



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS
DE LA ESCUELA GABRIELA MISTRAL, DE LA COMUNA DE ARICA,
REGIÓN ARICA Y PARINACOTA**

Candidato a magíster: Cristina Andrea Sepúlveda Morales

Tutor disciplinar: Carmen Elena Bastidas Briceño

Tutor metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Marzo, 2025

ÍNDICE

<i>RESUMEN</i>	6
<i>INTRODUCCIÓN</i>	7
<i>I. MARCO TEÓRICO</i>	8
1. Formación Basada en Competencias.....	8
2. Liderazgo Pedagógico.....	11
3. Gestión Curricular.....	13
4. Gestión de Recursos.....	15
5. Metodologías de Diagnóstico y Evaluación.....	17
6. Propuestas de Mejora Basadas en Resultados.....	19
<i>II. MARCO CONTEXTUAL</i>	21
1. Características del Contexto.....	21
2. Contexto Geográfico.....	22
3. Contexto Socioeconómico.....	22
4. Contexto Cultural.....	22
5. Logros del Establecimiento.....	23
6. Plan de Mejoramiento Educativo (PME).....	24
<i>III. DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO</i>	29
1. Características del Instrumento.....	29
2. Elaboración del Instrumento.....	29
3. Validación del Instrumento.....	30
4. Descripción de la Aplicación del Instrumento.....	30
5. Presentación del Instrumento.....	30
<i>IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS</i>	34

1. Formación Basada en Competencias:.....	35
2. Liderazgo pedagógico	40
3. Gestión Curricular.....	49
4. Gestión de recursos	54
<i>V. PROPUESTAS DE MEJORA</i>	<i>61</i>
1. Formación Basada en Competencias.....	62
2. Liderazgo Pedagógico.....	65
3. Gestión Curricular.....	68
4. Gestión de Recursos	71
<i>VIII. CONCLUSIÓN GENERAL.....</i>	<i>75</i>
<i>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</i>	<i>77</i>
<i>IX. ANEXOS</i>	<i>81</i>
Anexo A. Encuesta Diagnóstica sobre Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos.....	81
Anexo B Validación de Instrumentos para el Diagnóstico sobre Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos ..	87

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

tabla 1: ejemplos de preguntas por área y su escala de evaluación likert.....	34
tabla 2: niveles de acuerdo según la escala de evaluación likert.....	35
tabla 3: niveles de intervención y acciones sugeridas según el rango de respuestas ..	34
tabla 4: resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "saber conocer"....	36
figura 2: distribución porcentual de respuestas en la dimensión "saber ser" en el eje de formación basada en competencias.....	37
tabla 5: resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "saber ser"	38

figura 3: distribución porcentual de respuestas en la dimensión "saber hacer" en el eje de formación basada en competencias.....	39
tabla 5: resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "saber hacer".	39
figura 4: distribución de las respuestas en la dimensión "establecer dirección" del eje de liderazgo pedagógico.....	42
tabla 6: resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "establecer dirección".	42
figura 5: distribución de las respuestas en la dimensión "redistribuir la organización" del eje de liderazgo pedagógico.....	43
tabla 7: resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "redistribuir la organización".....	44
tabla 8: resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "desarrollar personas".	45
figura 7: distribución de las respuestas en la dimensión "gestionar la instrucción" del eje de liderazgo pedagógico.....	47
tabla 9: resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "gestionar la instrucción".....	47
figura 8: distribución de las respuestas en la dimensión "gestión pedagógica" del eje de gestión curricular.....	50
tabla 10: resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "gestión pedagógica".	50
figura 9: distribución de las respuestas en la dimensión "enseñanza y aprendizaje en el aula" del eje de gestión curricular.....	51
tabla 11: resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "enseñanza y aprendizaje en el aula".....	51
figura 10: distribución de las respuestas en la dimensión "apoyo al desarrollo de los estudiantes" del eje de gestión curricular.....	53
tabla 12: resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "apoyo al desarrollo de los estudiantes".....	53
figura 11: distribución de las respuestas en la dimensión "gestión del recurso humano" del eje de gestión de recursos.....	55

tabla 13: resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "gestión del recurso humano".	55
figura 12: distribución de las respuestas en la dimensión "gestión de recursos financieros y administrativos" del eje de gestión de recursos.	57
tabla 14: resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "gestión de recursos financieros y administrativos".	57
tabla 15: resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "recursos educativos".....	59

RESUMEN

La Escuela Gabriela Mistral, ubicada en Arica, Chile, enfrenta desafíos en la formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y administración de recursos. Este estudio tiene como objetivo diagnosticar el estado actual de estos ámbitos y proponer mejoras alineadas con las necesidades del establecimiento. La metodología consistió en la aplicación de una encuesta digital a 29 docentes de aula (62% del total), abordando percepciones sobre formación docente, liderazgo directivo, alineación curricular y disponibilidad de recursos. Los resultados indican avances en la actualización teórica y la integración de teoría y práctica, pero persisten desafíos en el desarrollo socioemocional de los estudiantes, el fortalecimiento de la colaboración docente y la equidad en la asignación de recursos. En liderazgo pedagógico, se destaca la claridad en las metas institucionales, aunque es necesario optimizar la retroalimentación y la gestión del tiempo pedagógico. La gestión curricular muestra alineación con el currículo, pero se requiere mejorar la supervisión de estrategias innovadoras. Finalmente, la gestión de recursos es eficiente en planificación, aunque presenta limitaciones en financiamiento y acceso equitativo a materiales educativos. Como propuesta de mejora, se sugiere fortalecer la capacitación docente, optimizar la gestión del liderazgo, reforzar estrategias inclusivas en el aula y mejorar la inversión en recursos tecnológicos y pedagógicos. Estas acciones permitirán consolidar un entorno educativo más equitativo, inclusivo y eficiente.

INTRODUCCIÓN

El propósito de este estudio es examinar la gestión educativa en la Escuela Gabriela Mistral, centrándose en cuatro dimensiones esenciales: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y administración de recursos. A partir de este análisis, se pretende reconocer tanto los puntos fuertes como las áreas de oportunidad dentro del establecimiento, con la finalidad de diseñar estrategias que favorezcan la calidad de la enseñanza y fomenten un ambiente escolar inclusivo y equitativo.

Diversos estudios han señalado que el liderazgo pedagógico y la gestión curricular son fundamentales para optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje (Gajardo y Ulloa, 2016). En este sentido, el diagnóstico institucional desarrollado en esta investigación servirá como base para proponer mejoras alineadas con las necesidades identificadas, contribuyendo así a fortalecer la toma de decisiones basada en datos y a garantizar una gestión educativa eficiente y conforme a las normativas vigentes.

Este documento se estructura en cinco secciones: (1) marco teórico, donde se analizan los conceptos fundamentales relacionados con las cuatro dimensiones del estudio; (2) marco contextual, que describe las características y el entorno del establecimiento; (3) elaboración y aplicación del instrumento, que detalla el diseño y validación del cuestionario utilizado; (4) análisis de resultados, donde se interpretan los datos obtenidos; y (5) propuestas de mejora, orientadas a fortalecer la gestión institucional y el desarrollo integral de los estudiantes.

A través de este trabajo, se espera aportar estrategias que permitan optimizar la gestión pedagógica y administrativa de la escuela, promoviendo el desarrollo integral de los estudiantes y fortaleciendo un entorno educativo más inclusivo y eficiente.

I. MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico está diseñado para fundamentar las bases conceptuales y metodológicas que estructuran esta investigación, abordando de manera integral las áreas clave relacionadas con la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. Su propósito principal es contextualizar y dar sustento a las problemáticas diagnosticadas en el ámbito educativo, sirviendo como pilar para el diseño de propuestas de mejora que respondan de manera efectiva a las necesidades detectadas.

Cada una de las áreas temáticas incluidas en este marco teórico está orientada a profundizar en los elementos clave que impactan la calidad educativa y la eficiencia en la gestión institucional. La formación basada en competencias proporciona una perspectiva sobre cómo integrar conocimientos, habilidades y valores en los procesos de aprendizaje. El liderazgo pedagógico enfatiza el papel transformador de los líderes escolares en la mejora continua. La gestión curricular aborda la importancia del diseño y la implementación de un currículo coherente con las demandas sociales. Finalmente, la gestión de recursos se centra en la optimización de los insumos necesarios para garantizar un entorno educativo eficiente y equitativo.

Este marco teórico no solo establece las bases para interpretar los datos del diagnóstico, sino que también orienta las acciones concretas propuestas para la mejora educativa, asegurando que estas estén alineadas con principios teóricos sólidos y prácticas basadas en evidencia. De este modo, se busca contribuir al desarrollo de soluciones sostenibles y pertinentes en el contexto educativo analizado.

1. Formación Basada en Competencias

La formación basada en competencias surge como un enfoque educativo que responde a las demandas del contexto contemporáneo, destacándose por su capacidad para integrar el conocimiento teórico, las habilidades prácticas y los valores éticos en un marco de aprendizaje significativo. Este modelo no solo busca preparar a los estudiantes

para el ámbito laboral, sino también fomentar su desarrollo integral como ciudadanos responsables y autónomos.

1.1. Definición y Enfoques

El concepto de competencia en educación hace referencia a la movilización conjunta de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a una persona enfrentar situaciones reales con eficacia. De acuerdo con Corral-Ruso (2020), las competencias representan una combinación equilibrada de saberes teóricos, destrezas prácticas y valores, los cuales deben ser aplicados de forma autónoma y ética en diversos contextos. Este enfoque se diferencia de los modelos tradicionales, que priorizan la acumulación de contenidos, al centrarse en la aplicabilidad del aprendizaje y en la transferencia de estos saberes a situaciones prácticas (Arias y Lombillo, 2019).

El modelo de competencias articula tres dimensiones esenciales: el saber, que corresponde al conocimiento teórico; el saber hacer, relacionado con la aplicación práctica; y el saber ser, que integra valores y actitudes éticas. Según Baque Reyes et al. (2024), estas dimensiones no operan de manera aislada, sino que se complementan, garantizando un aprendizaje transformador y significativo.

1.2. Modelos Educativos Basados en Competencias

Los modelos educativos basados en competencias tienen como eje principal la integración de aprendizajes significativos que permitan a los estudiantes enfrentar los retos de la vida práctica. Ejemplos de su aplicación incluyen metodologías como el aprendizaje basado en proyectos, las secuencias didácticas y el aula invertida. Según Pizà-Mir et al. (2023), estas estrategias promueven un aprendizaje activo y colaborativo, situando al estudiante como protagonista de su proceso de formación.

Asimismo, la implementación de currículos diseñados bajo este enfoque permite conectar los contenidos académicos con las necesidades sociales y profesionales. Esto garantiza una educación pertinente y funcional, que no solo responde a las exigencias

del mercado laboral, sino que también fomenta una ciudadanía crítica y comprometida (Crespo et al., 2021).

1.3. Importancia de la Formación por Competencias

La formación basada en competencias beneficia a todos los actores del sistema educativo. Para los estudiantes, proporciona una formación integral que desarrolla no solo sus capacidades cognitivas, sino también sus habilidades interpersonales y actitudes éticas (Arias y Lombillo, 2019). Para los docentes, implica una oportunidad de innovación pedagógica, promoviendo prácticas más reflexivas y centradas en el aprendizaje activo. Por último, para el sistema educativo, este enfoque contribuye al mejoramiento de la calidad y la equidad en la educación (Pizà-Mir et al., 2023).

Este modelo también destaca por su capacidad para fomentar el aprendizaje autónomo y significativo. Según Baque Reyes et al. (2024), los estudiantes adquieren herramientas que les permiten enfrentar desafíos de manera efectiva, desarrollando competencias clave como la resolución de problemas, el trabajo en equipo y la toma de decisiones responsables.

1.4. Evaluación de Competencias

La evaluación en el modelo por competencias constituye un desafío fundamental, ya que implica ir más allá de los métodos tradicionales, como los exámenes de reproducción de contenidos. En su lugar, se promueven instrumentos que valoren el desempeño integral del estudiante, tales como rúbricas, portafolios, proyectos integradores y simulaciones (Corral-Ruso, 2020). Según González Fernández et al. (2019), la evaluación auténtica es clave para garantizar la coherencia entre lo que se enseña, lo que se aprende y lo que se evalúa.

Además, la evaluación debe ser formativa, permitiendo a los estudiantes reflexionar sobre sus avances y áreas de mejora. Esto se logra mediante estrategias como la autoevaluación y la coevaluación, las cuales promueven un aprendizaje más participativo y autónomo (Arias y Lombillo, 2019).

2. Liderazgo Pedagógico

El liderazgo pedagógico se ha consolidado como un pilar fundamental para la mejora de los procesos educativos y el fortalecimiento de la calidad en las instituciones escolares. Este enfoque, centrado en la gestión del aprendizaje y el desarrollo docente, busca transformar las prácticas pedagógicas tradicionales en estrategias dinámicas e innovadoras, orientadas hacia el éxito académico y personal de los estudiantes.

2.1. Concepto de Liderazgo Pedagógico

El liderazgo pedagógico se define como la habilidad de influir y movilizar a la comunidad escolar para implementar estrategias que mejoren la enseñanza y el aprendizaje. Según Rodríguez (2011), este tipo de liderazgo se basa en priorizar el currículum y la pedagogía sobre aspectos administrativos, generando ambientes de aprendizaje colaborativos y motivadores. Su propósito principal es fomentar una cultura escolar orientada hacia la mejora continua, donde todos los actores educativos compartan metas claras y trabajen de manera conjunta para alcanzarlas.

Por su parte, Garza y Abreu (2023) destacan que el liderazgo pedagógico efectivo combina habilidades estratégicas con un enfoque centrado en los estudiantes, promoviendo la participación activa de los docentes y generando un impacto positivo tanto en los procesos como en los resultados educativos.

2.2. Tipos de Liderazgo Educativo

Dentro de las instituciones educativas, el liderazgo pedagógico puede adoptar diversas formas, cada una con un enfoque particular:

- **Liderazgo transformacional:** Este modelo se enfoca en inspirar y motivar a los miembros de la comunidad escolar mediante una visión compartida. Su objetivo es promover el cambio y la innovación en las prácticas educativas. Según Rodríguez-Gallego et al. (2020), los líderes transformacionales son agentes de cambio que fomentan una cultura de aprendizaje y crecimiento continuo.

- Liderazgo instruccional: Este enfoque prioriza la supervisión y el apoyo directo a los docentes en el aula para garantizar una enseñanza efectiva. González et al. (2019) señalan que este tipo de liderazgo se centra en mejorar la calidad del aprendizaje al fortalecer las capacidades pedagógicas del cuerpo docente.
- Liderazgo distribuido: Reconoce que el liderazgo no debe recaer exclusivamente en una persona, sino que debe distribuirse entre todos los actores de la comunidad educativa. Este enfoque fomenta la toma de decisiones colectiva, la responsabilidad compartida y la participación activa de los docentes y estudiantes en los procesos escolares (Rodríguez-Gallego et al., 2020).

2.3. Impacto del Liderazgo en el Rendimiento Académico

El liderazgo pedagógico tiene una influencia significativa en el rendimiento académico de los estudiantes y en la gestión escolar en general. Garza y Abreu (2023) afirman que los líderes pedagógicos eficaces establecen objetivos claros, alinean los esfuerzos del equipo docente con las metas institucionales y utilizan datos para tomar decisiones informadas. Esto crea un entorno escolar que fomenta la innovación, el trabajo colaborativo y la mejora continua.

Además, existe evidencia de que las escuelas dirigidas por líderes pedagógicos presentan mejoras significativas en los resultados académicos de los estudiantes. Según Rodríguez (2011), los directores que promueven el desarrollo profesional de los docentes logran un impacto positivo directo en el aprendizaje de los estudiantes, ya que implementan prácticas basadas en evidencia y diseñadas para responder a las necesidades educativas actuales.

2.4. Prácticas Exitosas de Liderazgo Pedagógico

El liderazgo pedagógico efectivo se caracteriza por implementar prácticas que fortalecen tanto la enseñanza como el aprendizaje. Entre las más destacadas se encuentran:

- Fortalecimiento de redes de aprendizaje: Los líderes pedagógicos promueven la creación de comunidades profesionales donde los docentes comparten experiencias,

estrategias y recursos, fortaleciendo sus capacidades y enfrentando desafíos educativos de manera colaborativa (Rodríguez et al., 2020).

- Supervisión y retroalimentación continua: La observación regular de las prácticas pedagógicas, seguida de retroalimentación constructiva, fomenta la mejora de las estrategias de enseñanza y motiva a los docentes a innovar (González et al., 2019).
- Desarrollo de competencias digitales: Durante la pandemia, los líderes pedagógicos se centraron en capacitar a los docentes en el uso de tecnologías educativas para garantizar la continuidad del aprendizaje en entornos virtuales e híbridos. Esta práctica demostró ser crucial para mantener altos niveles de calidad educativa (Garza y Abreu, 2023).

Estas prácticas no solo mejoran los procesos de enseñanza y aprendizaje, sino que también fortalecen la cohesión y el compromiso de los equipos docentes, lo que resulta en un impacto positivo en la cultura escolar y en los resultados académicos.

3. Gestión Curricular

La gestión curricular constituye un eje central en el ámbito educativo, ya que permite garantizar que el diseño, implementación y evaluación de los procesos formativos se ajusten a las necesidades sociales, profesionales y culturales del entorno. Este enfoque busca asegurar la relevancia, pertinencia y calidad de los aprendizajes, promoviendo la formación integral de los estudiantes.

3.1. Definición y Principios de la Gestión Curricular

La gestión curricular se define como el proceso integral de planificación, ejecución y evaluación de los contenidos y estrategias pedagógicas, alineados con los objetivos educativos. Según Hernández y Fonseca (2019), "implica coordinar los elementos académicos, pedagógicos y administrativos para garantizar que el currículo responda a las necesidades contextuales y favorezca aprendizajes significativos" (*Gestión curricular y desarrollo de competencias en estudiantes y docentes*).

Los principios que guían la gestión curricular incluyen la flexibilidad, la adaptabilidad, la interdisciplinariedad y la orientación hacia resultados. En este sentido, Crespo et al. (2021) señalan que "una gestión curricular efectiva debe ser holística y considerar tanto el diseño como la implementación y la evaluación, para fomentar la calidad educativa" (*Formación Universitaria*).

3.2. Diseño Curricular Basado en Competencias

El diseño curricular basado en competencias es una estrategia que busca articular los conocimientos teóricos, las habilidades prácticas y los valores éticos necesarios para que los estudiantes actúen de manera efectiva en diferentes contextos. Según Pizà-Mir et al. (2023), "el modelo por competencias integra saberes que permiten a los estudiantes demostrar desempeños estándar en situaciones reales, promoviendo su inserción profesional" (*Currículum, didáctica y los objetivos de desarrollo sostenible*).

El proceso de diseño curricular debe considerar tanto las características del contexto interno de la institución educativa como las demandas externas de la sociedad. Según Crespo et al. (2021), "el estudio del contexto y la identificación de problemas reales son fundamentales para orientar la formación hacia la resolución de necesidades sociales y profesionales".

Además, la gestión curricular holística propone diversas fases, entre las que destacan la planificación del perfil de egreso, el diseño de la malla curricular y la gestión del talento humano. Estas fases aseguran que los contenidos sean pertinentes y coherentes con los objetivos educativos. En palabras de González y García (2014), "el perfil de egreso debe incluir competencias específicas y genéricas, garantizando que los estudiantes estén preparados para enfrentar los desafíos del entorno profesional y social" (*Ikastorratza: e-Revista de Didáctica*).

3.3. Evaluación de la Gestión Curricular

La evaluación de la gestión curricular es un componente esencial para medir la efectividad del currículo y su impacto en los aprendizajes de los estudiantes. Este

proceso debe ser continuo, holístico y basado en evidencia, considerando todas las etapas: diseño, implementación y resultados. Díaz Plasencia (2016) afirma que "la evaluación curricular debe utilizar instrumentos como rúbricas y portafolios para analizar tanto el desempeño de los estudiantes como la calidad de los procesos educativos" (*Educación Médica Superior*).

Asimismo, Hernández y Fonseca (2019) destacan que "un reglamento de formación y evaluación claro permite establecer lineamientos para valorar el progreso de los estudiantes y ajustar las estrategias pedagógicas según las necesidades detectadas".

La implementación de métodos innovadores, como las rúbricas socioformativas, garantiza que la evaluación no solo sea justa y equitativa, sino también orientada a la mejora continua de la calidad educativa. Estas herramientas permiten analizar de manera integral las competencias desarrolladas por los estudiantes y su relación con los objetivos curriculares.

4. Gestión de Recursos

La gestión de recursos en el ámbito educativo es un proceso clave para garantizar el acceso equitativo, la calidad de los aprendizajes y el desarrollo sostenible de las instituciones. Este proceso abarca desde la planificación y distribución de los recursos disponibles hasta la evaluación de su impacto en los objetivos educativos. A continuación, se detalla cómo los diferentes tipos de recursos contribuyen a la calidad educativa, las estrategias para su optimización y su relación directa con los resultados en el aprendizaje.

4.1. Tipos de Recursos en el Ámbito Educativo

Los recursos en el contexto educativo se clasifican en cuatro categorías principales: humanos, materiales, tecnológicos y financieros. Su integración y gestión son esenciales para apoyar los objetivos pedagógicos y garantizar una enseñanza efectiva.

- **Recursos Humanos** Los recursos humanos, como docentes, equipos de apoyo pedagógico y administrativos, constituyen la base de las instituciones educativas. Según Hernández y Fonseca (2019), "los docentes y equipos pedagógicos son el núcleo central de los recursos humanos, fundamentales para implementar el currículo y garantizar la calidad educativa". Además, la formación continua del personal docente es indispensable para adaptarse a los avances tecnológicos y metodológicos (Pizà-Mir et al., 2023).
- **Recursos Materiales y Tecnológicos** Los recursos materiales incluyen instalaciones, equipos y materiales pedagógicos. En combinación con las tecnologías emergentes, como las plataformas de aprendizaje en línea, se facilitan tanto la enseñanza como el aprendizaje. Pizà-Mir et al. (2023) afirman que "la tecnología debe ser un puente que permita superar desigualdades, especialmente en contextos vulnerables, favoreciendo la equidad educativa".
- **Recursos Financieros** Los recursos financieros son cruciales para mantener la infraestructura, adquirir materiales didácticos y desarrollar al personal docente. Una asignación adecuada asegura la sostenibilidad de las instituciones y la implementación de proyectos educativos efectivos (Baque et al., 2024).

4.2. Planificación y Optimización de Recursos

La planificación estratégica y la optimización de recursos son fundamentales para maximizar su impacto en el proceso educativo.

- **Estrategias de Uso Eficiente** Una planificación adecuada debe partir del análisis de necesidades específicas, evitando la duplicidad de esfuerzos y promoviendo la sostenibilidad. Según Hernández y Fonseca (2019), "un modelo eficiente de gestión considera el uso compartido de recursos tecnológicos y la implementación de prácticas sostenibles".
- **Gestión Colaborativa** La colaboración entre docentes, directivos y otros actores educativos fomenta una gestión más efectiva y alineada con las metas institucionales. Esta estrategia incluye la participación en la toma de decisiones y la

priorización de inversiones que beneficien directamente al aprendizaje de los estudiantes (González, 2007).

4.3. Impacto de la Gestión de Recursos en el Proceso Educativo

La relación entre la gestión efectiva de recursos y la calidad educativa es directa y significativa, ya que influye en la equidad y en el desempeño académico de los estudiantes.

- **Relación entre Recursos y Calidad Educativa** Una adecuada disponibilidad y uso de recursos impacta positivamente los estándares de aprendizaje. Pizà-Mir et al. (2023) destacan que "el uso adecuado de recursos tecnológicos, combinado con estrategias pedagógicas innovadoras, eleva los estándares de aprendizaje y prepara a los estudiantes para los desafíos del siglo XXI".
- **Equidad en la Educación** La gestión efectiva de recursos también es una herramienta para reducir las desigualdades en el acceso a la educación. Como señala Baque et al. (2024), "la gestión de recursos promueve la equidad, garantizando que todos los estudiantes tengan acceso a las mismas oportunidades educativas, independientemente de su contexto socioeconómico".

5. Metodologías de Diagnóstico y Evaluación

5.1. Métodos de Diagnóstico Educativo

La implementación de métodos de diagnóstico en el ámbito educativo resulta fundamental para identificar áreas de mejora y diseñar intervenciones que optimicen el proceso de enseñanza-aprendizaje. Según lo planteado, el diagnóstico inicial sirve para identificar temas complejos en las asignaturas, lo que permite el desarrollo de estrategias orientadas hacia la autorregulación y el autoaprendizaje de los estudiantes. Por ejemplo, el análisis de las tasas de reprobación y los indicadores de eficiencia terminal se presenta como una herramienta clave para focalizar los esfuerzos en las áreas críticas del currículo (Crespo et al., 2021).

Otro enfoque importante es el diagnóstico basado en indicadores, el cual permite identificar asignaturas con un alto índice de reprobación. Esto facilita una planificación curricular más eficiente y una asignación estratégica de recursos para fortalecer las áreas de mayor necesidad dentro del sistema educativo (Crespo et al., 2021).

5.2. Instrumentos de Evaluación en el Diagnóstico

Los instrumentos de evaluación son esenciales para medir el impacto de las estrategias educativas implementadas. La metodología Pretest-Posttest, por ejemplo, se utiliza para comparar los resultados iniciales y finales, evaluando así la eficacia de las intervenciones aplicadas (Hernández & Fonseca, 2019). Adicionalmente, la elaboración de instrumentos departamentales asegura la uniformidad y la validez de los datos, garantizando que las evaluaciones sean confiables y relevantes para el contexto académico.

Por otro lado, las estrategias de autoevaluación también juegan un rol fundamental en el diagnóstico. Estas permiten a los estudiantes reflexionar sobre su aprendizaje y fortalecer su capacidad de análisis crítico mediante ejercicios y actividades diseñadas para promover un aprendizaje significativo (Hernández & Fonseca, 2019).

5.3. Análisis de Resultados en la Evaluación Educativa

El análisis de los resultados obtenidos en las evaluaciones educativas es un paso crucial para la mejora continua. El uso de herramientas como el análisis comparativo de medias, modas y medianas facilita la identificación de tendencias y patrones, lo que permite formular propuestas de mejora efectivas (Crespo et al., 2021).

Además, el diseño de Módulos Integrales de Aprendizaje (MIA) incluye una evaluación continua que mide su impacto en el rendimiento académico de los estudiantes. Estos módulos, basados en un análisis detallado de los resultados obtenidos, buscan mejorar continuamente los materiales educativos digitales y optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje (Crespo et al., 2021).

6. Propuestas de Mejora Basadas en Resultados

6.1. Planificación Estratégica en Educación

La planificación estratégica es un componente esencial para estructurar propuestas de mejora basadas en el diagnóstico educativo. Según el Ministerio de Educación de Chile (2019), el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es una herramienta central que permite articular objetivos estratégicos en torno a dimensiones clave como la gestión pedagógica, el liderazgo, la convivencia escolar y la gestión de recursos. Este enfoque asegura que las acciones estén alineadas con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y orientadas a generar impacto directo en la calidad del aprendizaje.

Además, Harris (2012) resalta la importancia de desarrollar capacidades en las comunidades escolares, involucrando a diversos actores y escenarios para garantizar cambios sostenibles en las prácticas pedagógicas y organizativas. La planificación estratégica también debe integrar un análisis profundo de las fortalezas y debilidades del contexto escolar, como lo proponen Crespo et al. (2021), quienes destacan que un diagnóstico preciso facilita la priorización de áreas críticas.

6.2. Diseño de Propuestas de Mejora

El diseño de propuestas de mejora debe responder directamente a los hallazgos del diagnóstico, priorizando áreas de alto impacto. Raczynski y Muñoz (2006) enfatizan que la interacción entre factores internos, como las capacidades de liderazgo y los recursos disponibles, y factores externos, como las políticas educativas, define la efectividad de las propuestas.

Asimismo, los modelos de mejoramiento escolar, como el enfoque de desarrollo de capacidades, buscan construir comunidades de aprendizaje que promuevan la sostenibilidad de los procesos (Bellei et al., 2014). Un ejemplo de esto es el diseño de ciclos cortos de mejora, como los de 90 días, que permiten establecer metas específicas y urgentes, generando "ganancias rápidas" (quick wins) para reforzar la autoeficacia colectiva del equipo educativo (Berkowitz & Aravena, 2021).

6.3. Evaluación del Impacto de las Propuestas

La evaluación del impacto es fundamental para medir la efectividad de las propuestas implementadas y realizar ajustes según los resultados obtenidos. Según Bellei et al. (2014), el liderazgo distribuido es clave para establecer metas claras, monitorear el progreso y ajustar estrategias en función de la evidencia.

La evaluación proyectiva, como plantea el Ministerio de Educación de Chile (2019), combina indicadores cualitativos y cuantitativos para analizar el impacto de las acciones en el aprendizaje, la convivencia escolar y la gestión pedagógica. Este enfoque integrador no solo mide resultados, sino que también fomenta aprendizajes institucionales que orientan futuros ciclos de mejora.

II. MARCO CONTEXTUAL

1. Características del Contexto

La Escuela Gabriela Mistral, ubicada en la Avenida La Concepción N.º 3580, en la primera etapa de la Población Cardenal Raúl Silva Henríquez, comuna de Arica, región de Arica y Parinacota, fue fundada el 8 de mayo de 1973 y reconocida como Cooperadora del Estado mediante el Decreto N.º 3822. En sus inicios, se destacó como la primera escuela básica de este sector, consolidándose desde entonces como una institución educativa clave en la región.

Actualmente, la escuela cuenta con una matrícula de 828 estudiantes, distribuidos en Educación Parvularia (NT1 y NT2) y Educación Básica (1º a 8º básico). Su equipo está conformado por 142 funcionarios, entre los cuales se encuentran 71 docentes y 71 asistentes de la educación, quienes trabajan de manera colaborativa para implementar estrategias orientadas a fortalecer el desarrollo académico, socioemocional y cultural de los estudiantes.

Además, la institución cuenta con el apoyo del Programa de Integración Escolar (PIE), que está integrado por un equipo multidisciplinario de 34 profesionales especializados. Este equipo atiende a 199 estudiantes con necesidades educativas especiales, aplicando estrategias personalizadas con un enfoque inclusivo que fomenta el aprendizaje integral y la equidad educativa.

El sello institucional de la escuela se centra en dos áreas principales:

- Humanista-Científico: Promueve el pensamiento crítico y la investigación en áreas académicas humanísticas y científicas.
- Artístico-Deportivo: Fomenta actividades culturales y deportivas a través de talleres como teatro, música, danza, ajedrez, fútbol, vóleibol y gimnasia artística.

2. Contexto Geográfico

- **Región y comuna:** La escuela se encuentra en la XV Región de Arica y Parinacota, comuna de Arica, en un sector urbano consolidado.
- **Entorno:** Está ubicada en una zona residencial con acceso a servicios básicos, educativos y sociales, lo que favorece la conectividad y la inclusión.
- **Infraestructura:** Cuenta con modernas instalaciones, entre las que destacan una biblioteca, laboratorio de ciencias, sala de usos múltiples, salas de computación (con y sin acceso a internet), una sala audiovisual y una cancha deportiva.

3. Contexto Socioeconómico

- **Perfil de los estudiantes y sus familias:** El 2,66% de los estudiantes son extranjeros, provenientes mayoritariamente de Bolivia, Perú, Colombia y Venezuela, lo que refleja una creciente multiculturalidad en el establecimiento.
- **Condiciones socioeconómicas de la comunidad:** La mayoría de los estudiantes proviene de hogares con ingresos medios y bajos, lo que refleja un entorno socioeconómico marcado por vulnerabilidades que afectan el acceso equitativo a recursos y oportunidades educativas. Con un Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) del 84%, la escuela Gabriela Mistral enfrenta el desafío de garantizar la equidad en el acceso y la permanencia escolar. Actualmente, cuenta con una matrícula de 828 estudiantes, de los cuales 150 son preferentes y 666 prioritarios, evidenciando la necesidad de implementar estrategias que favorezcan la inclusión y el desarrollo integral de su comunidad educativa.

4. Contexto Cultural

- **Diversidad cultural:** La escuela refleja una convivencia multicultural gracias a la diversidad de nacionalidades presentes en la comunidad estudiantil.
- **Celebraciones y tradiciones:** Se destacan actividades escolares como semanas temáticas, días de la convivencia escolar, y otras celebraciones que promueven valores de inclusión y diversidad.

- **Lenguas y culturas predominantes:** Predomina el uso del español, con una notable influencia de la cultura Aymara, lo que enriquece la experiencia educativa y cultural del establecimiento.

5. Logros del Establecimiento

- **Infraestructura:** Transformación de un espacio modesto en instalaciones modernas, seguras y bien equipadas que favorecen el aprendizaje y la formación integral.
- **Inclusión educativa:** Implementación exitosa de programas como el Programa de Integración Escolar (PIE), atendiendo a estudiantes con necesidades educativas especiales.
- **Actividades extracurriculares:** Destacan los talleres artísticos y deportivos, que refuerzan las competencias socioemocionales y habilidades técnicas de los estudiantes.

Características Educativas y Metodológicas La escuela ha adoptado metodologías innovadoras para mejorar los aprendizajes, entre las que destacan:

- **Metodología MATE** en los niveles iniciales (kínder a 2° básico), promoviendo la lectoescritura con un 85% de estudiantes lectores.
- **Metodología Singapur** en matemática, aplicada de kínder a 2° básico, centrada en la resolución de problemas y el desarrollo de habilidades del siglo XXI, logrando un 90% de logro en los primeros niveles.
- **Lectópolis**, utilizada en niveles superiores (5° a 8° básico), enfocada en la competencia lectora mediante estrategias guiadas y monitoreadas.
- **Inclusión educativa:** Éxito en la aplicación del Programa de Integración Escolar (PIE), con 199 estudiantes atendidos por un equipo multidisciplinario de 34 profesionales.
- **Actividades formativas:** Talleres artísticos y deportivos que refuerzan las competencias socioemocionales y habilidades técnicas.

Estas metodologías han mostrado resultados significativos en los controles sistemáticos y evaluaciones internas, destacándose un promedio general de 6.2 en el desempeño académico.

Recursos Financieros La escuela opera con financiamiento proveniente de diversas fuentes:

- Subvención General: \$1.874.436.913.
- Subvención Escolar Preferencial (SEP): \$518.850.817.
- Programa de Integración Escolar (PIE): \$400.738.787.
- Fondos de mantenimiento y pro-retención.
- Aportes del Centro General de Padres y Apoderados.

Estos recursos han permitido ejecutar el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), que se centra en cuatro dimensiones clave: gestión pedagógica, convivencia escolar, liderazgo y gestión de recursos. En el primer año del ciclo (2024), el PME alcanzó una ejecución del 100% en todas sus acciones, incluyendo talleres socioemocionales, fortalecimiento de aprendizajes y gestión institucional.

Desafíos y Contexto de Contingencia El establecimiento enfrenta desafíos importantes derivados de un plan de mitigación, que implicó reducir jornadas escolares, dividir el funcionamiento en dos colegios y cambiar a jornada de tarde, afectando la rutina educativa. Estas condiciones han limitado la implementación de estrategias pedagógicas en comparación con años anteriores. No obstante, se han logrado avances significativos:

- Reducción de incidentes de violencia en un 35.29%.
- Incremento del 2% en habilidades socioemocionales según la evaluación DIA.
- Aumento en la asistencia escolar, gracias a medidas como el transporte gratuito para 84 estudiantes.

6. Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) de la Escuela Gabriela Mistral para el año 2024 está enfocado en promover procesos de mejora continua, alineados con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y los ejes de Reactivación Educativa, tales como la convivencia escolar, el fortalecimiento de los aprendizajes y la Re vinculación de

estudiantes. Este PME se estructura en cuatro dimensiones principales, cada una con acciones estratégicas implementadas al 100%.

6.1. Gestión Pedagógica

Objetivo: Mejorar los aprendizajes de los estudiantes mediante el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y el uso eficiente de recursos educativos.

Acciones implementadas:

- Acompañamiento y retroalimentación docente
 - Enfoque en el uso efectivo del tiempo no lectivo para reflexionar y planificar estrategias pedagógicas.
 - Presupuesto: \$0.
- Articulación en la transición entre niveles educativos
 - Facilitar la continuidad en los aprendizajes mediante planes articulados entre kínder y 1° básico, así como entre 4° y 5° básico.
 - Presupuesto: \$2.000.000.
- Metodologías apoyando los aprendizajes
 - Implementación de metodologías innovadoras como MATE, Singapur y Lectópolis para fortalecer las habilidades lectoras y matemáticas.
 - Presupuesto: \$53.832.600.

6.2. Convivencia Escolar

Objetivo: Fomentar un clima escolar positivo y el desarrollo socioemocional de toda la comunidad educativa.

Acciones implementadas:

- Encuentros de comunidades escolares para la innovación educativa:
 - Espacios de reflexión conjunta para docentes, estudiantes y apoderados.
 - Presupuesto: \$4.000.000.

- Fortalecimiento de la trayectoria y vinculación de estudiantes con la escuela:
 - Estrategias para prevenir la deserción y mejorar la asistencia mediante actividades motivadoras.
 - Presupuesto: \$276.255.

- Talleres socioeducativos:
 - Enfoque en habilidades socioemocionales, como autorregulación, toma de decisiones responsables y fortalecimiento del compañerismo.
 - Presupuesto: \$9.527.800.

6.3. Liderazgo

Objetivo: Fortalecer la capacidad de liderazgo del equipo directivo y su impacto en la comunidad educativa.

Acciones implementadas:

- Gestión institucional:
 - Desarrollo de planes de liderazgo pedagógico y administrativo.
 - Presupuesto: \$8.000.000.
- Plan de gestión del SLEP Chinchorro:
 - Articulación de estrategias institucionales para optimizar recursos y procesos.
 - Presupuesto: \$54.105.329.

6.4. Gestión de Recursos

Objetivo: Garantizar el uso eficiente y estratégico de los recursos financieros, humanos y materiales.

Acciones implementadas:

- Funcionarios CEP al servicio del aprendizaje:

- Contratación de 46 funcionarios adicionales, incluyendo monitoras de aula, psicólogos, trabajadoras sociales y docentes de apoyo.
- Presupuesto: \$273.475.996.
- Capacitación continua para la mejora de aprendizajes:
 - Talleres y programas de formación para docentes, orientados al fortalecimiento de prácticas pedagógicas efectivas.
 - Presupuesto: \$16.599.924.
- Recursos pedagógicos, equipamiento tecnológico e implementos de higiene y prevención:
 - Adquisición de materiales para apoyar las estrategias pedagógicas y garantizar la seguridad en el contexto escolar.
 - Presupuesto: \$102.511.477.

Resultados Globales del PME 2024:

- Todas las acciones planificadas se implementaron al 100%.
- Mejora en indicadores de convivencia escolar, con una reducción del 35.29% en incidentes de violencia.
- Fortalecimiento de habilidades socioemocionales y académicas, con un promedio general de 6.2 en el desempeño estudiantil.

Desempeño Académico y Desarrollo Personal y Social

La Escuela Gabriela Mistral, comprometida con el desarrollo integral de sus estudiantes, ha demostrado avances significativos en los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS) y en los resultados académicos evaluados por el SIMCE 2023, correspondiente a estudiantes de 4° Básico del grupo socioeconómico (GSE) medio.

Indicadores de Desarrollo Personal y Social

Los resultados del SIMCE 2023 evidencian fortalezas importantes en aspectos socioemocionales clave, donde el establecimiento supera consistentemente los promedios nacionales de instituciones del mismo GSE:

- Autoestima Académica y Motivación Escolar: 81 puntos, con una diferencia positiva de +7 puntos frente al promedio nacional del mismo GSE (74).
- Clima de Convivencia Escolar: 78 puntos, superando en +3 puntos el promedio nacional (75).
- Participación y Formación Ciudadana: 84 puntos, con una diferencia de +6 puntos respecto al promedio nacional (78).
- Hábitos de Vida Saludable: 78 puntos, destacándose con +7 puntos frente al promedio nacional (71).

Estos indicadores reflejan el impacto positivo de las estrategias implementadas por el establecimiento en la promoción de un ambiente escolar inclusivo, participativo y orientado al bienestar integral de los estudiantes.

Resultados Académicos

En el ámbito académico, el desempeño en Matemática y Lengua y Literatura ha sido destacado, aunque con oportunidades de mejora en habilidades específicas:

- Matemática: El puntaje promedio del establecimiento fue de 263 puntos, superando en +7 puntos el promedio nacional del mismo GSE (256). Este resultado es consistente en todos los ejes temáticos evaluados (Números y Operaciones, Patrones y Álgebra, Geometría y Medición, Datos y Probabilidades), con un puntaje promedio de 5.
- Lengua y Literatura (Lectura): El establecimiento alcanzó un puntaje promedio de 267 puntos, con una diferencia de -3 puntos respecto al promedio nacional (270). Los ejes "Localizar" e "Interpretar y Relacionar" obtuvieron puntajes destacados (5), mientras que "Reflexionar" presentó un desempeño más bajo (4), lo que señala un área de oportunidad para fortalecer la comprensión lectora avanzada.

Estos resultados reflejan la implementación de metodologías pedagógicas efectivas, como el enfoque en habilidades lectoras y matemáticas a través de programas como MATE, Singapur y Lectópolis, que han permitido mejorar los aprendizajes y alcanzar altos niveles de desempeño en varios indicadores.

III. DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. Características del Instrumento

El instrumento fue diseñado como una encuesta estructurada en formato digital mediante Google Forms, lo que permitió facilitar la recolección y análisis de los datos. La encuesta incluyó un total de 39 preguntas, organizadas en cuatro áreas estratégicas:

- Formación basada en competencias: Dimensiones como saber conocer, saber ser y saber hacer.
- Liderazgo pedagógico: Dirección, organización, desarrollo de personas y gestión de la instrucción.
- Gestión curricular: Planificación pedagógica, enseñanza en aula y apoyo al desarrollo estudiantil.
- Gestión de recursos: Evaluación de recursos humanos, materiales y financieros.

2. Elaboración del Instrumento

El diseño del instrumento siguió los siguientes pasos:

- Revisión bibliográfica: Se analizaron documentos ministeriales y guías de evaluación escolar para alinear el instrumento con las necesidades del establecimiento.
- Selección de indicadores y dimensiones: Se seleccionaron indicadores estratégicos alineados con el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y el Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- Formulación de ítems: Las preguntas se diseñaron mediante una escala Likert de 1 a 6, permitiendo captar con precisión el nivel de acuerdo de los encuestados.
- Formato: Se optó por un formato digital (Google Forms) para facilitar su aplicación y garantizar la accesibilidad de los docentes.

3. Validación del Instrumento

La validación fue realizada mediante una ficha de validación basada en los siguientes criterios:

- Adecuación: Claridad y precisión en la redacción de las afirmaciones.
- Pertinencia: Relevancia de las preguntas para diagnosticar las áreas de formación, liderazgo, gestión curricular y gestión de recursos.
- Aplicabilidad: Facilidad para que los encuestados comprendieran y respondieran las preguntas de manera coherente.

El instrumento fue calificado como "Excelente" en términos de precisión y relevancia. La retroalimentación inicial de la directora del establecimiento, Sra. Ana María Melgar Veliz, permitió realizar ajustes en la redacción y secuencia de algunas preguntas para mejorar la comprensión y asegurar respuestas consistentes.

4. Descripción de la Aplicación del Instrumento

- Fecha de aplicación: Noviembre de 2024.
- Modalidad: Digital, a través de Google Forms.
- Duración: 10 a 15 minutos por participante.
- Población objetivo: Dirigido a los docentes de aula del establecimiento.
- Número de participantes: Se obtuvieron 29 respuestas válidas, lo que equivale al 62% del total de docentes de aula.

El tipo de muestreo fue intencional, considerando la relación directa de los docentes con las áreas evaluadas. La selección de la muestra se enfocó en docentes de aula para obtener una percepción precisa sobre la gestión escolar y la implementación curricular.

5. Presentación del Instrumento

El instrumento utilizado para este diagnóstico es una encuesta estructurada en formato digital, diseñada mediante Google Forms para facilitar su aplicación y análisis. El

cuestionario está compuesto por un total de 39 preguntas, organizadas en cuatro dimensiones clave relacionadas con la gestión escolar:

- **Estructura del instrumento:**

El cuestionario está organizado en las siguientes áreas:

Área	Número de preguntas	Dimensiones Evaluadas
Formación basada en competencias	9	Saber conocer, saber ser y saber hacer
Liderazgo pedagógico	12	Establecer dirección, rediseñar la organización, desarrollar personas y gestionar la instrucción
Gestión curricular	9	Gestión pedagógica, enseñanza en el aula y apoyo al desarrollo estudiantil
Gestión de recursos	9	Recursos humanos, financieros y educativos

- **Escala de Evaluación:**

Se utilizó una escala Likert de 1 a 6 para captar el nivel de acuerdo de los encuestados con las afirmaciones:

Valor	Nivel de acuerdo	Descripción
1	Muy en desacuerdo	No estoy de acuerdo en absoluto con la afirmación.
2	En desacuerdo	No estoy de acuerdo en la mayoría de los casos.
3	Algo en desacuerdo	Estoy parcialmente en desacuerdo, pero hay excepciones puntuales.

4	Algo de acuerdo	Estoy parcialmente de acuerdo, aunque hay algunas excepciones.
5	De acuerdo	Estoy de acuerdo con la afirmación en la mayoría de los casos.
6	Muy de acuerdo	Estoy completamente de acuerdo con la afirmación, esto ocurre siempre en mi experiencia.

- **Ejemplos de Preguntas:**

A continuación, se presentan algunos ejemplos representativos de las preguntas incluidas en el cuestionario:

Área	Ejemplo de Pregunta	Escala Likert (1 a 6)
Formación basada en competencias	¿El establecimiento fomenta la actualización constante de contenidos teóricos en los docentes?	1 (Muy en desacuerdo) - 6 (Muy de acuerdo)
Liderazgo pedagógico	¿El equipo directivo establece metas claras y compartidas con la comunidad educativa?	1 (Muy en desacuerdo) - 6 (Muy de acuerdo)
Gestión curricular	¿El currículo incluye estrategias que atienden la diversidad en el aula?	1 (Muy en desacuerdo) - 6 (Muy de acuerdo)
Gestión de recursos	¿El presupuesto se utiliza de manera eficiente para fortalecer los procesos pedagógicos?	1 (Muy en desacuerdo) - 6 (Muy de acuerdo)

- **Propósito y Justificación del Diseño:**

El diseño del instrumento se basó en una revisión de documentos ministeriales y estudios previos sobre gestión escolar y liderazgo pedagógico. Los indicadores fueron seleccionados para asegurar una evaluación alineada con las áreas estratégicas definidas en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y el Proyecto Educativo Institucional (PEI), permitiendo obtener datos precisos para orientar acciones de mejora.

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente análisis tiene como objetivo evaluar dimensiones clave de la gestión educativa en el establecimiento, con el propósito de identificar fortalezas y áreas de mejora que permitan orientar acciones estratégicas hacia una mejora continua.

A través de la recopilación y análisis de datos, se busca comprender la percepción de la comunidad educativa sobre prácticas fundamentales relacionadas con la formación docente, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la administración de recursos.

Este diagnóstico no solo permite destacar los aspectos positivos del funcionamiento institucional, sino también visibilizar los desafíos que deben ser abordados para garantizar una educación de calidad, equitativa e inclusiva.

Para analizar los resultados de la encuesta, se ha utilizado una categorización basada en la escala de Likert aplicada. Esta clasificación permite identificar áreas que requieren intervención urgente, oportunidades de mejora y buenas prácticas que deben mantenerse.

En la siguiente tabla se presentan los criterios de interpretación según el porcentaje de respuestas en cada nivel de la escala:

Tabla 3: *Niveles de intervención y acciones sugeridas según el rango de respuestas*

Rango de respuesta	Nivel de intervención	Acción sugerida
1-3 (Muy en desacuerdo - En desacuerdo- Algo en desacuerdo)	Intervención urgente	Implementar medidas correctivas y estrategias de mejora.
4 (Algo de acuerdo)	Oportunidad de mejora	Ajustes y fortalecimiento de estrategias ya implementadas.
5-6 (De acuerdo - Muy de acuerdo)	Mantenimiento y monitoreo	Mantener buenas prácticas y evaluar su sostenibilidad.

1. Formación Basada en Competencias:

1.1. Saber Conocer

La dimensión Saber Conocer, dentro del eje de Formación Basada en Competencias, aborda aspectos relacionados con la actualización de contenidos teóricos, la reflexión sobre el currículo y la conexión entre la teoría y la práctica en el aula. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las tres afirmaciones evaluadas:

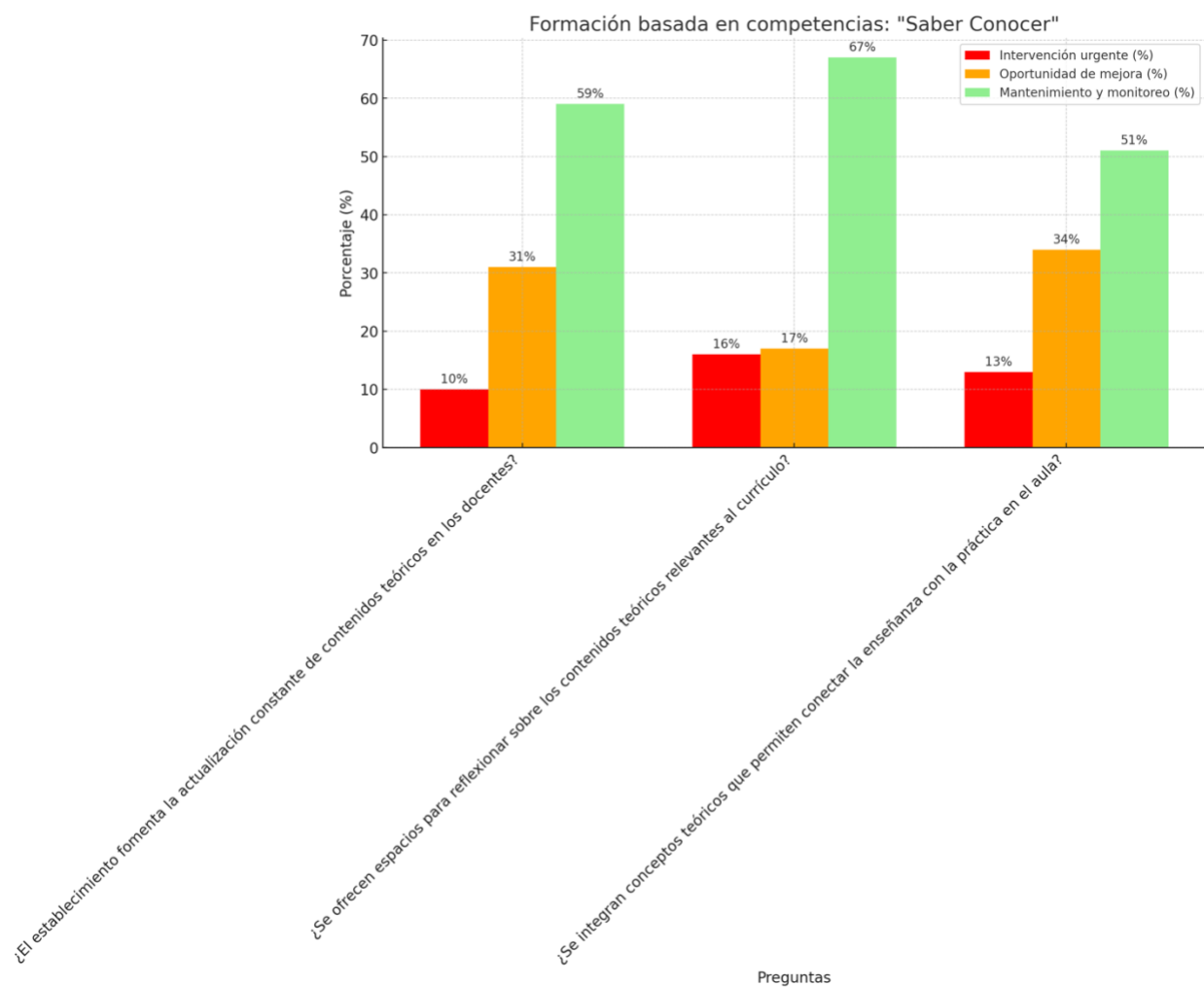


Figura 1: Distribución porcentual de las respuestas en la dimensión "Saber Conocer" dentro del eje de Formación Basada en Competencias.

Tabla 4: Resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión “Saber Conocer”

Pregunta	Intervención urgente (%)	Oportunidad de mejora (%)	Mantenimiento y monitoreo (%)	Acción recomendada
¿El establecimiento fomenta la actualización constante de contenidos teóricos en los docentes?	10	31	59	Reforzar las instancias de formación docente, asegurando su periodicidad y alineación con las necesidades del equipo educativo.
¿Se ofrecen espacios para reflexionar sobre los contenidos teóricos relevantes al currículo?	16	17	67	Ampliar y fortalecer los espacios de reflexión curricular, promoviendo una participación más equitativa de todos los docentes.
¿Se integran conceptos teóricos que permiten conectar la enseñanza con la práctica en el aula?	13	34	51	Fortalecer metodologías que integren la teoría con la práctica en el aula, incentivando la aplicación de estrategias activas de enseñanza.

El análisis de la dimensión *Saber Conocer* evidencia que la actualización de conocimientos teóricos es una fortaleza institucional, con un 59% de docentes que perciben que el establecimiento fomenta estos espacios. Sin embargo, un 31% identifica oportunidades de mejora y un 10% considera que se requiere una intervención urgente, lo que indica la necesidad de fortalecer estrategias de formación continua. En cuanto a los espacios para la reflexión curricular, un 67% los valora positivamente, pero un 16% los considera insuficientes, lo que sugiere que su implementación no es uniforme. Finalmente, la conexión entre teoría y práctica es identificada como un área de mejora, ya que solo el 51% la percibe como bien integrada en el aula, mientras que un 34% la considera una oportunidad de optimización y un 13% requiere intervención urgente.

1.2. Saber Ser

La dimensión Saber Ser, dentro del eje de Formación Basada en Competencias, aborda aspectos relacionados con el desarrollo socioemocional, la promoción de valores éticos y el clima escolar. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las tres afirmaciones evaluadas:

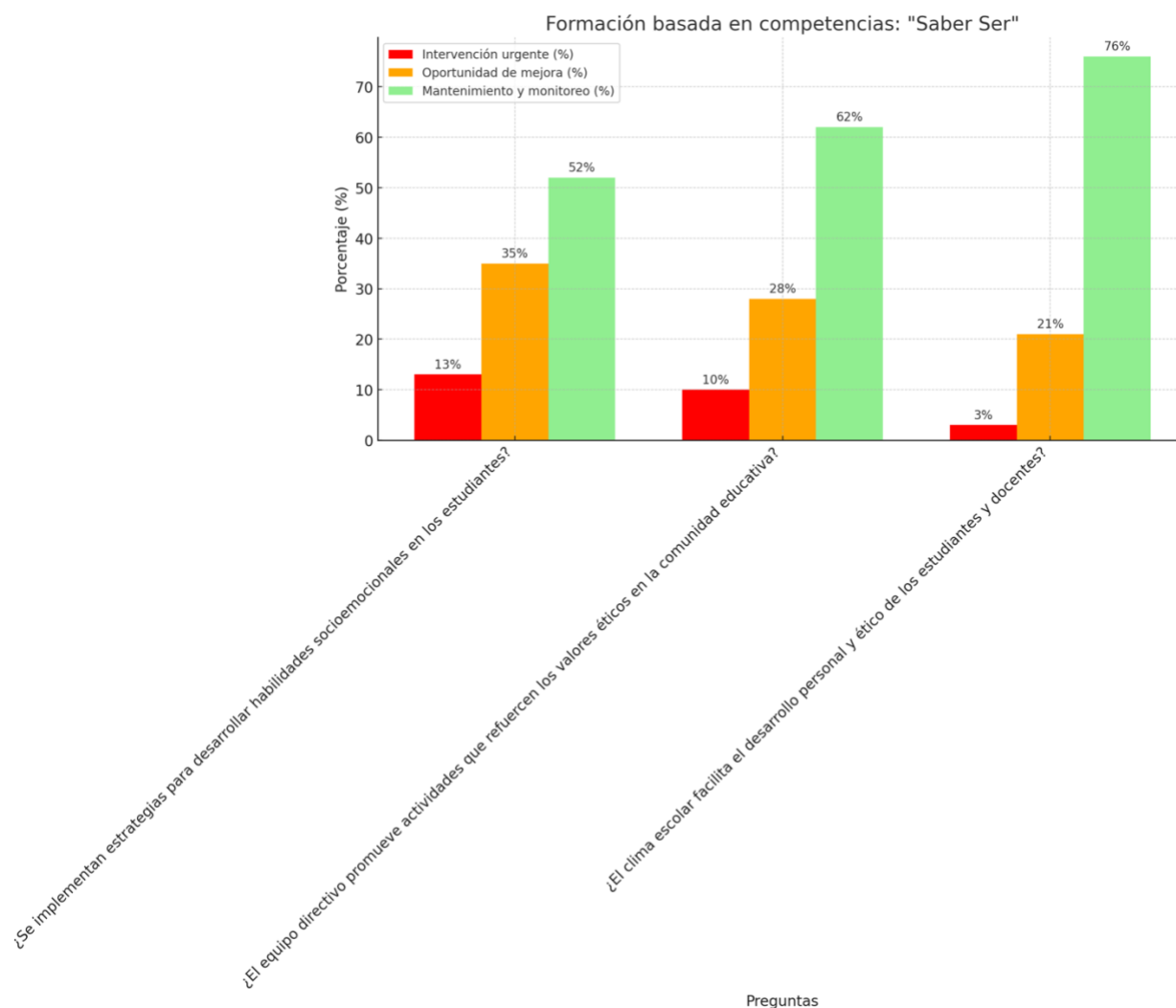


Figura 2: Distribución porcentual de respuestas en la dimensión "Saber Ser" en el eje de Formación Basada en Competencias.

Tabla 5: Resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "Saber Ser".

Pregunta	Intervención urgente (%)	Oportunidad de mejora (%)	Mantenimiento y monitoreo (%)	Acción recomendada
¿Se implementan estrategias para desarrollar habilidades socioemocionales en los estudiantes?	13	35	52	Reforzar las estrategias para el desarrollo socioemocional de los estudiantes.
¿El equipo directivo promueve actividades que refuercen los valores éticos en la comunidad educativa?	10	28	62	Optimizar la promoción de valores éticos a través de actividades dirigidas.
¿El clima escolar facilita el desarrollo personal y ético de los estudiantes y docentes?	3	21	76	Mantener y fortalecer las condiciones positivas del clima escolar.

En la dimensión *Saber Ser*, los resultados muestran que el desarrollo socioemocional y la promoción de valores éticos son bien valorados, con un 62% de docentes que consideran que el equipo directivo fomenta estas actividades de manera adecuada. No obstante, un 28% lo percibe como una oportunidad de mejora y un 10% considera que es un área que requiere intervención inmediata. El clima escolar es el aspecto mejor evaluado dentro de esta dimensión, con un 76% de respuestas positivas, lo que sugiere un ambiente favorable para el desarrollo personal y ético de los estudiantes y docentes.

1.3. Saber Hacer

La dimensión *Saber Hacer*, dentro del eje de Formación Basada en Competencias, aborda aspectos relacionados con la planificación de actividades prácticas, el uso de metodologías activas y la provisión de recursos necesarios para el aprendizaje significativo. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las tres afirmaciones evaluadas:

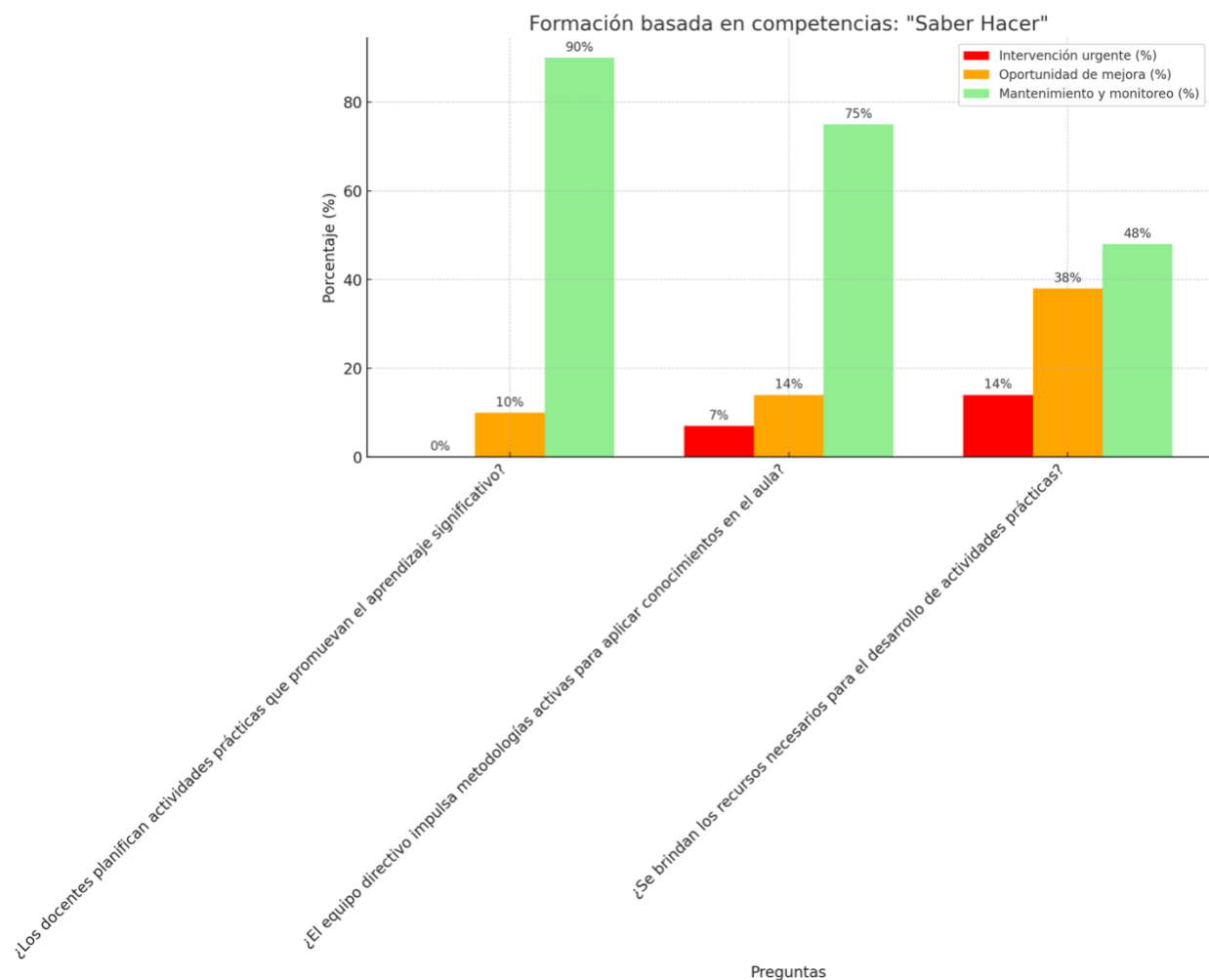


Figura 3: Distribución porcentual de respuestas en la dimensión "Saber Hacer" en el eje de Formación Basada en Competencias.

Tabla 5: Resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "Saber Hacer".

Pregunta	Intervención urgente (%)	Oportunidad de mejora (%)	Mantenimiento y monitoreo (%)	Acción recomendada
¿Los docentes planifican actividades prácticas que promuevan el aprendizaje significativo?	0	10	90	Mantener y fortalecer la planificación de actividades prácticas debido a su alta valoración.

¿El equipo directivo impulsa metodologías activas para aplicar conocimientos en el aula?	7	14	75	Optimizar el impulso de metodologías activas para mejorar su percepción y aplicación.
¿Se brindan los recursos necesarios para el desarrollo de actividades prácticas?	14	38	48	Priorizar la provisión de recursos adecuados para actividades prácticas, abordando la percepción de insuficiencia.

Respecto a la dimensión *Saber Hacer*, la planificación de actividades prácticas es la mejor evaluada, con un 90% de docentes que la perciben como una fortaleza institucional, aunque un 10% sugiere que aún pueden optimizarse ciertos aspectos. Por otro lado, el 75% de los docentes considera que el equipo directivo impulsa metodologías activas, pero un 14% lo ve como área de mejora y un 7% requiere intervención urgente. Finalmente, el acceso a recursos educativos es el aspecto más crítico dentro de esta dimensión, con solo un 48% de docentes que consideran que la provisión de materiales es suficiente, mientras que un 38% lo ubica como una oportunidad de mejora y un 14% en intervención urgente.

Los hallazgos en general reflejan que el establecimiento presenta avances significativos en la actualización de conocimientos, el fortalecimiento del clima escolar y la planificación de actividades prácticas. Sin embargo, se identifican áreas de mejora clave, particularmente en la integración de teoría y práctica en el aula, el fortalecimiento del desarrollo socioemocional, el impulso de metodologías activas y la equidad en el acceso a recursos educativos. Para abordar estos desafíos, se recomienda reforzar las oportunidades de formación continua, promover estrategias más efectivas de enseñanza y aprendizaje, y garantizar la provisión equitativa de materiales y herramientas pedagógicas.

2. Liderazgo pedagógico

2.1. Establecer Dirección

La dimensión Establecer Dirección, dentro del eje de Liderazgo Pedagógico, evalúa cómo el equipo directivo establece metas claras, alinea estrategias con la calidad educativa y promueve la coherencia entre las metas institucionales y las prácticas pedagógicas. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las tres afirmaciones evaluadas:

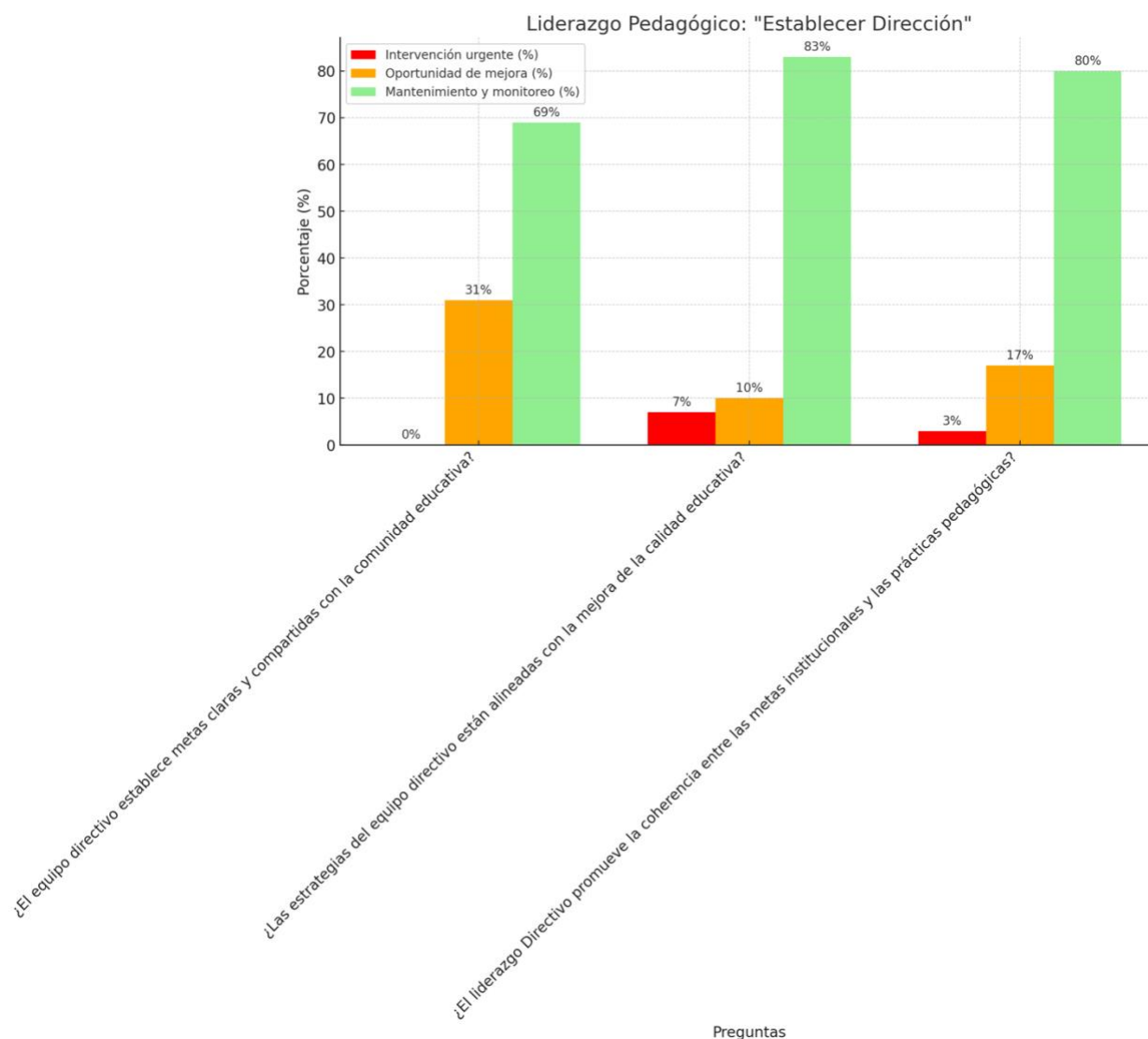


Figura 4: *Distribución de las respuestas en la dimensión "Establecer Dirección" del eje de Liderazgo Pedagógico.*

Tabla 6: *Resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "Establecer Dirección".*

Pregunta	Intervención urgente (%)	Oportunidad de mejora (%)	Mantenimiento y monitoreo (%)	Acción recomendada
¿El equipo directivo establece metas claras y compartidas con la comunidad educativa?	0	31	69	Mejorar la claridad y comunicación de las metas institucionales con toda la comunidad educativa.
¿Las estrategias del equipo directivo están alineadas con la mejora de la calidad educativa?	7	10	83	Reforzar la alineación de estrategias con la calidad educativa para lograr una percepción más uniforme.
¿El liderazgo Directivo promueve la coherencia entre las metas institucionales y las prácticas pedagógicas?	3	17	80	Asegurar que todas las prácticas pedagógicas estén plenamente alineadas con las metas institucionales.

El análisis de la dimensión *Establecer Dirección* muestra que la mayoría de los docentes considera que el equipo directivo establece metas claras y compartidas con la comunidad educativa (69%), alineando sus estrategias con la mejora de la calidad educativa (83%). Sin embargo, un 31% identifica oportunidades de mejora en la comunicación de las metas institucionales, y un 7% percibe que la alineación estratégica con la calidad educativa requiere intervención urgente. Además, un 17% de los docentes considera que aún existen oportunidades para fortalecer la coherencia entre las metas institucionales y las prácticas pedagógicas.

2.2. Redistribuir la Organización

La dimensión Redistribuir la Organización, dentro del eje de Liderazgo Pedagógico, evalúa cómo el equipo directivo fomenta la colaboración, organiza el tiempo para temas pedagógicos y se adapta a necesidades emergentes. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las tres afirmaciones evaluadas:

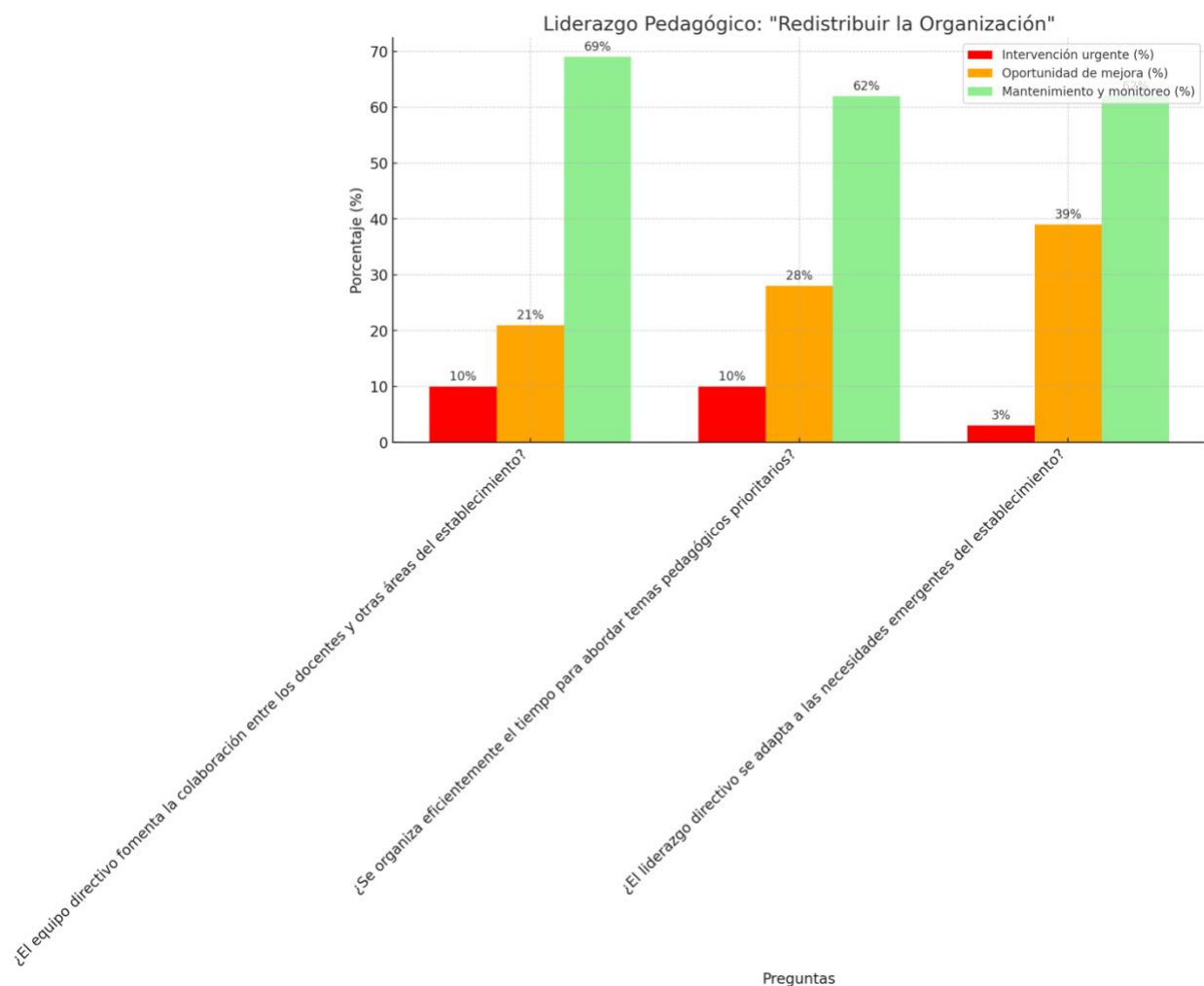


Figura 5: *Distribución de las respuestas en la dimensión "Redistribuir la Organización" del eje de Liderazgo Pedagógico.*

Tabla 7: Resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "Redistribuir la Organización".

Pregunta	Intervención urgente (%)	Oportunidad de mejora (%)	Mantenimiento y monitoreo (%)	Acción recomendada
¿El equipo directivo fomenta la colaboración entre los docentes y otras áreas del establecimiento?	10	21	69	Implementar estrategias más inclusivas y efectivas para fortalecer la colaboración entre docentes y otras áreas.
¿Se organiza eficientemente el tiempo para abordar temas pedagógicos prioritarios?	10	28	62	Optimizar la gestión del tiempo pedagógico, asegurando una mejor planificación y priorización de temas clave.
¿El liderazgo directivo se adapta a las necesidades emergentes del establecimiento?	3	39	62	Reforzar la capacidad del liderazgo directivo para responder de manera más ágil y consistente a las necesidades emergentes.

En la dimensión *Redistribuir la Organización*, el 69% de los docentes valora positivamente la colaboración entre áreas, pero un 21% lo identifica como una oportunidad de mejora y un 10% señala que se requiere intervención urgente. La organización del tiempo para abordar temas pedagógicos es percibida como eficiente por un 62%, aunque un 28% sugiere mejoras y un 10% considera que es insuficiente. Finalmente, la capacidad del liderazgo directivo para responder a necesidades emergentes se ubica en 62% dentro de mantenimiento y monitoreo, pero un 39% lo ve como una oportunidad de mejora, lo que indica que se pueden fortalecer estrategias de adaptación.

2.3. Desarrollar personas

La dimensión Desarrollar Personas, dentro del eje de Liderazgo Pedagógico, evalúa las acciones del equipo directivo para promover el desarrollo profesional, brindar retroalimentaciones constructivas y reconocer los logros del personal docente. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las tres afirmaciones evaluadas:

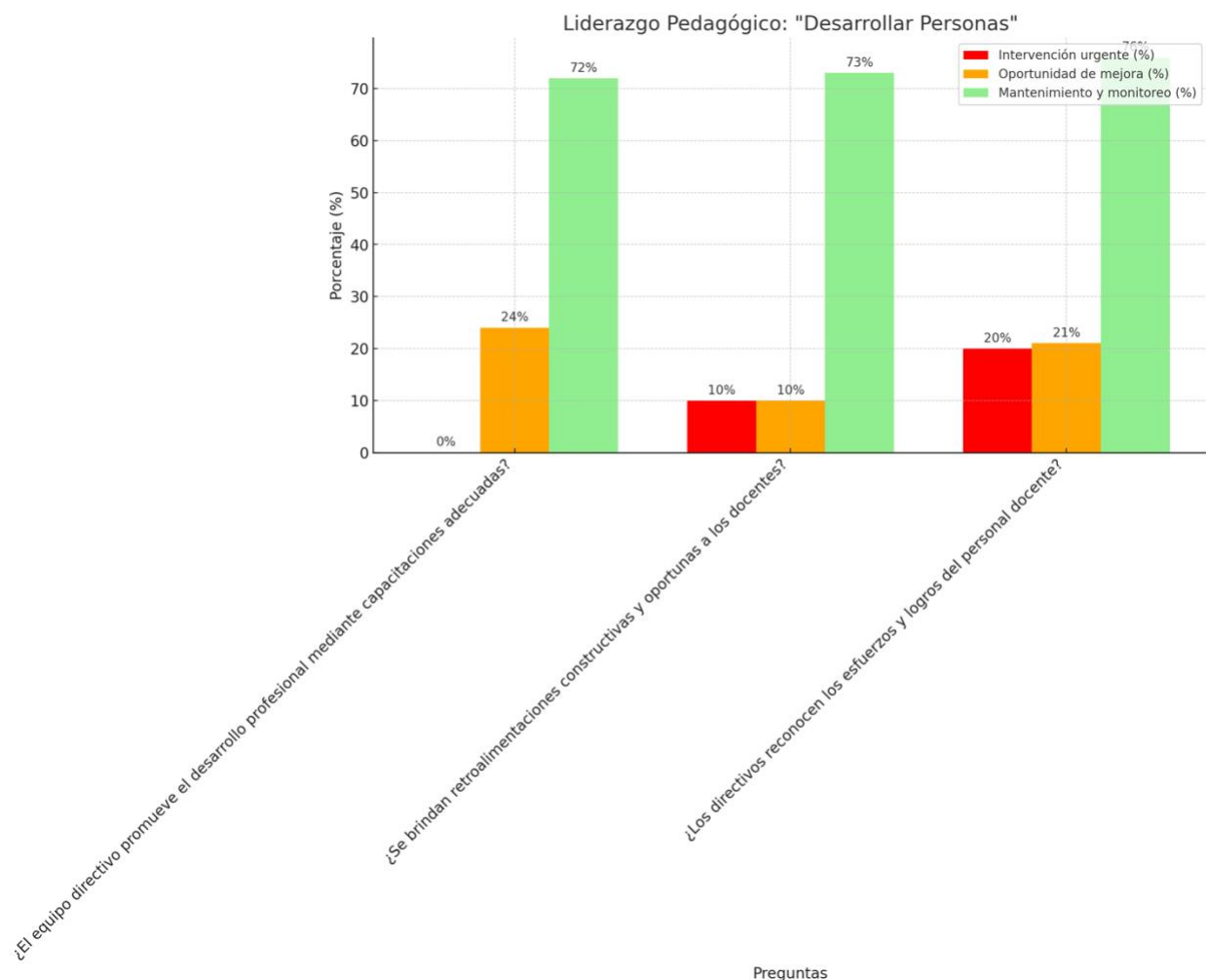


Figura 6: Distribución de las respuestas en la dimensión "Desarrollar Personas" del eje de Liderazgo Pedagógico.

Tabla 8: Resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "Desarrollar Personas".

Pregunta	Intervención urgente (%)	Oportunidad de mejora (%)	Mantenimiento y monitoreo (%)	Acción recomendada

¿El equipo directivo promueve el desarrollo profesional mediante capacitaciones adecuadas?	0	24	72	Optimizar las capacitaciones docentes, asegurando mayor personalización y variedad en las temáticas.
¿Se brindan retroalimentaciones constructivas y oportunas a los docentes?	10	10	73	Reforzar la calidad y oportunidad de las retroalimentaciones para mejorar su impacto.
¿Los directivos reconocen los esfuerzos y logros del personal docente?	20	21	76	Garantizar el reconocimiento efectivo de los esfuerzos y logros del personal docente, promoviendo una cultura de valoración positiva.

Respecto a la dimensión *Desarrollar Personas*, el 72% de los docentes considera que el equipo directivo promueve el desarrollo profesional mediante capacitaciones, aunque un 24% sugiere que estas pueden ser más personalizadas y variadas. Un 73% valora la calidad de las retroalimentaciones, pero un 10% las considera una oportunidad de mejora y otro 10% requiere intervención urgente. El reconocimiento de los esfuerzos docentes es bien evaluado por el 76%, pero un 21% lo ve como un área a mejorar y un 20% indica que es insuficiente, lo que refleja la necesidad de reforzar estrategias para visibilizar y valorar el trabajo del personal.

2.4. Gestionar la Instrucción

La dimensión Gestionar la Instrucción, dentro del eje de Liderazgo Pedagógico, evalúa las acciones relacionadas con la supervisión y apoyo del currículo, la realización de análisis pedagógicos y el uso de datos para mejorar la instrucción. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las tres afirmaciones evaluadas:

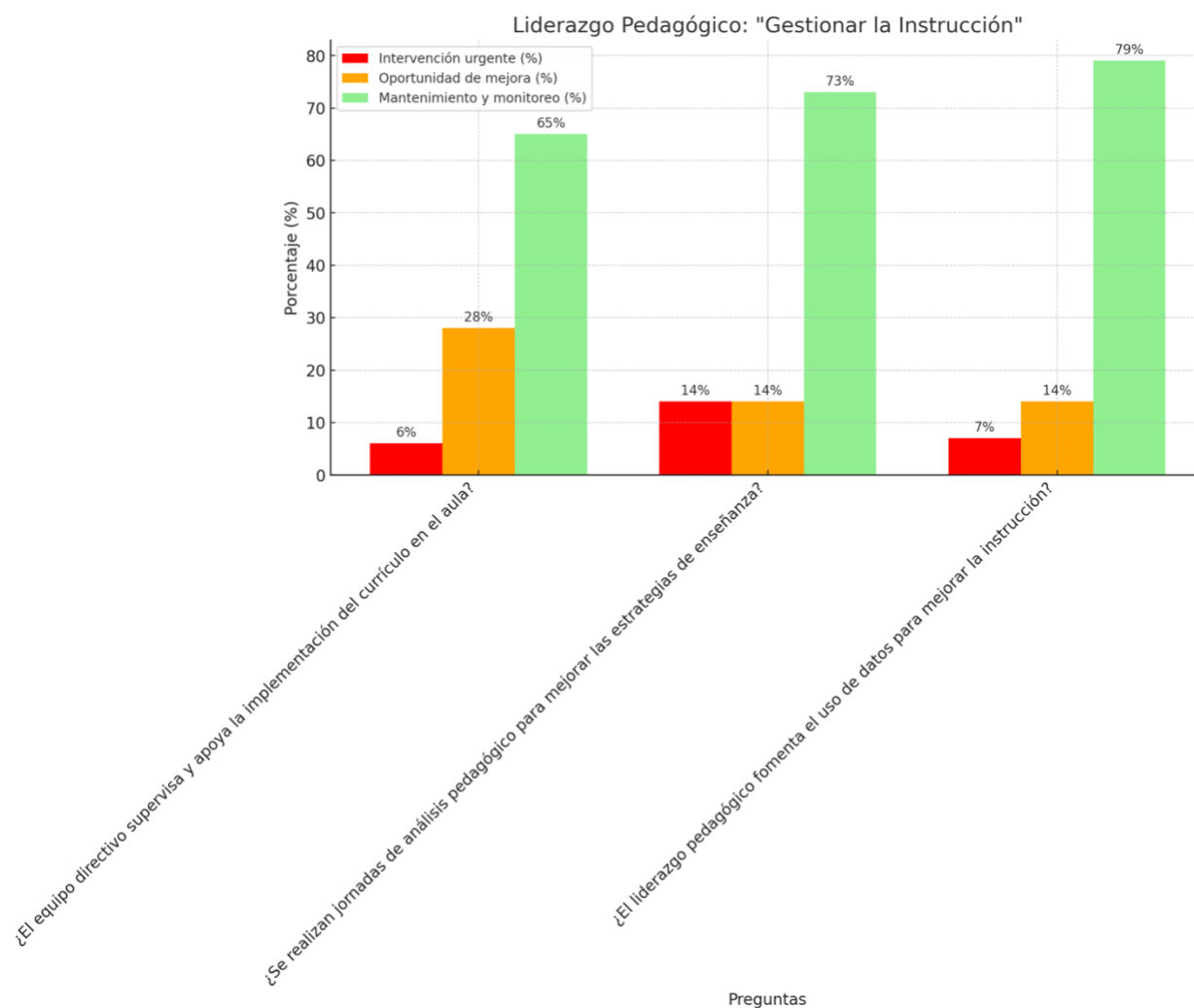


Figura 7: Distribución de las respuestas en la dimensión "Gestionar la Instrucción" del eje de Liderazgo Pedagógico.

Tabla 9: Resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "Gestionar la Instrucción".

Pregunta	Intervención urgente (%)	Oportunidad de mejora (%)	Mantenimiento y monitoreo (%)	Acción recomendada
¿El equipo directivo supervisa y apoya la implementación del currículo en el aula?	6	28	65	Reforzar el seguimiento del currículo en el aula para mejorar la

				percepción sobre su implementación.
¿Se realizan jornadas de análisis pedagógico para mejorar las estrategias de enseñanza?	14	14	73	Optimizar las jornadas de análisis pedagógico, ajustando su frecuencia o enfoque según las necesidades docentes.
¿El liderazgo pedagógico fomenta el uso de datos para mejorar la instrucción?	7	14	79	Fortalecer estrategias para que el uso de datos sea percibido como más efectivo y continuo en la toma de decisiones pedagógicas.

En la dimensión *Gestionar la Instrucción*, el 65% de los docentes percibe que el equipo directivo supervisa y apoya la implementación del currículo, aunque un 28% considera que este seguimiento puede mejorar y un 6% requiere intervención urgente. Las jornadas de análisis pedagógico son valoradas por el 73%, pero un 14% sugiere que deben optimizarse en frecuencia o enfoque. El uso de datos en la toma de decisiones pedagógicas es bien evaluado (79%), aunque un 14% lo considera una oportunidad de mejora y un 7% percibe que su aplicación es insuficiente.

El liderazgo pedagógico en el establecimiento es percibido de manera positiva en la mayoría de sus dimensiones, con fortalezas en la claridad de metas institucionales, la promoción de capacitaciones docentes y el uso de datos para la mejora educativa. Sin embargo, se identifican áreas de mejora clave, especialmente en la comunicación de metas estratégicas, la gestión del tiempo pedagógico y la capacidad de respuesta a necesidades emergentes. Además, el reconocimiento del esfuerzo docente y la supervisión del currículo requieren ajustes para optimizar su impacto en la enseñanza.

Para abordar estos desafíos, se recomienda fortalecer la comunicación institucional sobre las metas y estrategias, optimizar la planificación del tiempo pedagógico, reforzar el reconocimiento de los logros docentes y mejorar el seguimiento del currículo en el

aula. Asimismo, se sugiere ajustar la frecuencia y el enfoque de las jornadas de análisis pedagógico y promover un uso más estratégico de los datos en la toma de decisiones.

3. Gestión Curricular

3.1. Gestión Pedagógica

La dimensión Gestión Pedagógica, dentro del eje de Gestión Curricular, evalúa cómo se asegura la alineación pedagógica con el currículo institucional, la supervisión de estrategias innovadoras y la claridad de los docentes sobre la implementación del currículo en sus aulas. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las tres afirmaciones evaluadas:

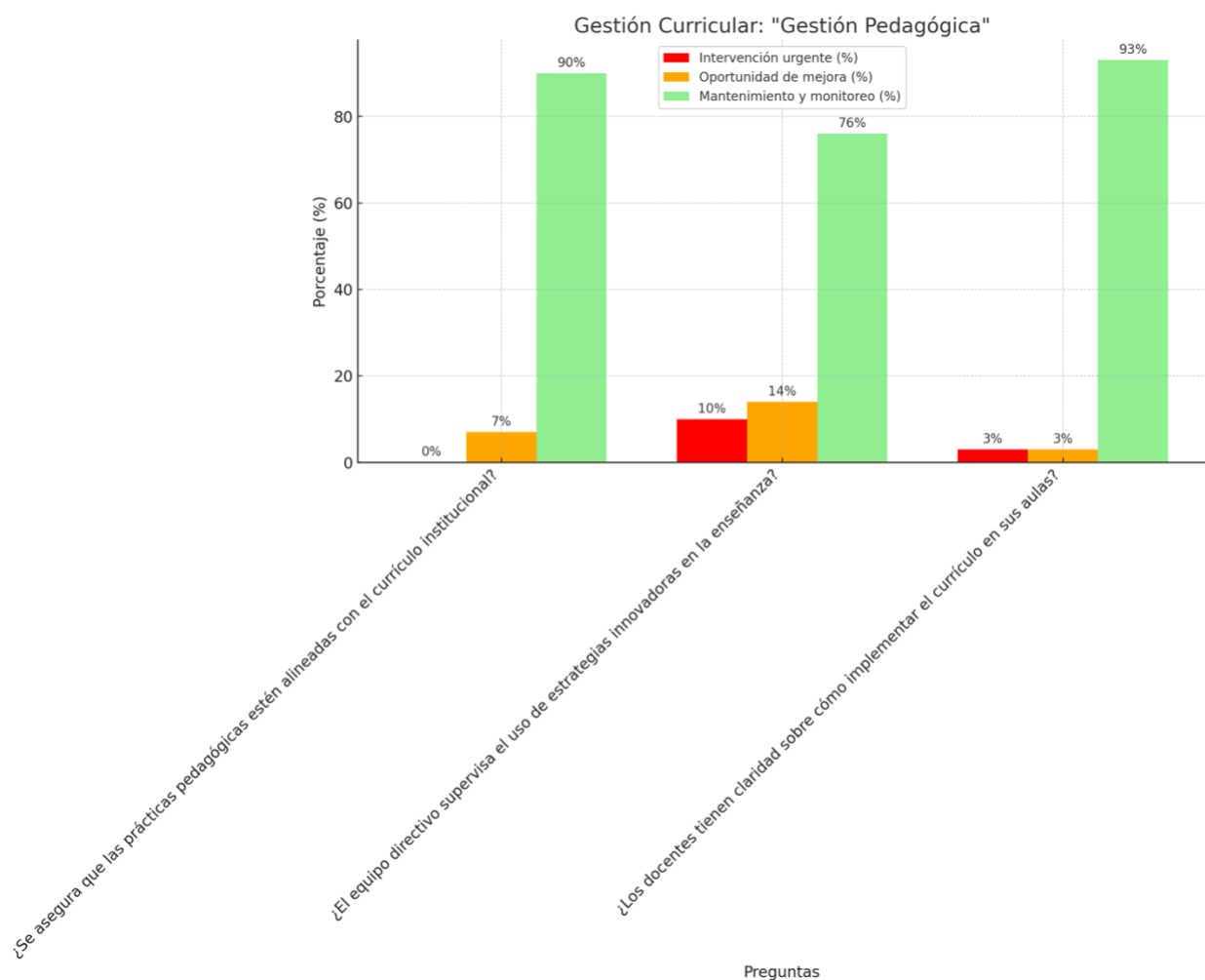


Figura 8: *Distribución de las respuestas en la dimensión "Gestión Pedagógica" del eje de Gestión Curricular.*

Tabla 10: *Resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "Gestión Pedagógica".*

Pregunta	Intervención urgente (%)	Oportunidad de mejora (%)	Mantenimiento y monitoreo (%)	Acción recomendada
¿Se asegura que las prácticas pedagógicas estén alineadas con el currículo institucional?	0	7	90	Implementar estrategias para asegurar una alineación curricular más uniforme en todos los niveles.
¿El equipo directivo supervisa el uso de estrategias innovadoras en la enseñanza?	10	14	76	Reforzar la supervisión de estrategias innovadoras para lograr un impacto más homogéneo.
¿Los docentes tienen claridad sobre cómo implementar el currículo en sus aulas?	3	3	93	Mantener y fortalecer la claridad en la implementación del currículo, asegurando su sostenibilidad.

El análisis de la dimensión *Gestión Pedagógica* revela que la alineación de las prácticas pedagógicas con el currículo institucional es percibida de manera positiva, con un 90% de respuestas en mantenimiento y monitoreo. Sin embargo, un 7% de los docentes considera que aún existen oportunidades de mejora en ciertos niveles. La supervisión del uso de estrategias innovadoras es valorada por un 76%, aunque un 14% identifica oportunidades de mejora y un 10% señala que requiere intervención urgente. En cuanto a la claridad en la implementación del currículo, esta es la dimensión mejor evaluada, con un 93% en mantenimiento y monitoreo y solo un 3% en oportunidad de mejora.

3.2. Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

La dimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, dentro del eje de Gestión Curricular, evalúa cómo el currículo facilita el aprendizaje significativo, fomenta la participación activa de los estudiantes y atiende la diversidad en el aula. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las tres afirmaciones evaluadas:

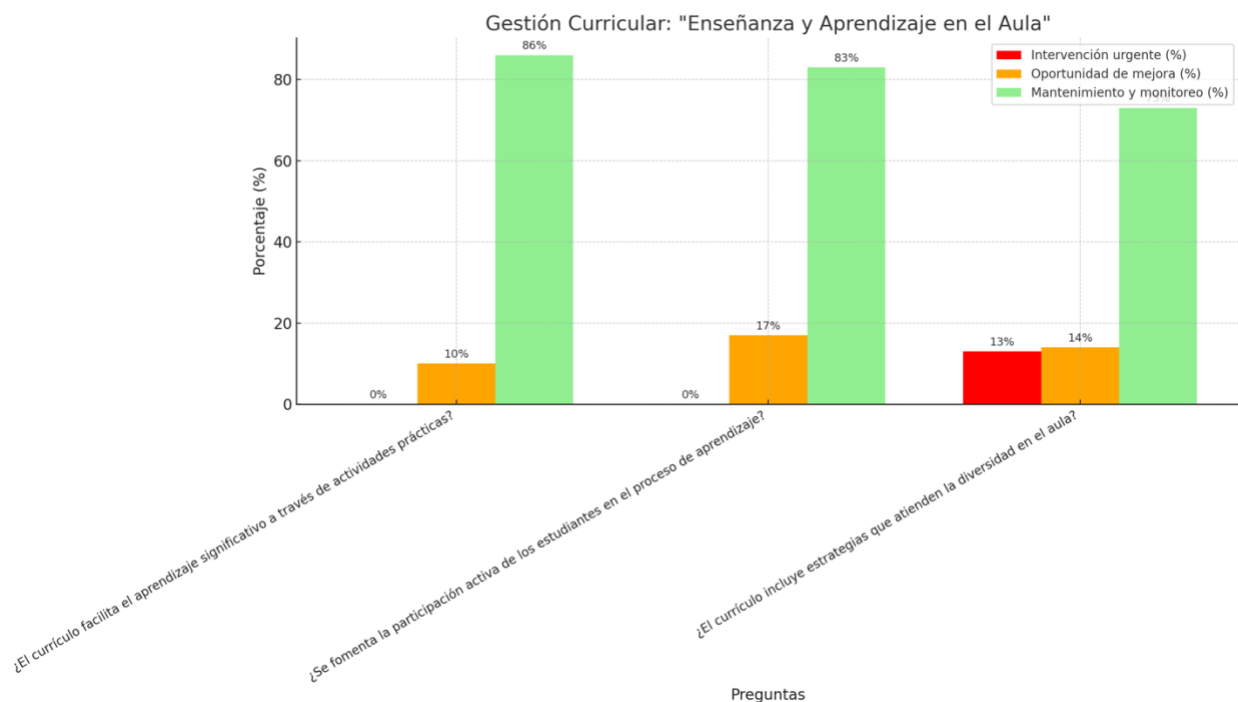


Figura 9: Distribución de las respuestas en la dimensión "Enseñanza y Aprendizaje en el Aula" del eje de Gestión Curricular.

Tabla 11: Resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "Enseñanza y Aprendizaje en el Aula".

Pregunta	Intervención urgente (%)	Oportunidad de mejora (%)	Mantenimiento y monitoreo (%)	Acción recomendada
¿El currículo facilita el aprendizaje significativo a través de actividades prácticas?	0	10	86	Reforzar el enfoque en actividades prácticas para garantizar un aprendizaje significativo más efectivo.

¿Se fomenta la participación activa de los estudiantes en el proceso de aprendizaje?	0	17	83	Fortalecer estrategias que incrementen la participación activa de los estudiantes en el proceso de aprendizaje.
¿El currículo incluye estrategias que atienden la diversidad en el aula?	13	14	73	Asegurar un mayor énfasis en estrategias inclusivas que atiendan la diversidad en el aula.

En la dimensión *Enseñanza y Aprendizaje en el Aula*, el 86% de los docentes considera que el currículo facilita el aprendizaje significativo mediante actividades prácticas, aunque un 10% lo ve como una oportunidad de mejora. La participación activa de los estudiantes en el proceso de aprendizaje es valorada por un 83%, aunque un 17% identifica que este aspecto puede fortalecerse. Por otro lado, la inclusión de estrategias para atender la diversidad en el aula es percibida como adecuada por un 73%, aunque un 14% lo ubica como oportunidad de mejora y un 13% en intervención urgente, lo que indica la necesidad de reforzar estrategias inclusivas.

3.3. Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

La dimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes, dentro del eje de Gestión Curricular, evalúa cómo el currículo integra actividades socioemocionales, el apoyo en recursos y la organización de espacios para la evaluación y ajuste curricular según las necesidades. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las tres afirmaciones evaluadas:

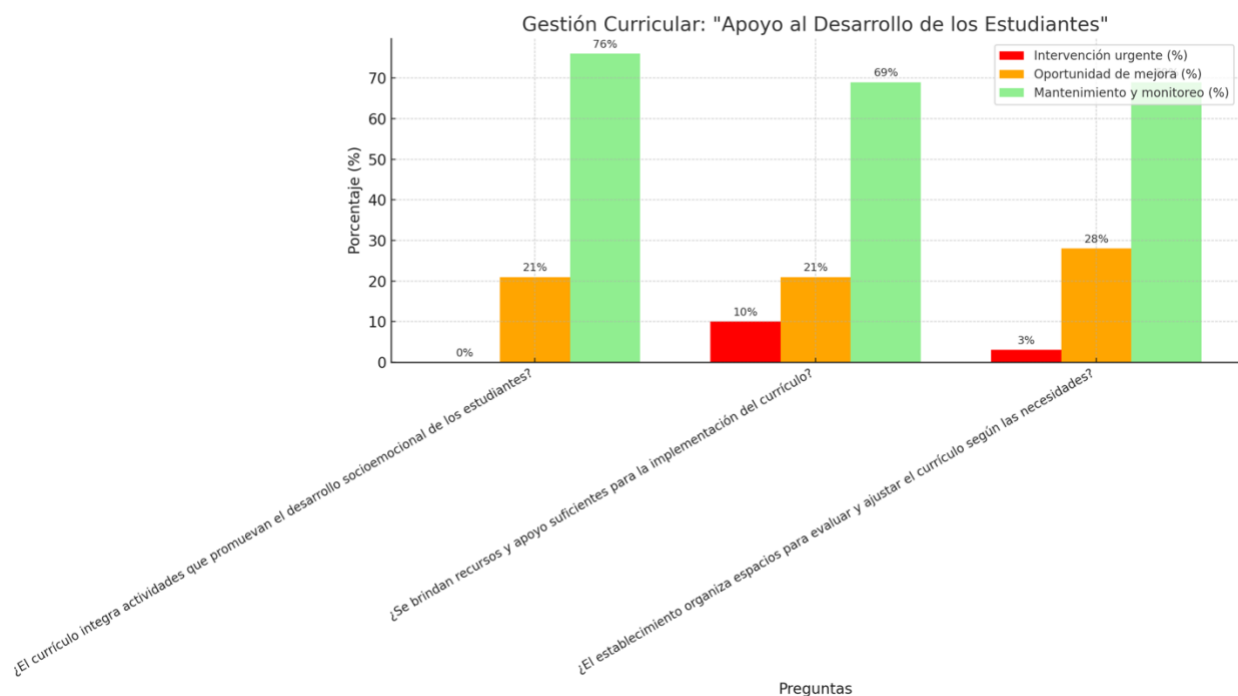


Figura 10: Distribución de las respuestas en la dimensión "Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes" del eje de Gestión Curricular.

Tabla 12: Resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes".

Pregunta	Intervención urgente (%)	Oportunidad de mejora (%)	Mantenimiento y monitoreo (%)	Acción recomendada
¿El currículo integra actividades que promuevan el desarrollo socioemocional de los estudiantes?	0	21	76	Fortalecer el enfoque en el desarrollo socioemocional dentro del currículo de manera inclusiva y sistemática.
¿Se brindan recursos y apoyo suficientes para la implementación del currículo?	10	21	69	Mejorar la percepción sobre la provisión de recursos y apoyo, asegurando su equidad y suficiencia.

¿El establecimiento organiza espacios para evaluar y ajustar el currículo según las necesidades?	3	28	69	Optimizar la organización y efectividad de los espacios de evaluación y ajuste curricular.
--	---	----	----	--

Respecto a la dimensión *Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes*, el 76% de los docentes considera que el currículo integra actividades para el desarrollo socioemocional, aunque un 21% sugiere que pueden optimizarse. La provisión de recursos para la implementación del currículo es percibida como suficiente por un 69%, pero un 21% la considera una oportunidad de mejora y un 10% indica que requiere intervención urgente, reflejando preocupaciones sobre su equidad y suficiencia. Además, la organización de espacios para evaluar y ajustar el currículo es valorada por un 69%, aunque un 28% la considera una oportunidad de mejora y un 3% indica que requiere intervención urgente, lo que sugiere que estos espacios podrían optimizarse en su organización y efectividad.

La gestión curricular del establecimiento es bien valorada en términos de alineación pedagógica con el currículo institucional, claridad en su implementación y el fomento de actividades prácticas y participativas en el aula. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en la supervisión de estrategias innovadoras, el fortalecimiento de la enseñanza inclusiva y la provisión equitativa de recursos educativos.

Para abordar estas áreas, se recomienda reforzar la supervisión del uso de metodologías innovadoras, fortalecer estrategias que fomenten la participación activa de los estudiantes y garantizar un mayor énfasis en estrategias inclusivas. Además, se sugiere mejorar la percepción sobre la suficiencia y equidad de los recursos educativos y optimizar los espacios de evaluación y ajuste curricular para hacerlos más efectivos.

4. Gestión de recursos

4.1. Gestión del Recurso Humano

La dimensión Gestión del Recurso Humano, dentro del eje de Gestión de Recursos, evalúa la organización y distribución de roles, el apoyo al personal docente y la alineación de recursos humanos con las metas pedagógicas. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las tres afirmaciones evaluadas:

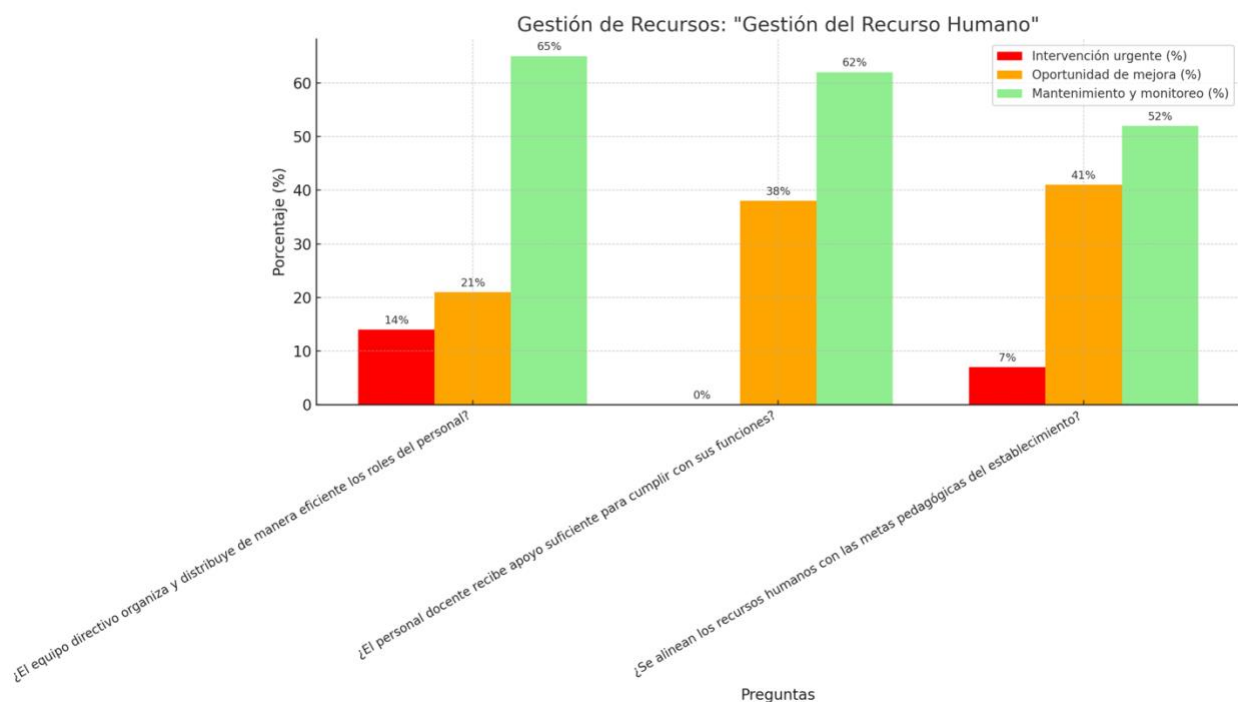


Figura 11: Distribución de las respuestas en la dimensión "Gestión del Recurso Humano" del eje de Gestión de Recursos.

Tabla 13: Resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "Gestión del Recurso Humano".

Pregunta	Intervención urgente (%)	Oportunidad de mejora (%)	Mantenimiento y monitoreo (%)	Acción recomendada
¿El equipo directivo organiza y distribuye de manera eficiente los roles del personal?	14	21	65	Optimizar la distribución de roles del personal para mejorar la eficiencia organizativa.
¿El personal docente recibe	0	38	62	Evaluar las necesidades

apoyo suficiente para cumplir con sus funciones?				individuales del personal docente y fortalecer el apoyo percibido.
¿Se alinean los recursos humanos con las metas pedagógicas del establecimiento?	7	41	52	Revisar y ajustar la alineación entre los recursos humanos y las metas pedagógicas del establecimiento.

En la dimensión *Gestión del Recurso Humano*, el 65% de los docentes considera que la organización y distribución de roles del personal es eficiente, aunque un 21% lo ve como una oportunidad de mejora y un 14% requiere intervención urgente, lo que indica la necesidad de optimizar la distribución de funciones. En cuanto al apoyo al personal docente, el 62% lo percibe como suficiente, aunque un 38% señala que puede mejorarse. Respecto a la alineación de los recursos humanos con las metas pedagógicas, el 52% considera que es adecuada, pero un 41% la identifica como una oportunidad de mejora y un 7% requiere intervención urgente, lo que sugiere ajustes en la asignación del personal en función de los objetivos educativos.

4.2. Gestión de Recursos Financieros y Administrativos

La dimensión *Gestión de Recursos Financieros y Administrativos*, dentro del eje de *Gestión de Recursos*, evalúa la eficiencia en el uso del presupuesto, la transparencia en las decisiones financieras y la suficiencia de los recursos financieros para cubrir las necesidades educativas. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las tres afirmaciones evaluadas:

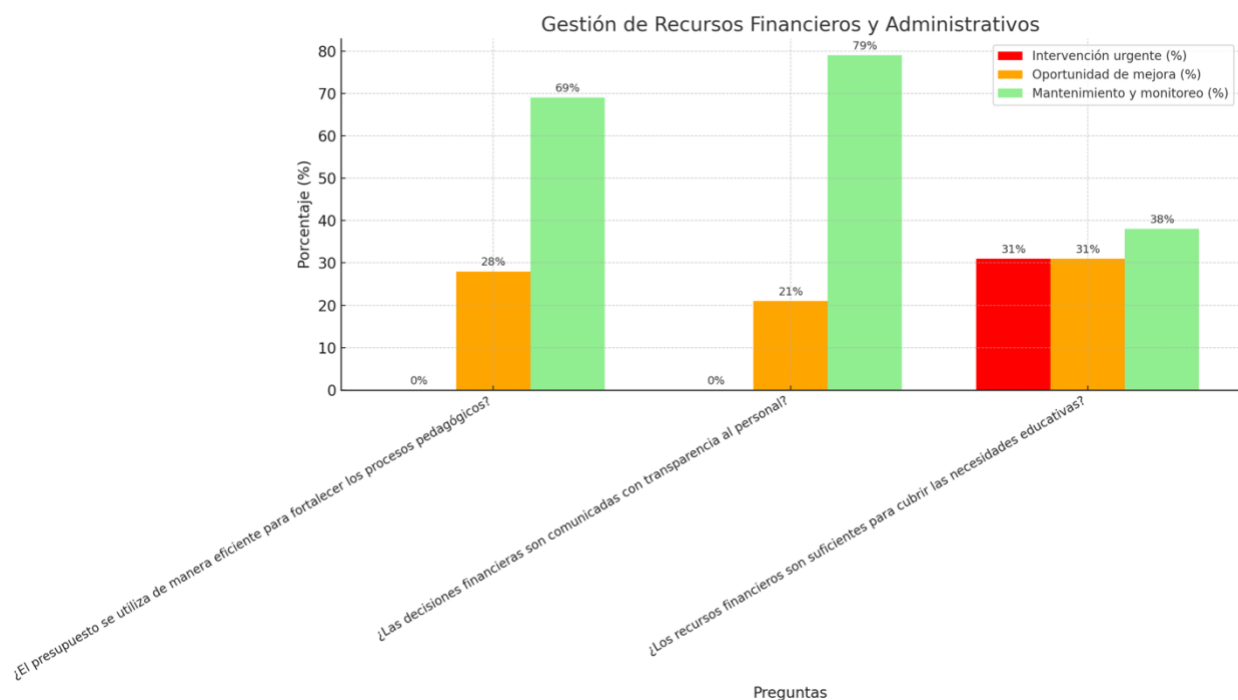


Figura 12: *Distribución de las respuestas en la dimensión "Gestión de Recursos Financieros y Administrativos" del eje de Gestión de Recursos.*

Tabla 14: *Resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "Gestión de Recursos Financieros y Administrativos".*

Pregunta	Intervención urgente (%)	Oportunidad de mejora (%)	Mantenimiento y monitoreo (%)	Acción recomendada
¿El presupuesto se utiliza de manera eficiente para fortalecer los procesos pedagógicos?	0	28	69	Fortalecer la visibilidad y efectividad del uso del presupuesto en procesos pedagógicos.
¿Las decisiones financieras son comunicadas con transparencia al personal?	0	21	79	Implementar estrategias de comunicación más activas sobre las decisiones financieras.

¿Los recursos financieros son suficientes para cubrir las necesidades educativas?	31	31	38	Optimizar y gestionar nuevas estrategias de financiamiento para cubrir necesidades educativas.
---	----	----	----	--

En la *Gestión de Recursos Financieros y Administrativos*, el 69% considera que el presupuesto se utiliza de manera eficiente en los procesos pedagógicos, aunque un 28% lo ubica como una oportunidad de mejora. La transparencia en la comunicación de decisiones financieras es percibida como adecuada por el 79%, aunque un 21% sugiere que puede fortalecerse. Sin embargo, el 31% de los docentes considera que los recursos financieros son insuficientes para cubrir las necesidades del establecimiento, siendo este el aspecto más crítico, con un 31% de respuestas en intervención urgente.

4.3. Recursos Educativos

La dimensión *Gestión de Recursos Educativos*, dentro del eje de *Gestión de Recursos*, evalúa la disponibilidad, suficiencia y accesibilidad de materiales y recursos educativos en el establecimiento. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las tres afirmaciones evaluadas:

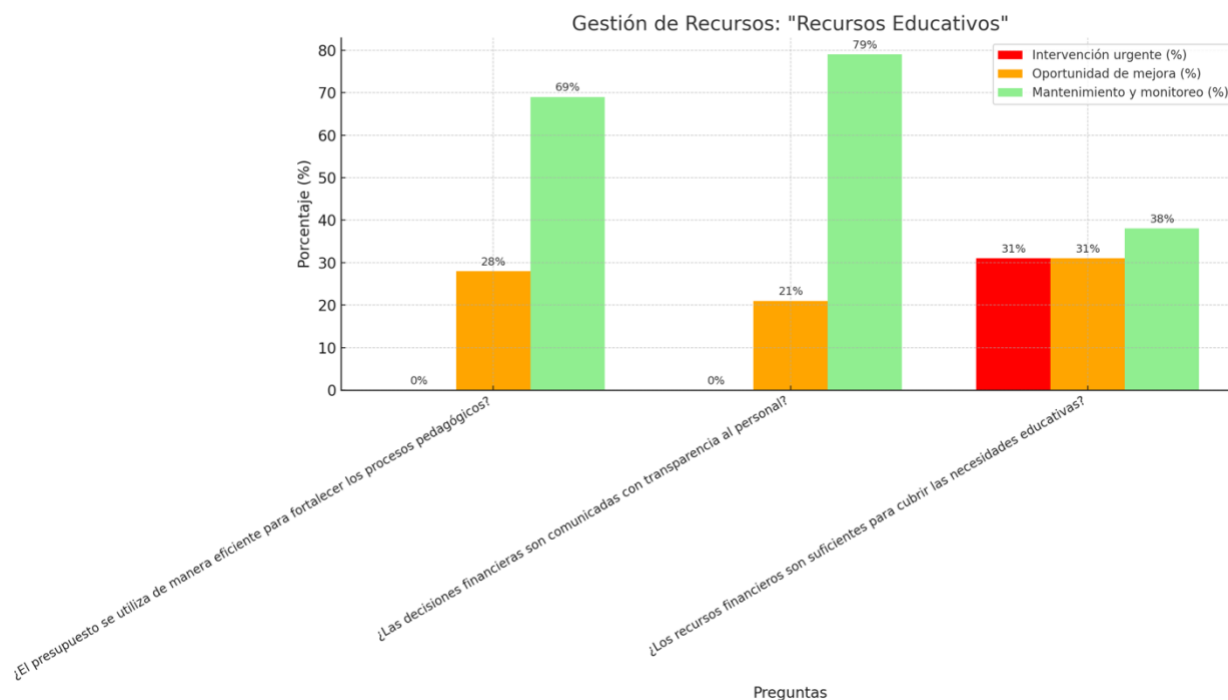


Figura 13: Distribución de las respuestas en la dimensión "Recursos Educativos" del eje de Gestión de Recursos.

Tabla 15: Resultados de las afirmaciones evaluadas en la dimensión "Recursos Educativos".

Pregunta	Intervención urgente (%)	Oportunidad de mejora (%)	Mantenimiento y monitoreo (%)	Acción recomendada
¿El establecimiento cuenta con materiales educativos adecuados para la enseñanza?	10	28	58	Reforzar la dotación y distribución de materiales educativos para asegurar su disponibilidad equitativa y alineada con las necesidades pedagógicas.
¿Existen recursos tecnológicos suficientes para apoyar las prácticas pedagógicas?	6	28	65	Fortalecer la infraestructura tecnológica para asegurar que todos los docentes tengan acceso a herramientas

				actualizadas y suficientes.
¿Los materiales educativos son accesibles y utilizados eficientemente en el aula?	2	14	83	Optimizar la organización y distribución de los materiales educativos, asegurando que sean accesibles para todos los docentes y estudiantes.

Respecto a la *Gestión de Recursos Educativos*, el 58% de los docentes considera que los materiales educativos son adecuados, aunque un 28% lo ve como una oportunidad de mejora y un 10% indica intervención urgente, lo que refleja la necesidad de reforzar la dotación de materiales. El acceso a recursos tecnológicos es valorado positivamente por un 65%, aunque un 28% lo percibe como mejorable y un 6% requiere intervención urgente, lo que sugiere que la infraestructura tecnológica aún presenta brechas. Finalmente, la accesibilidad y uso eficiente de los materiales educativos es el aspecto mejor evaluado, con un 83% en mantenimiento y monitoreo, aunque un 14% lo ve como una oportunidad de mejora y un 2% como intervención urgente.

La gestión de recursos en el establecimiento presenta fortalezas en la organización del recurso humano, el uso eficiente del presupuesto y la accesibilidad de materiales educativos. Sin embargo, se identifican áreas de mejora en la alineación de los recursos humanos con las metas pedagógicas, la suficiencia de los recursos financieros y la dotación equitativa de materiales educativos y tecnológicos.

Para abordar estos desafíos, se recomienda optimizar la distribución de funciones del personal para mejorar la eficiencia organizativa, reforzar la asignación de recursos humanos en función de los objetivos pedagógicos, y fortalecer la provisión de materiales y tecnología para garantizar su acceso equitativo. Asimismo, es clave mejorar la comunicación y gestión del presupuesto para incrementar la percepción de suficiencia de recursos financieros y su impacto en los procesos pedagógicos.

V. PROPUESTAS DE MEJORA

El análisis de resultados ha evidenciado que, si bien el establecimiento presenta avances significativos en áreas clave como la formación docente, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la administración de recursos, existen aspectos críticos que requieren intervención para consolidar una mejora integral en la calidad educativa. Entre los desafíos identificados destacan la insuficiencia de recursos para la implementación de metodologías activas, la necesidad de fortalecer la formación continua del profesorado y la optimización en la gestión del tiempo y la comunicación institucional.

El fortalecimiento de estos aspectos no solo impactará en la percepción y desempeño del equipo docente, sino que también contribuirá a un entorno de aprendizaje más equitativo e inclusivo para los estudiantes. La mejora en la planificación estratégica, el uso eficiente de recursos y el fortalecimiento de la cohesión institucional permitirá avanzar hacia un modelo educativo alineado con los objetivos del Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

Para garantizar que las mejoras propuestas sean efectivas y sostenibles en el tiempo, es fundamental que cuenten con un enfoque estratégico que considere tres dimensiones esenciales:

- **Planificación basada en datos:** Las acciones de mejora deben estar fundamentadas en la evidencia recopilada a través de los análisis institucionales, asegurando que las intervenciones respondan a necesidades reales y medibles.
- **Responsabilidad compartida:** La implementación de mejoras debe involucrar a todos los actores de la comunidad educativa, estableciendo roles claros y fomentando la colaboración entre docentes, directivos y personal de apoyo.
- **Monitoreo y evaluación continua:** Toda propuesta debe contemplar mecanismos de seguimiento que permitan evaluar su impacto y realizar ajustes en función de los resultados obtenidos.

Bajo este marco, las siguientes propuestas de mejora abordan cada dimensión evaluada en el análisis de resultados, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos del establecimiento y la normativa educativa vigente.

A continuación se realiza la propuesta de mejora por dimensión:

1. Formación Basada en Competencias

1.1. Fortalecimiento de la Formación Docente en Estrategias Socioemocionales

Descripción del Problema

El análisis de resultados evidenció que, aunque la formación en valores éticos y el desarrollo socioemocional es valorada positivamente por el cuerpo docente, su aplicación en el aula no es homogénea en todos los niveles educativos. Esto se corrobora a través de los datos de la autoevaluación del taller de Escuela Total, donde solo 37% de los docentes afirmaron integrar la convivencia escolar como un componente fundamental en su planificación, mientras que un 43.5% reconoció la necesidad de mejorar en esta área.

Además, en la encuesta de diagnóstico institucional, los docentes manifestaron dificultades para aplicar estrategias socioemocionales de manera sistemática, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la capacitación y el acompañamiento en esta dimensión.

Asimismo, se identificó que las dificultades en la aplicación de estrategias metodológicas activas están relacionadas con la falta de integración efectiva de la teoría con la práctica, lo que afecta la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Justificación de la Mejora

El fortalecimiento de las competencias socioemocionales en los docentes es esencial para crear ambientes de aprendizaje positivos y mejorar la convivencia escolar. Un cuerpo docente capacitado en este ámbito no solo favorece el desarrollo integral de los

estudiantes, sino que también contribuye a la construcción de una cultura organizacional basada en el respeto, la inclusión y el trabajo colaborativo.

Según el texto "Desafíos y buenas prácticas para el aprendizaje socioemocional" (Agencia de Calidad de la Educación, 2022), la educación socioemocional favorece la regulación emocional, la toma de decisiones responsables y la motivación intrínseca de los estudiantes, lo que incide directamente en su capacidad de aplicar conocimientos teóricos en contextos prácticos.

El desarrollo de competencias socioemocionales en los docentes no solo impacta en la convivencia y el bienestar estudiantil, sino que también tiene un rol clave en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. Al fortalecer la autorregulación, la gestión de emociones y la resolución de conflictos, se crean espacios seguros y colaborativos donde los estudiantes pueden experimentar, reflexionar y conectar la teoría con la práctica a través del aprendizaje activo.

Estudios previos han demostrado que los estudiantes con mayores habilidades socioemocionales tienen mayor capacidad de atención, concentración y resolución de problemas, lo que facilita la aplicación práctica del conocimiento (Schonert-Reichl, 2020). De este modo, la implementación de estrategias socioemocionales reduce la brecha entre teoría y práctica, permitiendo que los docentes integren metodologías innovadoras, como el aprendizaje basado en proyectos, role-playing y estudios de caso, dentro del currículo escolar.

Dado que la institución ha comenzado a implementar el enfoque de Escuela Total, resulta fundamental alinear la formación docente con esta estrategia, asegurando que las metodologías socioemocionales se integren en la planificación y evaluación del aprendizaje.

Estrategia de Implementación:

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable(s)
<p>Capacitar al 100% de los docentes en tres estrategias socioemocionales antes de diciembre de 2025.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un programa de formación continua con 6 sesiones mensuales sobre estrategias socioemocionales aplicadas al aula. - Realizar talleres prácticos sobre gestión de emociones, resolución de conflictos y desarrollo de habilidades socioemocionales en estudiantes. - Integrar estrategias socioemocionales en la planificación de actividades prácticas y metodologías activas (aprendizaje basado en proyectos, role-playing y estudio de casos). - Dotar de recursos didácticos para la enseñanza socioemocional, incluyendo guías pedagógicas, materiales interactivos y acceso a plataformas digitales. 	<p>Coordinador UTP, Encargado de Convivencia Escolar</p>
<p>Acompañar a los docentes en la aplicación de estrategias socioemocionales mediante observación y retroalimentación en aula.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar al menos 3 observaciones por docente con retroalimentación formativa. - Incorporar rúbricas específicas en los planes de formación local, alineadas con los Dominios B y D del Marco para la Buena Enseñanza (MBE). - Generar espacios de reflexión pedagógica y comunidades de aprendizaje para compartir experiencias y fortalecer la práctica docente. - Ajustar estrategias de capacitación y acompañamiento con base en evidencia recopilada en el monitoreo. 	<p>Coordinador de Formación Docente, Encargado de Convivencia Escolar</p>

<p>Fomentar la colaboración entre docentes para el desarrollo de habilidades socioemocionales en el aula.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear 3 equipos de trabajo interdisciplinarios para diseñar estrategias conjuntas en convivencia escolar y desarrollo socioemocional. - Implementar redes de apoyo entre docentes para el intercambio de buenas prácticas en gestión socioemocional. - Realizar 3 proyectos interdisciplinarios que integren el desarrollo socioemocional en diferentes asignaturas. 	<p>Coordinador UTP, Coordinadores de Ciclo, Encargado de Convivencia Escolar</p>
<p>Evaluar el impacto de las estrategias socioemocionales en la convivencia escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar encuestas de percepción a docentes y estudiantes para medir la efectividad de las estrategias implementadas. - Realizar seguimiento de indicadores de convivencia escolar (ej. disminución de conflictos, mayor participación estudiantil en actividades socioemocionales). - Implementar evaluaciones internas para identificar avances y áreas de mejora en la formación docente. - Analizar trimestralmente los resultados en convivencia escolar y ajustar el plan de capacitación según las necesidades detectadas. 	<p>Coordinador UTP, Equipo de Convivencia Escolar, Dirección</p>

2. Liderazgo Pedagógico

2.1. Mejora de la Comunicación Institucional y Participación Docente

Descripción del problema

El análisis de resultados reveló que, si bien las metas institucionales del establecimiento son percibidas como claras por la mayoría del cuerpo docente, no siempre se consideran compartidas o construidas de manera colaborativa. Esto sugiere que las estrategias de comunicación interna y los espacios de participación requieren fortalecimiento para garantizar que todos los docentes se sientan parte activa en la planificación y toma de decisiones pedagógicas.

Esta situación se evidencia en la dinámica de las reuniones del consejo escolar, donde la participación docente se desarrolla de manera pasiva y con un enfoque más informativo que deliberativo. Aunque existen representantes de los distintos niveles educativos en el consejo, no hay mecanismos formales que aseguren la consulta sistemática de sus pares antes de llevar sus inquietudes al consejo. En consecuencia, esto podría generar la percepción de que las decisiones institucionales no reflejan las necesidades reales del equipo docente.

Además, el uso de datos para la toma de decisiones pedagógicas es bien evaluado, pero su aplicación puede ser más efectiva y constante. La falta de una cultura de comunicación estructurada en torno a los datos limita la capacidad del equipo directivo para tomar decisiones informadas y basadas en evidencia.

Otro aspecto crítico identificado es la gestión del tiempo pedagógico, que, aunque valorada positivamente, aún presenta desafíos en su planificación y optimización.

Por último, la comunicación interna sobre el proceso de toma de decisiones y los objetivos estratégicos del establecimiento no siempre fluye de manera bidireccional, lo que puede afectar la apropiación de las metas institucionales y la alineación de las estrategias pedagógicas con la planificación general del establecimiento.

El reconocimiento del esfuerzo docente es identificado como un aspecto con oportunidades de mejora, ya que un número significativo de docentes percibe que su trabajo no es suficientemente visibilizado.

Justificación

Un liderazgo pedagógico efectivo no solo requiere claridad en las metas institucionales, sino también procesos participativos que permitan a los docentes involucrarse activamente en su construcción y ejecución. El fortalecimiento de la comunicación interna contribuirá a una mayor motivación del cuerpo docente, optimizando la gestión del tiempo, mejorando el uso de datos en la toma de decisiones y fomentando una cultura de reconocimiento profesional.

Estudios sobre liderazgo educativo destacan que una comunicación estructurada y participativa no solo mejora el clima organizacional, sino que también impacta en la retención y compromiso docente (Fullan, 2019). Asimismo, una comunicación efectiva sobre el uso de datos mejora la percepción de los docentes sobre la coherencia entre estrategias y metas institucionales (Hattie y Timperley, 2007).

Estrategia de implementación:

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable(s)
Optimizar el Consejo Escolar como espacio de participación activa.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir un protocolo de participación donde los representantes docentes del consejo escolar recojan previamente las inquietudes de sus colegas antes de cada reunión. - Implementar reuniones previas a los consejos escolares con los representantes de cada nivel educativo. - Establecer mecanismos de seguimiento para asegurar la comunicación efectiva de las decisiones del consejo. 	Equipo directivo y representantes docentes del consejo escolar.
Crear un Comité Docente de Participación y Comunicación Interna.	<ul style="list-style-type: none"> - Conformar un comité con al menos 5 docentes de distintos niveles educativos. - Generar un informe periódico con propuestas y acuerdos para mejorar la comunicación institucional. 	Equipo de gestión y docentes representantes del comité.
Fortalecer el uso de datos en la comunicación institucional.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar reuniones trimestrales de análisis pedagógico basadas en datos. - Establecer un protocolo de comunicación de datos sobre rendimiento académico, clima 	Equipo de gestión y unidad técnico-pedagógica (UTP).

	<p>escolar y convivencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear un sistema de retroalimentación donde los docentes puedan expresar inquietudes y proponer mejoras. 	
Optimizar el tiempo en reuniones y planificación pedagógica.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un plan de eficiencia en la gestión del tiempo, priorizando reuniones colaborativas. - Establecer bloques de planificación docente estructurados. - Aplicar metodologías ágiles en la toma de decisiones, reduciendo burocracia y enfocando reuniones en acciones concretas. 	Equipo directivo y UTP.
Implementar estrategias de reconocimiento del esfuerzo docente.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un sistema de reconocimiento mediante la difusión de experiencias exitosas y buenas prácticas pedagógicas. - Implementar un programa de mentoría docente para fortalecer el desarrollo profesional. - Realizar encuestas de satisfacción para evaluar el impacto de estas estrategias en la motivación del cuerpo docente. 	Dirección del establecimiento y equipo de gestión.

3. Gestión Curricular

3.1. Implementación de Estrategias Innovadoras en el Aula

Descripción del problema

El análisis de la gestión curricular en la Escuela Gabriela Mistral evidencia que la supervisión y aplicación de metodologías innovadoras en el aula es irregular y depende en gran medida de la iniciativa individual de los docentes. Si bien los docentes valoran la alineación entre el currículo institucional y sus prácticas pedagógicas, la falta de acompañamiento impide que la innovación sea implementada de manera sistemática en todos los niveles.

Los datos de la encuesta diagnóstica reflejan que:

- El 52% de los docentes consideran que las prácticas pedagógicas están alineadas con el currículo institucional, pero solo el 24% perciben que el equipo directivo supervisa activamente el uso de estrategias innovadoras en la enseñanza.
- El 38% de los docentes indicaron que tienen claridad sobre la implementación del currículo en sus aulas, lo que sugiere la necesidad de reforzar el acompañamiento y la supervisión pedagógica.
- Se identificó que la atención a la diversidad sigue siendo un desafío, lo que implica que las metodologías deben adaptarse a distintos estilos y ritmos de aprendizaje.

Por otro lado, en las conversaciones con los docentes, se identificó que no existen procesos institucionales claros para supervisar la aplicación de metodologías activas ni mecanismos formales de acompañamiento y retroalimentación basados en datos. Esto refleja la necesidad de desarrollar una cultura del uso de datos educativos para mejorar la gestión curricular.

Justificación

La integración de estrategias innovadoras en la enseñanza responde a la necesidad de fortalecer la equidad en el aula, asegurando que todos los estudiantes, independientemente de su ritmo de aprendizaje, puedan acceder a metodologías que favorezcan un aprendizaje significativo y participativo (Hammond et al., 2019).

Además, el fortalecimiento del acompañamiento docente y la supervisión del uso de metodologías activas permitirá garantizar que las estrategias innovadoras sean aplicadas de manera efectiva y sostenida en el tiempo. Esto requiere un enfoque basado en el ciclo de mejora continua (Fullan, 2019), donde la supervisión, la retroalimentación y el análisis de datos sean parte del proceso de implementación de estrategias innovadoras en el aula.

Los datos recopilados sugieren que:

- Para mejorar la implementación de estrategias innovadoras, es necesario establecer procesos de monitoreo estructurados, asegurando que la supervisión sea constante y equitativa en todos los niveles.
- La equidad en la distribución de recursos es clave para garantizar que la innovación pedagógica no dependa únicamente de la iniciativa docente, sino que cuente con el respaldo institucional necesario.
- El acompañamiento docente debe integrar espacios de trabajo colaborativo y capacitación en estrategias innovadoras, asegurando que los docentes cuenten con herramientas concretas para diversificar su enseñanza.

Estrategia de implementación:

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable(s)
Fortalecer el acompañamiento docente en la aplicación de estrategias innovadoras.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un diagnóstico de necesidades en el uso de metodologías activas. - Implementar un sistema de observación en aula y retroalimentación pedagógica para evaluar la aplicación de estrategias innovadoras. - Establecer un sistema de acompañamiento trimestral para asegurar la continuidad de las prácticas innovadoras. 	Equipo directivo y Unidad Técnico-Pedagógica (UTP).
Capacitar a los docentes en metodologías activas y estrategias diferenciadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar al menos 4 talleres anuales sobre estrategias innovadoras adaptadas a distintos estilos y ritmos de aprendizaje. - Crear un repositorio de recursos didácticos para apoyar la implementación de metodologías activas. - Fomentar espacios de trabajo 	Equipo de gestión y UTP.

	colaborativo entre docentes para compartir buenas prácticas.	
Utilizar datos para la supervisión y monitoreo de estrategias innovadoras.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer indicadores de seguimiento para evaluar la aplicación de estrategias innovadoras. - Analizar datos sobre desempeño estudiantil y percepciones docentes para realizar ajustes en las estrategias. - Generar informes trimestrales con recomendaciones para mejorar las prácticas innovadoras. 	UTP y equipo de gestión.
Garantizar la equidad en el acceso a recursos pedagógicos y metodologías activas.	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar y ajustar la asignación de materiales educativos para metodologías activas. - Aplicar encuestas de percepción docente y estudiantil sobre el acceso a herramientas pedagógicas. - Implementar estrategias diferenciadas para estudiantes con necesidades educativas especiales. 	Dirección del establecimiento y equipo UTP.

4. Gestión de Recursos

4.1. Optimización y Equidad en la Distribución de Recursos Educativos

Descripción del problema

El análisis de la encuesta diagnóstica reveló que, si bien la percepción sobre la gestión de recursos humanos es mayoritariamente positiva, aún existen áreas de mejora en la alineación estratégica con las metas pedagógicas. En particular:

- 52% de los docentes (45% "De acuerdo" y 7% "Muy de acuerdo") consideran que los recursos humanos están alineados con las metas pedagógicas del establecimiento.
- Sin embargo, un 41% indica "Algo de acuerdo" y un 7% "Algo en desacuerdo", lo que sugiere que una proporción significativa de docentes percibe que esta alineación aún puede mejorar.

Además, respecto a los recursos financieros:

- 31% de los docentes no perciben que los recursos financieros sean suficientes para cubrir las necesidades del establecimiento, lo que indica que la inversión en materiales educativos y tecnológicos sigue siendo una preocupación.

Estos datos evidencian que la asignación de recursos podría beneficiarse de ajustes estratégicos para garantizar una distribución más equitativa y una mejor planificación en función de las necesidades pedagógicas.

Asimismo, otro aspecto crítico identificado es la falta de participación docente en la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Actualmente, este proceso es liderado por el equipo de gestión sin una consulta estructurada hacia los docentes. La falta de espacios para que el profesorado exprese sus necesidades y prioridades en la planificación estratégica puede generar una desconexión entre las decisiones de gestión y las prácticas pedagógicas en el aula.

Justificación de la Mejora

Para mejorar la calidad del proceso educativo, es fundamental que los recursos humanos, financieros y educativos estén alineados con los objetivos estratégicos del establecimiento. La falta de claridad en la distribución de recursos genera una percepción de desigualdad en su acceso y limita la capacidad de los docentes para implementar metodologías innovadoras en el aula.

Además, la inclusión del profesorado en la planificación del PME es clave para garantizar que las estrategias de mejora respondan a necesidades reales del aula. La participación

activa de los docentes en este proceso permitirá una planificación más representativa y aumentará el compromiso con la implementación de las estrategias definidas en el PME.

Estudios en gestión educativa han demostrado que una distribución equitativa de recursos mejora el desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes. Según Fullan (2011), un liderazgo que prioriza la equidad en la asignación de recursos y fomenta la colaboración docente genera mejoras significativas en el desempeño escolar. Asimismo, la transparencia en la asignación del presupuesto escolar fortalece la confianza y el compromiso del personal educativo, permitiendo una mayor apropiación de las estrategias institucionales (OECD, 2018).

Estrategia de Implementación:

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable(s)
Optimizar la gestión de recursos humanos en función de las necesidades pedagógicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar reuniones trimestrales entre directivos y docentes para evaluar la distribución del personal. - Establecer un mecanismo de ajuste dinámico para modificar la asignación de personal según el currículo y contexto del aula. - Fortalecer el acompañamiento docente para garantizar que la distribución de recursos humanos contribuya al desarrollo profesional. 	Dirección y equipo de gestión.
Mejorar la transparencia y eficiencia en la gestión financiera.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un plan de optimización de recursos priorizando inversión en materiales educativos y tecnológicos. - Implementar estrategias de comunicación sobre la asignación presupuestaria mediante reuniones, boletines y 	Dirección y equipo financiero del establecimiento.

	<p>plataformas digitales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar mecanismos de participación docente en la planificación y distribución del presupuesto escolar. - Postular a fondos ministeriales y colaboraciones estratégicas para fortalecer la inversión en recursos clave. 	
Garantizar equidad en el acceso y uso eficiente de los recursos educativos.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un sistema de monitoreo sobre el uso de materiales y tecnología para asegurar su acceso equitativo. - Revisar y actualizar la distribución de materiales periódicamente. - Capacitar a los docentes en el uso eficiente de recursos tecnológicos y pedagógicos. - Establecer criterios objetivos de distribución basados en necesidades pedagógicas. 	Unidad Técnico-Pedagógica (UTP) y equipo de gestión.
Incorporar la participación docente en la elaboración del PME.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer instancias formales de consulta docente para recoger propuestas y necesidades en la planificación del PME. - Diseñar mecanismos estructurados de participación como encuestas, mesas de trabajo y foros abiertos. - Garantizar representación docente en las etapas de diseño y evaluación del PME. - Implementar un sistema de seguimiento y evaluación docente sobre la ejecución del PME. 	Equipo directivo y comité PME.

VIII. CONCLUSIÓN GENERAL

El presente análisis de la gestión educativa en la Escuela Gabriela Mistral evidencia importantes avances en áreas fundamentales para el desarrollo institucional, tales como la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la optimización de recursos. Se han logrado mejoras significativas en la promoción de la convivencia escolar, el fortalecimiento del desarrollo socioemocional de los estudiantes y la progresión del desempeño académico. Asimismo, se identifican prácticas pedagógicas que han favorecido la articulación entre la enseñanza y el aprendizaje. Sin embargo, persisten desafíos que requieren atención prioritaria, como la participación más activa del cuerpo docente en la toma de decisiones, la distribución equitativa de los recursos pedagógicos y la implementación efectiva de estrategias inclusivas que respondan a la diversidad del estudiantado.

Los resultados obtenidos reflejan que, si bien la escuela ha avanzado en la consolidación de prácticas de enseñanza efectivas y en la promoción de un entorno educativo más inclusivo, existen áreas en las que es necesario fortalecer la gestión y la planificación estratégica. La claridad en los lineamientos institucionales ha permitido una mejor organización del trabajo pedagógico, aunque la falta de homogeneidad en la aplicación de metodologías activas y el acceso desigual a los recursos educativos han generado brechas que afectan la equidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Además, la evaluación y el monitoreo del impacto de las acciones implementadas deben fortalecerse para garantizar una retroalimentación efectiva y la toma de decisiones basadas en evidencia. La optimización del uso de datos, la mejora en la comunicación de las estrategias pedagógicas y la implementación de mecanismos de seguimiento más rigurosos permitirán consolidar una gestión educativa más efectiva.

Para garantizar una mejora sostenida en la calidad educativa del establecimiento, es imprescindible avanzar en la consolidación de un modelo de mejora continua, basado en la planificación, ejecución, evaluación y ajuste de estrategias pedagógicas y de gestión. Esto implica la necesidad de fortalecer los espacios de reflexión docente, fomentar una cultura de evaluación formativa y garantizar instancias periódicas de monitoreo que

permitan la identificación temprana de oportunidades de mejora. Asimismo, es fundamental reforzar la formación profesional del equipo educativo, optimizar la distribución de recursos y garantizar la sostenibilidad de las estrategias implementadas, asegurando que todas las acciones respondan a las necesidades del contexto escolar.

En este sentido, la implementación de planes de acción alineados con los principios del ciclo de mejora continua permitirá no solo optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje, sino también fortalecer el liderazgo institucional, promover una gestión de recursos más equitativa y consolidar una cultura de colaboración y compromiso entre todos los actores de la comunidad educativa. El desafío a futuro radica en asegurar la sistematicidad de la evaluación y monitoreo, promoviendo ajustes oportunos y garantizando que los avances se traduzcan en un impacto real y sostenible en la experiencia educativa de los estudiantes.

El establecimiento de un modelo de trabajo basado en la mejora continua, el aprendizaje colaborativo y el uso eficiente de datos para la toma de decisiones permitirá que la Escuela Gabriela Mistral continúe avanzando hacia una gestión escolar más estratégica, inclusiva y de calidad, asegurando así un entorno de aprendizaje enriquecedor que favorezca el desarrollo integral de los estudiantes y el fortalecimiento del cuerpo docente.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia de Calidad de la Educación. (2018). *Claves para el mejoramiento escolar*. Santiago de Chile: Agencia de Calidad de la Educación. ISBN: 978-956-9484-10-0.

Agencia de Calidad de la Educación. (2022). *Desafíos y buenas prácticas para el aprendizaje socioemocional*. Santiago de Chile: <https://www.agenciaeducacion.cl>.

Arias, C., & Lombillo, I. (2019). *Reflexiones en torno al enfoque de formación basado en competencias en el contexto chileno*. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3), septiembre-diciembre. <https://doi.org/10.55204/trc.v4i1.e304>.

Baque, M., Molina, J., Baque, L., & Heras, R. (2024). Formación de la competencia aprender a aprender en estudiantes de Educación General Básica. *Tesla Revista Científica*, 4(1), e304. <https://doi.org/10.55204/trc.v4i1.e304>

Berger, C., Milicic, N., Alcalay, L., & Torretti, A. (2014). *Bienestar y aprendizaje socioemocional en la educación básica*. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Berkowitz, D., & Aravena, F. (2021). *Planificando la mejora en ciclo corto: Orientaciones prácticas para una planificación efectiva*. Ministerio de Educación de Chile.

Corral, R. (2021). Formación basada en competencias en la educación superior cubana: una propuesta. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(2), e19. <https://scielo.sld.cu/pdf/rces/v40n2/0257-4314-rces-40-02-e19.pdf>

Costa, I. (2010). *FILEC I: filosofía y formación ética y ciudadana I* (1.^a ed.). Editorial Maipue. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/78942?page=1>.

Crespo, A., Mortis, S., & Herrera, S. (2021). *Gestión curricular holística en el modelo por competencias: Un estudio exploratorio*. *Formación Universitaria*, 14(4), 3–14. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062021000400003>.

Díaz, J. (2016). *Bases teóricas del portafolio en la educación médica basada en competencias. Educación Médica Superior*, 30(1), e134.

Domínguez, M., López, E., & Cacheiro, M. (2021). *Investigación e internacionalización en la formación basada en competencias* (1.ª ed.). Dykinson. ISBN 978-84-1377-367-4.

Fernandes, E., & de Moura, D. (2016). *Proyectos educativos y sociales: planificación, gestión, seguimiento y evaluación* (1.ª ed.). Narcea Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/46139?page=105>.

Fullan, M. (2011). *Choosing the wrong drivers for whole system reform* (Seminar Series Paper No. 204). *Centre for Strategic Education*.

Gairín, J. (2011). Formación de profesores basada en competencias. *Bordón*, 63(1), 93-108. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3601043>

Garza, R., & Abreu, J. (2023). *Liderazgo pedagógico. Daena: International Journal of Good Conscience*, 18(2), 1-27.

González, M., & García, C. (2014). *Secuencias didácticas desde un enfoque de desarrollo de competencias. Ikastorratza: e-Revista de Didáctica*, 6, 44–60.

González, A. (2007). Formación inicial basada en competencias. *Horizontes Educativos*, 12(2), 37-41.

González, R., Palomares, A., López, E., & Gento, S. (2019). *Explorando el liderazgo pedagógico del docente: Su dimensión formativa. Contextos Educativos*, 24, 9–25. <https://doi.org/10.18172/con.3936>.

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). *The Power of Feedback. Review of Educational Research*, 77(1), 81-112.

Hernández, F. & Fonseca, L. (2019). *Gestión curricular y desarrollo de competencias en estudiantes y docentes: apuesta por la calidad universitaria* (1.ª ed.). Ediciones USTA. <https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/133066>.

Ministerio de Educación de Chile. (2019). *Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo*. División de Educación General.

Montecinos, C., Aravena, F., & Tagle, R. (2016). *Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

OECD. (2017). *Revisión de Recursos Escolares: Chile 2017*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

Pérez, J. (2006). *La orientación profesional y la evaluación desde el enfoque de competencias*. *Revista Mexicana de Orientación Educativa (REMO)*, 4(8), 2-13.

Perilla, J. (Ed.). (2018). *Aprendizaje basado en competencias: un enfoque educativo ecléctico desde y para cada contexto* (1.ª ed.). Universidad Sergio Arboleda Open Access. <https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/212126>.

Pizà-Mir, B., Fernández, J., Cortés, M., García, O., & Baena, S. (Coords.). (2023). *Currículum, didáctica y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS): Reflexiones, experiencias y miradas*. Dykinson, S.L. ISBN: 978-84-1122-497-0.

Quezada, S., & Salinas, C. (2019). *Modelo de retroalimentación para el aprendizaje: Una propuesta basada en la revisión de literatura*. *Revista Electrónica Educare*, 23(3), 1-25.

Rodríguez, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. *Educación y Educadores*, 14(2), 253-267. <https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/5956>.

Rodríguez, M., Ordóñez, R., & López, A. (2020). *La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar*. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275-292. <https://doi.org/10.6018/rie.364581>.

Schonert, K. A. (2020). *Advances in Social and Emotional Learning Research*. Cambridge University Press.

Toledano, Á. (2004). *Hacia el equilibrio de la población mundial: el equilibrio demográfico y la ética cristiana* (1.^a ed.). Editorial Desclée de Brouwer. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/47712?page=1>.

Weber, M. (2010). *El sabio y la política* (1.^a ed.). Editorial Brujas. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/76559?page=144>.

Zarzar, C. (2015). *Planeación didáctica por competencias* (1.^a ed.). Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/114227?page=1>.

IX. ANEXOS

Anexo A. Encuesta Diagnóstica sobre Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos

Título: Diagnóstico y Propuestas de Mejora de las Áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos de la Escuela Gabriela Mistral, de la Comuna de Arica, Región de Arica y Parinacota

Encuesta Diagnóstica

El propósito del diagnóstico en el trabajo es identificar la realidad actual del establecimiento educativo a nivel meso curricular en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

Lo anterior permitirá:

1. **Reconocer fortalezas y debilidades:** Identificar qué aspectos funcionan bien y cuáles necesitan mejoras.
2. **Obtener datos concretos:** Basarse en información objetiva para sustentar las propuestas de mejora.
3. **Orientar acciones estratégicas:** Proveer una base sólida para desarrollar intervenciones específicas y relevantes para optimizar las prácticas educativas.
4. **Facilitar la toma de decisiones:** Apoyar la planificación y gestión efectiva del establecimiento educativo.

Instrucciones:

Por favor, marque la opción que mejor refleje su opinión respecto a cada afirmación. Use la siguiente escala:

Nivel	Descripción
1	Muy en desacuerdo : No estoy de acuerdo en absoluto con la afirmación, esto no ocurre en mi experiencia.
2	En desacuerdo: No estoy de acuerdo con la afirmación en la mayoría de los casos.
3	Algo en desacuerdo: Estoy parcialmente en desacuerdo, pero hay excepciones puntuales.
4	Algo de acuerdo: Estoy parcialmente de acuerdo, aunque hay algunas excepciones.
5	De acuerdo: Estoy de acuerdo con la afirmación en la mayoría de los casos.
6	Muy de acuerdo: Estoy completamente de acuerdo con la afirmación, esto ocurre siempre en mi experiencia.

Formación Basada en Competencias

Formación Basada en Competencias						
Nivel	1	2	3	4	5	6
Saber Conocer						
1. ¿El establecimiento fomenta la actualización constante de contenidos teóricos en los docentes?						
2. ¿Se ofrecen espacios para reflexionar sobre los contenidos teóricos relevantes al currículo?						
3. ¿Se integran conceptos teóricos que permiten conectar la enseñanza con la práctica en el aula?						
Saber Ser						
4. ¿Se implementan estrategias para desarrollar habilidades socioemocionales en los estudiantes?						
5. ¿El equipo directivo promueve actividades que refuercen los valores éticos en la comunidad educativa?						
6. ¿El clima escolar facilita el desarrollo personal y ético de los estudiantes y docentes?						
Saber Hacer						
7. ¿Los docentes planifican actividades prácticas que promuevan el aprendizaje significativo?						
8. ¿El equipo directivo impulsa metodologías activas para aplicar conocimientos en el aula?						
9. ¿Se brindan los recursos necesarios para el desarrollo de actividades prácticas?						

Liderazgo Pedagógico							
Liderazgo Pedagógico	Nivel	1	2	3	4	5	6
Establecer Dirección							
10. ¿El equipo directivo establece metas claras y compartidas con la comunidad educativa?							
11. ¿Las estrategias del equipo directivo están alineadas con la mejora de la calidad educativa?							
12. ¿El liderazgo Directivo promueve la coherencia entre las metas institucionales y las prácticas pedagógicas?							
Redistribuir la Organización							
13. ¿El equipo directivo fomenta la colaboración entre los docentes y otras áreas del establecimiento?							
14. ¿Se organiza eficientemente el tiempo para abordar temas pedagógicos prioritarios?							
15. ¿El liderazgo directivo se adapta a las necesidades emergentes del establecimiento?							
Desarrollar Personas							
16. ¿El equipo directivo promueve el desarrollo profesional mediante capacitaciones adecuadas?							
17. ¿Se brindan retroalimentaciones constructivas y oportunas a los docentes?							
18. ¿Los directivos reconocen los esfuerzos y logros del personal docente?							
Gestionar la Instrucción							
19. ¿El equipo directivo supervisa y apoya la implementación del currículo en el aula?							
20. ¿Se realizan jornadas de análisis pedagógico para mejorar las estrategias de enseñanza?							

Gestión Curricular


Gestión Curricular						
Nivel	1	2	3	4	5	6
Gestión Pedagógica						
22. ¿Se asegura que las prácticas pedagógicas estén alineadas con el currículo institucional?						
23. ¿El equipo directivo supervisa el uso de estrategias innovadoras en la enseñanza?						
24. ¿Los docentes tienen claridad sobre cómo implementar el currículo en sus aulas?						
Enseñanza y Aprendizaje en el Aula						
25. ¿El currículo facilita el aprendizaje significativo a través de actividades prácticas?						
26. ¿Se fomenta la participación activa de los estudiantes en el proceso de aprendizaje?						
27. ¿El currículo incluye estrategias que atienden la diversidad en el aula?						
Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes						
28. ¿El currículo integra actividades que promuevan el desarrollo socioemocional de los estudiantes?						
29. ¿Se brindan recursos y apoyo suficientes para la implementación del currículo?						
30. ¿El establecimiento organiza espacios para evaluar y ajustar el currículo según las necesidades?						

Gestión de Recursos

Gestión de Recursos						
Nivel	1	2	3	4	5	6
Gestión del Recurso Humano						
31. ¿El equipo directivo organiza y distribuye de manera eficiente los roles del personal?						
32. ¿El personal docente recibe apoyo suficiente para cumplir con sus funciones?						
33. ¿Se alinean los recursos humanos con las metas pedagógicas del establecimiento?						
Gestión de Recursos Financieros y Administrativos						
34. ¿El presupuesto se utiliza de manera eficiente para fortalecer los procesos pedagógicos?						
35. ¿Las decisiones financieras son comunicadas con transparencia al personal?						
36. ¿Los recursos financieros son suficientes para cubrir las necesidades educativas?						
Gestión de Recursos Educativos						
37. ¿El establecimiento cuenta con materiales educativos adecuados para la enseñanza?						
38. ¿Existen recursos tecnológicos suficientes para apoyar las prácticas pedagógicas?						
39. ¿Los materiales educativos son accesibles y utilizados eficientemente en el aula?						

Nivel	Descripción
1	Muy en desacuerdo: No estoy de acuerdo en absoluto con la afirmación, esto no ocurre en mi experiencia.
2	En desacuerdo: No estoy de acuerdo con la afirmación en la mayoría de los casos.
3	Algo en desacuerdo: Estoy parcialmente en desacuerdo, pero hay excepciones puntuales.
4	Algo de acuerdo: Estoy parcialmente de acuerdo, aunque hay algunas excepciones.
5	De acuerdo: Estoy de acuerdo con la afirmación en la mayoría de los casos.
6	Muy de acuerdo: Estoy completamente de acuerdo con la afirmación, esto ocurre siempre en mi experiencia.

Anexo B Validación de Instrumentos para el Diagnóstico sobre Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos



UIMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES
AUTÓNOMA

**MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN
BASADA EN COMPETENCIAS**

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

TRABAJO DE GRADO

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la escuela *Gabriel Tizol*, de la comuna *Arica*, región *Arica y Parícuti XV*

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

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

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Instrumento adecuado al objetivo del trabajo.
Motivos por los que se considera no adecuado	— • —
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	— — —

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Ana María Melgarejo Veliz
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Directora "Escuela Gabriela Mistral" Profesora Ed. Gral. Básica Magister en Educación Mención Administración Gestión de la Calidad
e-mail	ana.melgarejo@epchinchorro.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	Miércoles 11 de Diciembre de 2024

