adaptación a las necesidades de los estudiantes y el aprendizaje activo, alineándose con los principios del EBC.

Vinculación del EBC y el MBE

Dominio 1: Preparación de la enseñanza y el diseño de experiencias de aprendizaje basado en competencias

- ✓ El MBE exige que los docentes planifiquen sus clases considerando el contexto de los estudiantes y utilizando estrategias adecuadas.

- ✓ El EBC requiere que la enseñanza esté orientada al desarrollo de competencias a través de metodologías activas (aprendizaje basado en proyectos, resolución de problemas, etc.).

Por lo tanto, ambos enfoques promueven la planificación de experiencias de aprendizaje que permitan a los estudiantes construir y aplicar conocimientos de manera significativa.

Dominio 2: Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo de competencias socioemocionales

- ✓ El MBE establece que los docentes deben fomentar la motivación y el trabajo colaborativo.
- ✓ El EBC incluye dentro de sus competencias el desarrollo de habilidades socioemocionales como la comunicación y el liderazgo.

De esta forma, ambos modelos promueven un ambiente de aprendizaje positivo donde los estudiantes desarrollen tanto competencias cognitivas como socioemocionales.

Dominio 3: Estrategias de enseñanza y evaluación basadas en competencias

- ✓ El MBE promueve estrategias de enseñanza activa y contextualizada.
- ✓ El EBC enfatiza la enseñanza basada en problemas reales y la evaluación auténtica (Pimienta, 2012).

Ambos modelos promueven estrategias didácticas que favorecen el aprendizaje activo y la evaluación integral del desempeño estudiantil.

Dominio 4: Desarrollo profesional docente y el rol del profesor en el enfoque por competencias

- ✓ El MBE exige que los docentes reflexionen sobre su práctica y se actualicen constantemente.

- ✓ El EBC requiere que los docentes dominen nuevas metodologías para evaluar competencias y guiar el aprendizaje práctico (Villa & Poblete, 2007).

Estos enfoques resaltan la importancia del desarrollo profesional docente para mejorar la calidad del aprendizaje

Marco Contextual

La Escuela

La propuesta de mejora se realizará en la escuela Claudio Arrau León de la comuna de EL Bosque.

Según declara en su Proyecto Educativo Institucional “La Escuela Claudio Arrau León, es un espacio educativo integrador, de desarrollo de actitudes artísticas, de aprendizajes de saberes universales, para conocer, comprender, aplicar, crear, pensar, hacer, convivir y ser”.

Misión

Educar y Formar a niñas/os y jóvenes de manera integral potenciando sus dimensiones cognitivas e intelectuales, afectiva, social y cultural.

Visión

Educar a niños y jóvenes para que puedan continuar el proceso educativo hacia la educación media de manera integral, mediante la implementación del marco curricular vigente, potenciando las habilidades artísticas, sociales y culturales; en un ambiente innovador e inclusivo que permita al estudiante desarrollar su pensamiento crítico contribuyendo, participando y siendo un agente de cambio en la sociedad

Contexto Educativo

La escuela tiene un alto porcentaje de alumnos prioritarios. En consecuencia, las posibilidades educativas de cierta forma se ven condicionadas por aspectos socio-económicos familiares y también de su entorno.

Los alumnos prioritarios, según el Ministerio de Educación de Chile, son aquellos que pertenecen a familias con menores ingresos económicos y que enfrentan barreras sociales y culturales que dificultan su aprendizaje. Estos estudiantes son identificados por su situación de vulnerabilidad socioeconómica,

considerando factores como el nivel de ingresos familiares, la escolaridad de los padres y la participación en programas de apoyo social.

Características del contexto escolar

✓ Desafíos socioeconómicos de los y las estudiantes:

La mayoría de los estudiantes provienen de hogares con ingresos bajos, donde los padres o tutores enfrentan precariedad laboral, desempleo o informalidad. En su mayoría, existe un acceso limitado a recursos educativos en el hogar, como libros, internet o un espacio adecuado para estudiar.

También existen en algunos grupos familiares de los estudiantes, dificultades para cubrir necesidades básicas, como alimentación, vestimenta y transporte.

✓ Clima escolar:

En relación al clima escolar se constatan altos índices de ausentismo debido a problemas familiares, económicos o de salud física o mental. Estas situaciones decantan en una mayor probabilidad de que los estudiantes presenten necesidades educativas especiales o dificultades de aprendizaje debido a factores de estrés y vulnerabilidad, generando una mayor presión sobre los docentes para manejar las necesidades emocionales y académicas de los alumnos.

✓ Recursos y apoyo institucional:

La escuela recibe financiamiento adicional a través de políticas como la Subvención Escolar Preferencial (SEP), pero estos recursos pueden ser insuficientes para cubrir todas las necesidades. Además de los recursos que ingresan por la concentración de alumnos prioritarios

La alimentación en nuestra escuela se da por Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNEAB) así como la entrega de material escolar

Existe una escasez de personal especializado, como psicólogos, orientadores y asistentes sociales, para atender las necesidades emocionales y familiares de los estudiantes.

✓ **Impacto en el aprendizaje**

Los y las estudiantes pueden mostrar retrasos en su desarrollo académico debido a contextos de pobreza y falta de estimulación temprana.

La escuela presenta un alto porcentaje de ausentismo escolar y en algunas ocasiones a la deserción escolar, especialmente en la transición entre niveles educativos.

Todas estas condiciones dan como resultado un bajo rendimiento en pruebas estandarizadas como el SIMCE, reflejo de las desigualdades estructurales más que de las capacidades individuales de cada estudiante.

Elaboración y aplicación del instrumento

Diseño y aplicación de la encuesta

En la escuela Claudio Arrau León de la comuna de El Bosque se aplicó un cuestionario para evaluar las percepciones, opiniones o certezas que profesionales de la educación pertenecientes a dicha escuela tenían en relación con prácticas en 4 áreas distintas, a saber: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos. Quienes respondieron este cuestionario se vieron enfrentados a una serie de enunciados a los que debían asignar el valor que consideraran más apropiado, en una escala evaluativa de 1 a 4, en donde 1) corresponde a prácticas que no se implementan de manera sistemática; 2) corresponde a un quehacer con un propósito explícito y claro para la comunidad escolar y es sistemático; 3) corresponde a un quehacer con un propósito explícito y claro para la comunidad escolar, sistemático y orientado a la mejora de los resultados institucionales y 4) corresponde a una práctica que contiene todo lo anterior, pero además incorpora evaluación y perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Se trató de un cuestionario tipo selección múltiple que utilizó un lenguaje apropiado al contexto educativo, de fácil comprensión para profesionales del área.

Los enunciados propuestos abordaron diversos temas del quehacer institucional, tales como las metodologías de enseñanza, la evaluación del aprendizaje, clima y ambiente escolar, comunicación, disponibilidad y uso de materiales didácticos, entre otros, para poder establecer un diagnóstico apropiado a la realidad de la escuela y así detectar los aspectos respecto de los cuales resulte más apropiado proponer mejoras.

La escala evaluativa utilizada en el cuestionario, es decir, asignar valores de 1 a 4 a los enunciados propuestos, buscaba establecer que tan arraigada o implementada se encontraba una práctica profesional en el establecimiento educacional, a través de las percepciones u opiniones de los y las profesionales de la escuela que participaron de este diagnóstico.

Por otra parte, en la aplicación de este instrumento se garantizó la privacidad de los encuestados, ya que se trató de un cuestionario anónimo y confidencial, cuyos resultados además no fueron conocidos por el equipo directivo de la escuela. De esta forma, se espera que el diagnóstico realizado contenga las cuotas necesarias de objetividad y sinceridad.

El cuestionario fue aplicado de manera online, a través de Google Form, lo que facilitó el acceso a él de quienes contestaron.

Las preguntas realizadas, efectivamente apuntaban a conocer las percepciones u opiniones relativas a las prácticas educativas en la escuela Claudio Arrau León y fueron contestadas mayoritariamente por sus docentes (70%), de forma anónima y confidencial, lo que permite asignarle grados adecuados de validez y confiabilidad. El restante 30% fue contestado por integrantes del equipo directivo o de gestión.

Formato de la encuesta

El siguiente es el instrumento que los y las encuestadas tuvieron a la vista para expresar sus percepciones u opiniones en torno a una serie de afirmaciones relativas a prácticas profesionales al interior del establecimiento.

Descripción

A continuación se presentan los enunciados en las cuatro áreas de este estudio que se utilizaron para la recogida de información, a saber, formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Cada encuestado debió asignar el valor que consideraba más apropiado a cada enunciado en una escala evaluativa de 1 a 4, en donde 1 corresponde a prácticas que no se implementan de manera sistemática; 2 corresponde a un quehacer con un propósito explícito y claro para la comunidad escolar y es sistemático; 3 corresponde a un quehacer con un propósito explícito y claro para la comunidad escolar, sistemático y orientado a la mejora de los resultados

institucionales y 4 corresponde a una práctica que contiene todo lo anterior, pero además incorpora evaluación y perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Los siguientes fueron los enunciados por cada área:

Formación basada en competencias

- ✓ Establece los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte.
- ✓ Establece los contenidos que se pueden utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas.
- ✓ Las planificaciones consideran los recursos disponibles, características de los estudiantes y el contexto.
- ✓ El o la docente desarrolla la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante.
- ✓ El docente fomenta en los estudiantes la creatividad en la realización de las actividades.
- ✓ Los y las docentes trabajan de manera colaborativa y transversal el respeto hacia las personas.

Liderazgo pedagógico

- ✓ El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes.
- ✓ El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente.
- ✓ El equipo directivo genera cambios en las funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes.
- ✓ El equipo de gestión otorga instancias que promuevan el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos.
- ✓ El equipo de gestión otorga espacios de reunión para conocer las demandas acerca de herramientas necesarias para mejorar la enseñanza.
- ✓ El director o directora otorga espacios y solución a las inquietudes de manera particular a cada docente.

- ✓ El equipo directivo apoya a sus docentes mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos.
- ✓ El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar.
- ✓ El director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente.

Gestión curricular

- ✓ El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.
- ✓ El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas.
- ✓ Los profesores realizan en cada clase activación de conocimientos previos.
- ✓ Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los y las estudiantes.
- ✓ El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a estudiantes más descendidos.

Gestión de recursos

- ✓ El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento para promover el compromiso profesional.
- ✓ En el establecimiento existe un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.
- ✓ El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente.
- ✓ El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de sus estudiantes.
- ✓ El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa para favorecer aprendizajes.

- ✓ El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar el aprendizaje.

Validación del instrumento

Las y los mismos profesionales que participaron de esta encuesta, respondieron además en forma posterior un breve cuestionario en relación con la estructura y pertinencia de las preguntas a las que debieron enfrentarse. Este cuestionario contenía una escala de apreciación de 1 a 6 para establecer que tan de acuerdo estaban con las siguientes afirmaciones:

- ✓ Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado).
- ✓ Las opciones de respuesta son adecuadas.
- ✓ Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico.
- ✓ 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.

La validez del contenido del cuestionario se situó en una evaluación general de excelente, sin observaciones o recomendaciones.

Análisis de resultados

Los siguientes cuadros gráficos dan cuenta de las respuestas obtenidas para cada uno de los enunciados en las áreas que se indican con su respectivo análisis.

Cuadro 1. Respecto de la formación basada en competencias

	Enunciados					
Escala	1	2	3	4	5	6
1	0%	0%	0%	10%	10%	0%
2	0%	0%	30%	30%	20%	50%
3	70%	70%	30%	20%	20%	20%
4	30%	30%	40%	40%	50%	30%

Análisis del área

De las afirmaciones planteadas a las y los docentes, aquella que concentró un mayor número de respuestas situadas entre los valores 1 y 2 de la escala evaluativa (valores más bajos), fue la afirmación N° 6 siguiente: “Los docentes trabajan de manera colaborativa y transversal el respeto hacia las personas”. Este resultado es congruente, tal como se verá más adelante, con las respuestas obtenidas en las demás áreas sometidas a diagnóstico, que en general muestran debilidades o aspectos a potenciar principalmente en lo referido al trabajo conjunto o colaborativo.

Cuadro 2. Respecto del liderazgo pedagógico

Escala	Enunciados									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	60%	30%	30%	20%	40%	20%	20%	20%	30%	20%
2	30%	40%	30%	40%	50%	50%	40%	40%	50%	60%
3	10%	20%	20%	40%	10%	30%	30%	30%	20%	20%
4	0%	10%	20%	0%	0%	0%	10%	10%	0%	0%

Análisis del área

En la dimensión Liderazgo pedagógico hubo dos afirmaciones que capturaron una mayoría de respuestas en los niveles 1 y 2 de la escala evaluativa, con un 90% de respuestas que si situaron en esos valores. Los enunciados corresponden al N° 1: “El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes de docentes para gestionar charlas o talleres a estudiantes y docentes” y el N° 5: “El equipo de gestión otorga espacios de reunión para conocer las demandas acerca de herramientas necesarias para mejorar la enseñanza”.

En estas dos afirmaciones subyace un elemento común: El trabajo colaborativo. En efecto, realizar reflexiones para gestionar capacitaciones y contar con espacios de reunión para mejorar la enseñanza implica una determinación, una decisión o un lineamiento, en este caso proveniente del equipo de directivo o de gestión, para implementar estrategias que permitan dar una respuesta más clara en el sentido que se manifiesta en estas dos afirmaciones.

Cuadro 3. Respecto de la gestión curricular

Escala	Enunciados				
	1	2	3	4	5
1	30%	10%	10%	0%	40%
2	40%	70%	70%	20%	40%
3	30%	20%	20%	70%	20%
4	0%	0%	0%	10%	0%

Análisis del área

Los resultados de la encuesta mostraron una mayor debilidad en una afirmación que también se relaciona con el trabajo en equipo. La afirmación N° 2: “El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas, contó con el 80% de respuestas en los niveles 1 y 2 de la escala evaluativa. Y en esta área aparece también con un 80% de respuestas en los mismos niveles, la afirmación N° 5: “El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a estudiantes más descendidos”.

Cuadro 4. Respeto de la gestión de recursos

Escala	Enunciados					
	1	2	3	4	5	6
1	0%	20%	10%	0%	30%	20%
2	60%	50%	50%	50%	20%	20%
3	40%	30%	40%	50%	30%	40%
4	0%	0%	0%	0%	20%	20%

Análisis del área

En el área gestión de recursos la encuesta mostró una preocupación por mejorar un aspecto central en cualquier organización, ya que la premisa N° 2 “En la escuela existe un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto”, obtuvo la mayor cantidad de respuestas (70%) en los niveles 1 y 2 de la escala evaluativa.

Análisis general

Del análisis de resultados de la encuesta realizada en la escuela Claudio Arrau León en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, a través de un cuestionario aplicado de manera anónima y confidencial y que buscaba establecer que tan arraigadas y sistemáticas se encontraban una serie de prácticas educativas al interior de la escuela, se puede concluir sin lugar a dudas que las prácticas educativas que involucran un trabajo en equipo, colaborativo, cohesionado, de análisis o reflexiones grupales, de intercambio de saberes o conocimientos, son las prácticas educativas que se encuentran menos sistematizadas en la escuela.

Este hallazgo principal, la limitada o no tan sistemática cultura de trabajo colaborativo entre los y las docentes y los equipos de dirección y gestión, puede conducir al aislamiento profesional, la falta de innovación pedagógica, escaso perfeccionamiento, inadecuado clima laboral y, en consecuencia, impactar negativamente en el despegue del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por otra parte, también se puede concluir la ausencia sistemática y eficaz de espacios de reunión formales, instancias que se hacen necesarias para abordar los distintos desafíos que se presentan en una escuela, de manera colaborativa.

En virtud de lo anterior las mejoras que se van a sugerir en cada una de las áreas ya descritas tendrán relación con el fortalecimiento de una cultura organizacional de colaboración entre los distintos estamentos de la escuela.

Propuestas de mejora

AREA: Formación basada en competencias

OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
<p>Crear instancias de trabajo colaborativo entre docentes de áreas afines, o que traten contenidos que puedan abordarse transversalmente, para analizar estrategias de enseñanza, compartir experiencias y reflexionar acerca de prácticas pedagógicas.</p>	<p>-Definir grupos de trabajo por áreas, contenidos o intereses relacionados.</p> <p>-Establecer un docente guía por cada grupo de trabajo.</p> <p>Ejemplos de grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Docentes de historia, lenguaje y arte. ✓ Docentes de matemáticas, música y tecnología. <p>-Reuniones periódicas de trabajo, análisis, planificación y evaluación.</p> <p>-Levantamiento de evidencias.</p>	<p>Unidad Técnica Pedagógica y docente guía</p>

AREA: Liderazgo pedagógico

OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
<p>"Implementar un sistema de mentoría, acompañamiento profesional y formación continua que permita recoger las inquietudes y necesidades de los docentes para fortalecer su desarrollo profesional y mejorar su práctica educativa."</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Aplicar encuestas o jornadas de diálogo para identificar principales inquietudes o necesidades del equipo docente. -Definir docentes más experimentados o ubicados en los tramos experto I, experto II o avanzado del Sistema de Desarrollo Profesional Docente, para transformarlos en mentores internos. -Diseñar y ejecutar talleres, cursos y capacitaciones en función de las necesidades docentes. -Gestionar charlas periódicas por parte de expertos en temas específicos: Aprendizaje basado en proyectos, marco para la buena enseñanza, resolución de conflictos u otras. 	<p>Equipo directivo y de gestión.</p>

AREA: Gestión curricular

OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
<p>"Fomentar la colaboración interdisciplinaria entre docentes para asegurar la coherencia del currículo, alineándolo con los cambios educativos, el contexto socioeconómico de los estudiantes y los desafíos actuales."</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Organizar reuniones periódicas entre docentes de todas las asignaturas. -Revisar y actualizar el currículo considerando contexto socio-económico de estudiantes y desafíos de la educación en la actualidad. -Implementar estrategias pedagógicas inclusivas y flexibles. -Implementar metodologías activas como el Aprendizaje basado en proyectos y elementos de gamificación. 	<p>Unidad Técnica Pedagógica</p>

AREA: Gestión de recursos

OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
<p>-Establecer un plan estratégico que considere las necesidades reales de la escuela, tomando en cuenta los recursos humanos y materiales disponibles optimizando el proceso educativo..</p>	<p>-Aplicar encuestas a la comunidad escolar para conocer sus requerimientos.</p> <p>-Realizar un catastro o inventario de los recursos materiales disponibles y ponerlos a disposición de docentes y estudiantes.</p> <p>-Priorizar la adquisición de materiales esenciales para el despegue del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>-Evaluar la carga laboral y distribución de funciones del personal docente y administrativo.</p>	<p>Equipo directivo</p>

Conclusión

La mejora de la calidad educativa en la Escuela Claudio Arrau León requiere una visión integral que articule el liderazgo pedagógico, la formación basada en competencias, la gestión curricular y la gestión de recursos. La implementación de estrategias que fortalezcan el intercambio interdisciplinario entre los docentes permitirá guiar de manera efectiva el proceso de enseñanza-aprendizaje, promoviendo una educación centrada en el desarrollo de competencias claves para el siglo XXI.

Asimismo, una gestión curricular dinámica y flexible garantizará la alineación de los procesos de enseñanza con las necesidades del estudiantado, mientras que la planificación estratégica de recursos asegurará condiciones adecuadas para el aprendizaje. La sinergia entre estos ámbitos permitirá generar un entorno escolar más equitativo, innovador y eficiente.

Este trabajo de grado ha permitido analizar y proponer mejoras en las áreas de gestión curricular, gestión de recursos y liderazgo pedagógico, integrando el enfoque basado en competencias como eje central para fortalecer la calidad educativa en una escuela básica en Chile.

Los hallazgos evidencian la necesidad de una gestión curricular más flexible y alineada con el desarrollo de competencias, lo que implica la implementación de metodologías activas. Asimismo, se destaca la importancia de una gestión eficiente de los recursos, asegurando su distribución equitativa y su uso estratégico para potenciar el aprendizaje.

En conclusión, este trabajo plantea que la mejora educativa requiere un enfoque integral donde la gestión, el liderazgo y la enseñanza basada en competencias se encuentren articulados de forma efectiva. La implementación de estas propuestas contribuirá a la construcción de una escuela más equitativa, innovadora y centrada en la formación de sus estudiantes, preparando a las nuevas generaciones para los desafíos del siglo XXI.

La implementación de esta propuesta de mejora en gestión curricular, gestión de recursos y liderazgo pedagógico, bajo un enfoque basado en competencias, proyecta un impacto significativo en la calidad educativa de la escuela. A mediano y largo plazo, se espera fortalecer las prácticas pedagógicas, optimizar la administración de los recursos y consolidar un liderazgo pedagógico más participativo y orientado a la mejora continua.

En términos de gestión curricular, la actualización y flexibilización del currículo permitirá una enseñanza más dinámica y adaptada a las necesidades del estudiantado, promoviendo aprendizajes significativos y pertinentes. La implementación de metodologías activas y una evaluación formativa favorecerán el desarrollo integral de los estudiantes, asegurando su preparación para los desafíos del siglo XXI.

Respecto a la gestión de recursos, se proyecta una administración más eficiente y equitativa de los recursos materiales, tecnológicos y humanos, optimizando su uso en función de los objetivos pedagógicos. Esto contribuirá a crear entornos de aprendizaje más inclusivos y enriquecedores, garantizando el acceso a herramientas que potencien el proceso educativo.

En cuanto al liderazgo pedagógico, se espera consolidar un modelo de liderazgo distribuido, en el que los docentes, directivos y la comunidad educativa trabajen colaborativamente en la toma de decisiones y la mejora continua de la enseñanza. Este enfoque fortalecerá el desarrollo profesional docente y promoverá una cultura de innovación y mejora constante dentro de la escuela.

En definitiva, esta propuesta tiene el potencial de generar un cambio estructural y sostenible en la escuela, impactando positivamente en la calidad de la educación y en la formación de ciudadanos más preparados y comprometidos con su entorno. La clave del éxito estará en la implementación progresiva de las estrategias, el monitoreo constante de los avances y la adaptación a los desafíos que puedan surgir en el camino.

Bibliografía

Referencias

- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. UNESCO.
- Díaz Barriga, F. (2003). *Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo*. Revista Electrónica de Investigación Educativa.
- Perrenoud, P. (1999). *Construir competencias desde la escuela*. Dolmen Ediciones.
- Pimienta, J. (2012). *Evaluación auténtica en el aprendizaje basado en competencias*. Pearson.
- Rué, J. (2009). *El aprendizaje autónomo en educación superior*. Narcea Ediciones.
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. ECOE Ediciones.
- UNESCO. (2015). *Repensar la educación: Hacia un bien común mundial*.
- Villa, A., & Poblete, M. (2007). *Aprendizaje basado en competencias: Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*. Universidad de Deusto.
- Zabala, A., & Arnau, L. (2007). *La enseñanza basada en competencias*. Graó.
- MINEDUC. (2017). *Bases Curriculares de la Educación Media Técnico-Profesional*. Ministerio de Educación de Chile.
- MINEDUC. (2021). *Marco para la Buena Enseñanza*. Ministerio de Educación de Chile.