



Trabajo final para obtener el grado de Magíster Profesional en Educación Mención  
Currículum y Evaluación Basado en Competencias

**Diagnóstico y Propuesta de Mejora de las Áreas de Formación  
Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular  
y Gestión de Recursos de la Escuela San Antonio de Naltagua,  
Comuna de Isla de Maipo, Región Metropolitana.**

**Candidato a Magister:** Héctor Alexis Núñez Sotelo

**Tutor Disciplinar:** Dra. Carmen Bastidas Briceño

**Tutor Metodológico:** Dra. Amely Vivas Escalante

Mayo, 2024

## 1. Índice

Resumen .....	ii
Introducción .....	4
Marco Teórico .....	6
Marco Contextual .....	24
Elaboración y aplicación del Instrumento .....	29
Análisis de los resultados .....	44
Propuesta de Mejora .....	57
Conclusión .....	61
Bibliografía .....	63
Anexos .....	66

## 2. Resumen.

El presente trabajo se centra en la elaboración de un exhaustivo Diagnóstico y Propuesta de Mejora de las Áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos en la Escuela San Antonio de Naltagua, ubicada en la Comuna de Isla de Maipo, Región Metropolitana. El objetivo principal de esta investigación fue identificar las áreas con mayores necesidades en términos de liderazgo educativo a través de un diagnóstico detallado, y a partir de los resultados obtenidos, desarrollar propuestas concretas para su mejora. Para la ejecución de este estudio, se diseñó un instrumento con estándares de desempeño específicos para cada área, el cual fue administrado a través de un formulario en línea dirigido al cuerpo docente. La posterior análisis e interpretación de los resultados recopilados permitió la formulación de una propuesta de mejora detallada, con el propósito de fortalecer las áreas identificadas como prioritarias en el liderazgo educativo de la institución. A través de esta propuesta, se busca potenciar y realzar las áreas más necesitadas de atención, con el objetivo de elevar la calidad educativa y promover un ambiente escolar propicio para el crecimiento y desarrollo integral de los estudiantes. La implementación de acciones concretas derivadas de estos hallazgos contribuirá no solo a la mejora del liderazgo educativo, sino también a la consolidación de prácticas pedagógicas efectivas y al fortalecimiento de la comunidad educativa en su conjunto.

### 3. Introducción.

En el contexto actual de la educación, la formación basada en competencias ha surgido como un nuevo enfoque educativo fundamental para el desarrollo integral de los y las estudiantes. Vidal y Pernas (2007), en su enfoque Aprendizaje Basado en Competencias (ABC), plantea este enfoque como uno de los más completos para la formación, “una de las orientaciones del diseño curricular en la actualidad es su enfoque por competencias, como parte de las tendencias actuales de la educación superior y la vinculación universidad-sociedad” (p. 2). Otra área presente para el desarrollo de este trabajo, tiene relación con el liderazgo pedagógico, el cual Según Hallinger (2005), Ord et al. (2013), y Robinson, Hohepa y Lloyd (2009), “enfatisa en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza, y promover el desarrollo profesional docente” (Ord et al., 2013).

A su vez, la gestión curricular y la gestión de recursos se revelan como los cimientos sobre los cuales se sustenta la calidad y efectividad de un sistema educativo. Ambas dimensiones se entrelazan para propiciar un entorno de aprendizaje enriquecedor que potencie el desarrollo global de los estudiantes y consolide su éxito académico en un mundo diverso y dinámico.

El presente trabajo tiene como propósito diagnosticar y proponer acciones de mejora de las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos en la Escuela San Antonio de Naltagua, ubicada en la comuna de Isla de Maipo, Región Metropolitana. A través de la aplicación de un instrumento a los y las docentes de dicha institución, el cual permitió recopilar datos significativos que han permitido identificar áreas más descendidas y que necesitan ser fortalecidas para potenciar el liderazgo educativo, con el objetivo de favorecer el aprendizaje de los estudiantes en la diversas áreas (social y emocional), mejorar el desempeño de la comunidad educativo en los diferentes estamentos y la mejora constante de los procesos que implica el que hacer pedagógico, a través de la aplicación de acciones de manera sistemática.

Los resultados obtenidos han brindado valiosa información que ha sido vertida en una propuesta de mejora estratégicamente diseñada para abordar las necesidades específicas de la Escuela San Antonio de Naltagua. Esta propuesta está destinada a catalizar el crecimiento y la excelencia en las áreas críticas identificadas, buscando generar un impacto transformador que fortalezca la institución en su conjunto y promueva el desarrollo integral de todos sus integrantes. A través de acciones concretas y efectivas, se pretende impulsar un cambio positivo que no solo enriquezca la experiencia educativa en la escuela, sino que también sienta las bases para un futuro prometedor en el ámbito educativo.

#### **4. Marco Teórico**

En el contexto actual de la educación, la formación basada en competencias ha surgido como un enfoque educativo innovador que se centra en el desarrollo integral de los estudiantes, enfatizando la adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes relevantes para enfrentar los desafíos del siglo XXI. Paralelamente, el liderazgo pedagógico emerge como un componente esencial en la gestión educativa, destacando la importancia de directivos y líderes escolares en la promoción de una cultura de aprendizaje, la mejora continua de la enseñanza y el fomento del crecimiento profesional docente. La gestión curricular, al centrarse en la planificación, diseño y evaluación de los programas académicos, garantiza la coherencia y pertinencia de los contenidos didácticos. Asimismo, la gestión de recursos en el ámbito educativo juega un rol fundamental al asegurar una asignación eficaz y equitativa de los recursos disponibles, optimizando las condiciones para el aprendizaje y facilitando la implementación de programas educativos de calidad.

Este preámbulo sienta las bases para un marco teórico que abordará en detalle la interacción entre estos cuatro elementos claves: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos y su impacto en la calidad educativa y el éxito de los estudiantes. A través de la exploración de estas áreas fundamentales, se busca no solo comprender su importancia individual, sino también examinar cómo su integración estratégica puede potenciar la eficacia de los procesos educativos y contribuir al desarrollo de comunidades escolares más sólidas y orientadas al logro.

## Formación basada en competencias.

La formación basada en competencias es un enfoque educativo contemporáneo que se centra en el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades prácticas necesarias para desempeñarse con éxito en el ámbito laboral o profesional. Competencia también se define como la capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejo, movilizándolo y combinando recursos personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno (OCDE, 2005).

Para poder comprender cuál es la importancia que se le atribuye a la Formación Basada en Competencias, en primer lugar, debemos entender cada uno de sus términos. Comenzando con el término formación que proviene del latín «*formatio*» y hace referencia a formar algo, al aspecto y características externas de las cosas. Para la RAE, la palabra formación quiere decir “acción y efecto de formar o formarse”, entendido desde la lógica de la preparación intelectual con la que cada individuo debe contar.

En el ámbito educativo la formación es aquello que las personas van adquiriendo a lo largo de su educación y de su vida, lo que lleva a un individuo a convertirse en un excelente profesional como una consecuencia de su buena formación inicial.

Siguiendo con esta definición conceptual, debemos también conocer qué es una competencia, en este caso debe ser entendida como una actitud, una habilidad o idoneidad que una persona posee para desarrollar ciertas funciones que permita actuar de manera eficiente frente a ciertos desafíos a lo que se puede ver expuestos a lo largo de su vida. Para Bustamante et al. (2012), la palabra competencia es asumida como un concepto “re-contextualizado que se ha sido transformando, en base a los significados que originalmente se han proporcionado en diferentes contextos” (p:28) Una competencia, puede incluir elementos “externos”, que provienen del desempeño personal y componentes “internos”, los cuales emanan desde el dominio de diferentes áreas. Por lo tanto, podríamos entender una competencia como un desempeño y ejecución que proviene desde un conocimiento y desde la formación cognitiva que cada

individuo posee. El "saber ser" se refiere a la capacidad de las personas para desarrollar habilidades y actitudes que van más allá de la mera adquisición de conocimientos teóricos. "Saber ser" implica la capacidad de autogestión, desarrollo personal, empatía, inteligencia emocional y ética (Delors, 1996)

Domínguez (2021) expone: "una competencia incluye tanto un "saber" cómo un "saber hacer", es decir, conecta conocimientos declarativos y procedimentales" (p.20).

Desde esta mirada toma mayor relevancia los tres saberes: "saber conocer" (conceptual), "saber hacer" (procedimental) y "saber ser" (actitudinal) entendiéndose como acciones que permiten desarrollar tareas más complejas en situaciones en las que se debe planificar, desarrollar y evaluar modos concretos de acción

### **Saber conocer:**

El "saber conocer" destaca la importancia de no limitarse a acumular información, sino de comprender críticamente el conocimiento, cuestionar supuestos, desarrollar pensamiento crítico y contextualizar la información en la vida cotidiana. La idea central es que el verdadero aprendizaje va más allá de la mera adquisición de datos, se centra en la capacidad de comprender, evaluar y aplicar conocimientos de manera significativa en diversas situaciones (Manríquez, 2012).

### **Saber hacer**

Saber hacer es un concepto que se refiere a la capacidad de una persona para aplicar efectivamente sus conocimientos teóricos y habilidades prácticas en situaciones concretas. Este término se utiliza en el contexto de la educación y la formación profesional para resaltar la importancia del aprendizaje activo y la capacidad de los individuos para llevar a cabo tareas y resolver problemas en contextos reales.

En el ámbito educativo, el "saber hacer" se relaciona con la idea de que el aprendizaje no solo implica la adquisición de información teórica, sino también la capacidad de utilizar ese conocimiento de manera efectiva en la práctica. Esto puede incluir la aplicación de habilidades técnicas, la resolución de problemas, la toma de decisiones informadas y el desempeño exitoso en entornos laborales o profesionales.

El concepto de "saber hacer" es fundamental para la formación basada en competencias, ya que resalta la importancia de desarrollar habilidades prácticas y aplicables en el entorno laboral. Por lo tanto, va más allá del mero conocimiento teórico y se centra en la capacidad de los individuos para demostrar competencia en situaciones reales.

### **Saber ser:**

El "saber ser" se refiere a la capacidad de las personas para desarrollar habilidades y actitudes que van más allá de la mera adquisición de conocimientos teóricos. "Saber ser" implica la capacidad de autogestión, desarrollo personal, empatía, inteligencia emocional y ética (Manríquez, 2012).

En el contexto de la educación y el desarrollo humano, "saber ser" se refiere a la importancia de cultivar habilidades sociales, emocionales y éticas que permitan a las personas interactuar de manera constructiva con otros, tomar decisiones éticas y emocionalmente inteligentes, y contribuir de manera positiva a la sociedad.

## **Liderazgo pedagógico**

Podemos entender el liderazgo pedagógico como un conjunto de prácticas y habilidades que ejerce un buen líder educativo, como lo debe de ser un director de escuela, promoviendo un entorno que mejore los procesos de enseñanza y aprendizaje de sus estudiantes. Estas prácticas deben estar orientadas a mejorar la calidad de la educación a través de la planificación, implementación y evaluación de los procesos de enseñanza, así como también el desarrollo profesional de los docentes. Un líder pedagógico debe fomentar la innovación continua, apoyando el trabajo colaborativo entre docentes y asegurándose de que la toma de decisiones se centre en cómo resaltar positivamente el aprendizaje de todos y cada uno de sus estudiantes (Gajardo, J., Ulloa J. (2016).

En el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE, 2015) expone: "el liderazgo como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y

lograr los objetivos y metas compartidas” (p.7). Esto conduce a pensar que el liderazgo va mucho más allá de la función que pueda cumplir un director, sino que más bien debe ser una función compartida con otros agentes de la unidad educativa con el propósito de poder mejorar sustancialmente los resultados obtenidos por los estudiantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Esto llevará a tener un impacto positivo en cada miembro de la comunidad educativa, ya que el liderazgo estaría actuando de manera indirecta en cada uno de los estudiantes, potenciando su motivación y desarrollando las habilidades, las prácticas y las condiciones en la que desarrolla cada uno de sus docentes.

Esto lleva a preguntarse: ¿Cómo debe de ser un líder en la actualidad?, ¿Qué estilo de liderazgo debe poseer?, ¿Qué características debe tener? Según González, J. (2014) expone: “dos posibles estilos de liderazgo: directivo, donde el líder indica normas o tareas; bidireccional, en el que todos los miembros del grupo escuchan y se involucran en la toma de decisiones. (p.23). Sin embargo, la literatura nos muestra hoy en día diferentes estilos de liderazgo, lo que nos permite acercarnos a un líder contemporáneo. Para Leithwood (2009), define el liderazgo educativo como: “[...] la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”, (p.20), reconociéndose como una práctica de mejoramiento constante. Desde esta mirada, la práctica de liderazgo, no es un atributo o una característica personal, sino más bien un conjunto de acciones que contribuyen a un buen estilo de liderazgo. En el Marco para la Buena Dirección y liderazgo Escolar (MBDLE, 2015), plantea que un liderazgo efectivo presenta variaciones según el contexto y tipo de establecimiento, como también conforme a la etapa de mejoramiento o nivel de desarrollo del establecimiento educacional. De esta forma entonces, un buen liderazgo se caracteriza por ser situacional adaptándose a las situaciones propias del contexto en donde se desarrolla y contingente de acuerdo a los cambios permanentes a la que las instituciones educativas se ven enfrentadas.

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE, 2015) señala que:

El liderazgo escolar, permite tener una comprensión no sólo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia. (p. 34).

La literatura actual, plantea algunas acciones que se deben tener en cuenta para un liderazgo efectivo, las cuales se llevarán a cabo por medio de diferentes comportamientos o prácticas de liderazgo, orientadas principalmente hacia los docentes, los estudiantes y los padres y apoderados.

Según la Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación RICE (2009) plantea lo siguiente:

Estos antecedentes teóricos y empíricos, que apoyan la relación entre determinados patrones de comportamiento por parte de los directivos escolares y los resultados de aprendizaje, tienen un recorrido importante. Leithwood et al. (2006), en base a un riguroso meta - análisis que incluyó la revisión de más de 40 investigaciones publicadas y 140 no publicadas, tanto en el ámbito del liderazgo educacional como también en contextos alternativos, identifican 4 categorías amplias que engloban las prácticas clave para identificar la existencia de un liderazgo exitoso o efectivo.

Dentro de estos patrones de comportamiento definidos Leithwood et al. (2006), podemos definir las siguientes dimensiones:

### **Establecer Dirección**

Montecinos, et al (2016) en su investigación Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones, se refiere a establecer dirección como: “un propósito de carácter moral, que motive al equipo a perseguir sus propias metas. Las prácticas asociadas son: construir una visión compartida, fomentar la aceptación de objetivos grupales y demostrar altas expectativas del cumplimiento de las metas propuestas” (p:76).

En término de liderazgo educativo, establecer direcciones conlleva a definir metas claras, estableciendo objetivos estratégicos para el logro de un progreso

significativo. Para esto es importante poder establecer algunas acciones en el ámbito educativo.

En primer lugar, se deben establecer metas educativas, definiendo los objetivos específicos en términos de logros académico y pos del crecimiento de la unidad educativa. Una vez realizada esta primera etapa, se debe desarrollar un plan estratégico de desarrollo, con la creación de acciones concretas para alcanzar las metas propuestas a largo plazo. En tercer lugar, es importante fomentar el trabajo colaborativo, el cual debe ser promovido entre los funcionarios, los estudiantes y los apoderados, estos permitirán poder alinear el trabajo hacia las metas propuestas.

Es importante durante este proceso monitorear y revisar el progreso de forma regular, evaluando el progreso alcanzado hacia las metas establecidas en la fase estratégica y realizar los cambios que sean necesarios. Por último, es importante mantener el foco en el aprendizaje, alineando todas las actividades con el objetivo de promover en los estudiantes un aprendizaje significativo.

En conclusión, es importante en establecimiento de direcciones, fijar una visión y metas con altas expectativas, motivando a las personas que se involucran en proyecto e impulsando el mejoramiento.

### **Desarrollar personas**

Para (Gajardo, J., Ulloa J. 2016), en su Nota Técnica N°6: Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones, plantea que desarrollar personas: “implica potenciar las capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de las metas propuestas” (p.8). En tal sentido desarrollar a las personas es una práctica fundamental para el liderazgo efectivo. Esto implica identificar las fortalezas y áreas de desarrollo de cada uno de los docentes y quienes desarrollan funciones dentro de una entidad educativa, proporcionarles oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional, brindar retroalimentación constructiva y apoyo constante, fomentar un ambiente de aprendizaje continuo, y empoderar a los demás para que puedan alcanzar su máximo potencial. Al invertir en el desarrollo de las

personas bajo su liderazgo, se fortalece el equipo en su conjunto y se fomenta un clima de trabajo positivo dentro de la unidad educativa.

Para llevar a cabo de una manera más efectiva el desarrollo de personas, es importante tener en cuenta algunas prácticas concretas que puede ser útiles, estas son:

- ✓ La atención y el apoyo individual a los docentes.
- ✓ La estimulación intelectual.
- ✓ La provisión de modelos de actitud y de comportamiento consistentes con la realización de dicha visión y metas.

De esta manera podemos entender el desarrollo de personas como un componente que permite a los docentes realizar de una mejor manera su labor, a través del perfeccionamiento constante y al desarrollo potencial de sus habilidades, descubriendo nuevas formas de realizar su trabajo. El líder, tendrá que estar constantemente prestando la atención necesaria, estimulando y motivando a su equipo de trabajo en el logro de sus metas.

### **Rediseñar la organización**

En términos educativos se refiere al proceso de revisar y modificar la estructura y funcionamiento actual de un establecimiento educativo para mejorar su eficiencia, eficacia y capacidad para cumplir sus objetivos educativos. Esta práctica implica cambios que pueden ser estructurales, estratégicos o de procedimientos.

Para Gajardo, et al. (2016), rediseñar la organización, se vincula con las condiciones de trabajo que permitan al personal desarrollar sus capacidades. Las prácticas asociadas son: construir una cultura colaborativa, estructurar una organización que facilite el trabajo, crear una relación productiva con la familia y la comunidad y conectar a la escuela con su entorno (p.8).

Dentro los aspectos que se pueden rediseñar, podemos encontrar los siguiente: La estructura organizativa, que tiene relación con cambiar la jerarquía o roles dentro del establecimiento, lo que favorecerá la toma de decisiones más ágil o mejora de la comunicación. Por ejemplo, la creación de un nuevo rol de coordinador pedagógico para mejorar la implementación del currículum.

Introducir nuevos modelos educativos y nuevas metodologías de trabajo en términos de enseñanza y de evaluación como, por ejemplo, pasar de un modelo tradicional de enseñanza a un enfoque más centrado en el estudiante, como lo puede llegar a ser el Aprendizaje Basado en Proyectos.

El uso de tecnología permitirá integrar nuevas herramientas tecnológicas para mejorar el aprendizaje y la administración. Por ejemplo, la adopción de una plataforma de educación virtual para complementar como por ejemplo libros de clases digitales, plataformas educativas digitales y uso de computador.

La Gestión de Recursos, que permitirá optimizar la forma en que se asignan y utilizan los recursos optimizando el presupuesto educativo. Un ejemplo es reasignar recursos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes a través de la adquisición de recursos educativos y contratación de personal, no solo ligado a lo pedagógico, sino que también a lo socioafectivo (MBDLE, 2015).

Y por último Colaboración y Participación modificando la manera en que los padres, apoderados, estudiantes y la comunidad educativa en se involucran con las actividades de la escuela, posibilitando diversas instancias de participación, como lo son los centros de padres, consejos escolares, los centros de alumnos y otras actividades que conlleven la participación de los diferentes estamentos.

El rediseño organizativo en educación busca siempre la mejora continua y se debe hacer con cuidado, asegurando que los cambios propuestos estén alineados con la visión y misión de la institución educativa y que se consideren las necesidades de todos los miembros de la comunidad escolar.

## **Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la Escuela**

Gajardo, J. y Ulloa J. (2016), en su nota técnica N°6, plantean:

Gestionar la instrucción, se refiere al conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos. Las prácticas asociadas son: dotar de personal idóneo, proveer apoyo técnico a los docentes, monitorear las prácticas docentes y los aprendizajes y evitar la distracción del equipo. (p.8)

Algunas de estas prácticas claves pueden ser:

La dotación de personal: Contar con un equipo de profesores y profesionales con habilidades que les permita a los estudiantes profundizar en sus conocimientos. Proveer de apoyo técnico: Esta práctica considera supervisar y evaluar constantemente las prácticas pedagógicas, asegurando la cobertura curricular, así como también gestionar los recursos para el cumplimiento de este. Monitoreo: que tiene relación con el acompañamiento a los docentes, con el propósito de poder verificar la práctica docente y el progreso que los estudiantes puedan alcanzar. son algunas de las responsabilidades a cargo del director y su equipo directivo y por último, evitar distracciones del staff: tiene relación principalmente en mantener a los profesores con su atención en las metas de la escuela, y no en lo que los padres o el gobierno u otros grupo de interés puedan requerir.

Esta dimensión al igual que la anterior, se orienta principalmente a la práctica docente, ya que contribuyen a mantener una actitud de agrado frente al trabajo de los docentes y los estudiantes.

## **Gestión Curricular**

Volante et al., (2015) ha definido la gestión curricular como: "...el conjunto de decisiones y prácticas que tienen por objetivo asegurar la consistencia entre los planes

y programas de estudio, la implementación de los mismos en la sala de clases y la adquisición de los aprendizajes por parte de los estudiantes” (p.97).

Podemos entender por gestión curricular al proceso de planificación, implementación, seguimiento y evaluación del currículo nacional vigente en cada una de las entidades educativas pertenecientes al Ministerio de Educación de nuestro país. La gestión curricular, tiene como objetivo asegurar que él o los docentes, den cumplimiento al currículum nacional, dando énfasis a los planes y programas de estudio, asegurando que el aprendizaje de cada estudiante sea relevante, coherente y efectivo promoviendo el desarrollo integral de todos y cada uno de los niños y niñas en edad escolar. En Chile, la gestión curricular ha tomado cada vez mayor relevancia, y las autoridades a cargo, han tomado una serie de medidas que incluyen:

La actualización del Marco Curricular: Chile ha emprendido varias iniciativas de actualización de su marco curricular para hacerlo más pertinente a los desafíos del siglo XXI. Esto incluye la incorporación de nuevas bases curriculares para la educación parvularia, básica y media, que promueven habilidades como pensamiento crítico, creatividad y aprendizaje autónomo.

El Programa de Integración Escolar (PIE): tiene como objetivo promover la inclusión de estudiantes con necesidades educativas especiales en las aulas regulares. A través de modificaciones y adaptaciones curriculares, se busca atender a la diversidad de necesidades y estilos de aprendizaje de todos los estudiantes, asegurando su acceso, participación y progreso en el currículo general.

La Priorización de los objetivos de aprendizaje : Iniciativa que surge durante el tiempo de pandemia (COVID-19), en donde el Ministerio de Educación realizó ajustes temporales en el currículo para enfocarse en los objetivos de aprendizaje esenciales y facilitar la enseñanza y el aprendizaje a distancia, lo cual sigue en vigencia en la actualidad con el propósito de apoyar a las comunidades educativas en los procesos formativos de los y las estudiantes en el contexto de emergencia sociosanitaria aún vigente, y los efectos de la suspensión de clases presenciales.

Esto conlleva a cada establecimiento educativo sea capaz de desarrollar a través de la coordinación pedagógica y en conjunto con el equipo directivo, planes de

acción, que permitan dar contexto al currículum, a los sellos educativos de cada establecimiento plasmado en el proyecto Educativo Institucional (P.E.I), dando especial relevancia a las características del entorno local y las características de los estudiantes.

La gestión pedagógica es una dimensión clave para nuestro sistema educativo, hace referencia a cómo se debe planificar, implementar y evaluar los procesos de enseñanza y aprendizaje para asegurar una educación de calidad. Esta se manifiesta a través de diversas acciones y estrategias que involucran a actores educativos en todos los niveles, desde el Ministerio de Educación hasta las aulas individuales (Plan de aseguramiento de la calidad de la educación 2023).

En Chile, la gestión pedagógica se rige por un currículum nacional que establece los objetivos de aprendizaje y los contenidos mínimos obligatorios para los distintos niveles educativos. Este currículum se actualiza periódicamente para responder a las necesidades cambiantes de la sociedad y a los desafíos del siglo XXI. Un ejemplo concreto fue la implementación de la Ley General de Educación en 2009, que introdujo ajustes curriculares significativos orientados a fomentar habilidades como el pensamiento crítico, la creatividad y el trabajo en equipo.

Los PME son iniciativas financiadas por el Ministerio de Educación que buscan apoyar a los establecimientos educacionales en la mejora de su gestión pedagógica e institucional. Un caso concreto podría ser el apoyo a escuelas para implementar métodos de enseñanza más interactivos y personalizados, como el aprendizaje basado en proyectos, que busca involucrar activamente a los estudiantes en su proceso de aprendizaje.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación que promueve la mejora continua de la educación chilena a través de la evaluación. Un ejemplo específico es la Agencia de Calidad de la Educación, que realiza evaluaciones nacionales, como el SIMCE (Sistema de Medición de la Calidad de la Educación), para monitorear el rendimiento escolar y orientar las políticas y programas de mejora educativa.

Otra área importante es la Formación y Desarrollo Profesional Docente la que está relacionada con la calidad de los docentes. Por lo existen numerosos programas de formación continua y postítulos dirigidos a profesores en ejercicio, con el objetivo de actualizar sus conocimientos pedagógicos y disciplinarios.

Un aspecto relevante de la gestión pedagógica es la inclusión de estudiantes con necesidades educativas especiales. Un ejemplo es la Ley de Inclusión Escolar, que promueve la integración de todos los estudiantes en el sistema educativo, garantizando el acceso, la participación y el aprendizaje de cada uno, independientemente de sus condiciones personales, sociales o de aprendizaje.

Estos ejemplos demuestran cómo la gestión pedagógica en Chile se traduce en políticas, programas y prácticas específicas diseñadas para mejorar la calidad y equidad de la educación, adaptándose a las necesidades de una sociedad en constante evolución.

El proceso de enseñanza en el aula es un conjunto de acciones planificadas y organizadas sistemáticamente con el objetivo de facilitar el aprendizaje de los estudiantes. Este proceso implica la interacción dinámica entre el docente, el estudiante, el contenido y el contexto educativo. A través de este proceso, se busca desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes en los estudiantes para que logren un aprendizaje significativo y duradero.

El Proceso de Enseñanza en aula, implica:

La planificación: se debe realizar antes de comenzar cualquier actividad de enseñanza, el docente debe seleccionar cuidadosamente los objetivos de aprendizaje, las habilidades, la tarea educativa y elegir estrategias de enseñanza y evaluación pertinentes y adaptar todo esto al contexto y características de los estudiantes (Fernández, 2018).

La implementación, en esta etapa, el docente pone en práctica las estrategias de enseñanza diseñadas durante la planificación, facilitando experiencias de aprendizaje activo, usando recursos didácticos variados y promoviendo la interacción y el diálogo entre los estudiantes (García, 2019).

La evaluación debe ser un proceso continuo que permita no solo medir los logros de aprendizaje de los estudiantes, sino también reflexionar sobre la práctica docente y hacer los ajustes necesarios para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje (López & Hernández, 2020).

El apoyo a los estudiantes se refiere a un conjunto de estrategias, recursos y acciones planificadas que buscan facilitar el aprendizaje, el bienestar emocional y social, y el desarrollo integral de los estudiantes. Este tipo de apoyo puede ser académico, emocional, social o físico, y está diseñado para satisfacer diversas necesidades dentro del entorno educativo.

Martínez & Hernández, (2021) sostiene: "adoptar un enfoque holístico en la educación que considere las diversas necesidades de los alumnos, no solo en el aspecto académico sino también en lo emocional y social, para promover un ambiente de aprendizaje inclusivo y equitativo" (p.48)

De esta manera un tutor académico que proporciona sesiones de refuerzo en matemáticas para estudiantes que presentan dificultades en esta área. Utiliza herramientas interactivas en línea para hacer la materia más accesible y atractiva, implementando un programa de mentoría donde estudiantes avanzados apoyan a los más descendidos, guiándonos no solo en desafíos académicos sino también en situaciones personales, contribuyendo a su bienestar emocional.

La Creación de clubes extracurriculares que promueven la inclusión y la diversidad, ofreciendo un espacio seguro para que los estudiantes expresen sus intereses y fortalezcan sus habilidades sociales.

Martínez A., & Hernández, B. (2021) "es fundamental reconocer la tridimensionalidad del apoyo estudiantil, incidiendo no solo en la dimensión académica, sino también considerando el soporte emocional y social como pilares fundamentales para el desarrollo integral de los estudiantes" (p.55)

## **Gestión de Recursos**

La gestión de recursos en una escuela se refiere a la planificación, organización y administración eficiente de todos los recursos disponibles para garantizar un entorno educativo óptimo. Las dimensiones de la gestión de recursos en una escuela pueden incluir la gestión de recursos humanos (docentes, personal administrativo), gestión de recursos financieros y administrativa (presupuestos, fondos escolares), gestión de recursos materiales (equipamiento, infraestructura) y gestión de recursos educativos (plan de estudios, materiales didácticos). Raczynski (2009,) hacen de gestión educativa “como la capacidad para movilizar el conjunto de los recursos humanos, financieros, institucionales y comunitarios disponibles para elevar el aprendizaje de los estudiantes” (p: 39)

### **Gestión de los recursos humanos**

Celis M. (2009), en su documento Gestión para los recursos Humanos en la escuela, un desafío Permanente define la gestión de recursos humanos (RR.HH.) en el ámbito escolar en Chile como:

“las políticas, prácticas y estrategias orientadas a administrar eficientemente el personal docente y no docente de los establecimientos educativos. Este proceso busca promover el desarrollo profesional continuo, garantizar un ambiente laboral propicio, fomentar la satisfacción laboral y asegurar la máxima contribución del personal al logro de los objetivos educativos de la institución. En este contexto, es fundamental que estas prácticas estén alineadas con las normativas establecidas por el Ministerio de Educación de Chile, que incluyen desde las condiciones de contratación, derechos y deberes del personal educativo, hasta la promoción del desarrollo profesional continuo y el bienestar laboral” (p:4)

Para profundizar en este tema, es necesario identificar claramente cuáles son las normativas vigentes y cómo influyen en el desempeño de los docentes en el contexto educativo actual. Pero ¿cuáles son estas normativas vigentes en nuestro país ?, en este ámbito y según las políticas nacionales establecidas en Chile, se pueden encontrar las siguientes normativas, que van en beneficio de los y las docentes y que

tienen relación con la mejora de sus prácticas educativas y de su desarrollo y desempeño profesional.

De acuerdo con la ley 20.903 que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente en Chile, las escuelas de nuestro están obligadas a promover y facilitar el desarrollo profesional continuo de sus docentes. Esto incluye la implementación de planes de formación y capacitación que van desde cursar programas de postgrado hasta participar en talleres de actualización pedagógica. Un ejemplo concreto puede ser la organización de jornadas de capacitación sobre metodologías de enseñanza innovadoras, que respondan tanto a los intereses de los docentes como a las necesidades institucionales.

Por otra parte, la ley 21.625, establece un Sistema Único de Evaluación Docente, que busca mejorar la calidad de la educación y el desempeño profesional. A través de herramientas como el portafolio docente, las observaciones de clases y las autoevaluaciones, las escuelas realizan un seguimiento de la práctica pedagógica. Este proceso no solo cumple con una exigencia legal, sino que también sirve como base para la toma de decisiones en cuanto a capacitaciones y promociones.

En línea con las normativas laborales, las instituciones educativas deben asegurar condiciones laborales saludables para todo su personal. Esto puede materializarse en la implementación de programas de bienestar que incluyan actividades físicas, talleres de manejo del estrés y accesos a servicios de salud mental. Asimismo, la adecuación de los espacios físicos para asegurar un ambiente de trabajo seguro y cómodo es fundamental.

Siguiendo las pautas del Ministerio de Educación, el proceso de contratación de nuevo personal debe ser transparente, basándose en criterios claros y equitativos que aseguren la selección de los candidatos más idóneos. Esto se realiza a través de concursos públicos donde se evalúan tanto las competencias pedagógicas como las personales, garantizando así una contratación justa y alineada con las necesidades de la comunidad educativa.

Es crucial que estas estrategias de gestión de RR.HH. en las escuelas se adapten regularmente para cumplir con las actualizaciones en las normativas del Ministerio de Educación de Chile, con el fin de promover una educación de calidad, equitativa e inclusiva.

### **Gestión de Recursos Financieros**

El MBDLE (2015):, define la gestión de recursos financieros , como aquel tipo de gestión hace referencia al conjunto de acciones y procedimientos orientados a la planificación, organización, dirección y control de los recursos económicos, con el propósito de maximizar su uso eficiente y efectivo para el cumplimiento de los objetivos educativos.

Esto incluye la asignación de presupuestos, el monitoreo de ingresos y egresos, la adquisición de recursos, el financiamiento de proyectos educativos y la rendición de cuentas, siempre bajo el marco normativo establecido por el Ministerio de Educación de Chile.

Toda institución educativa debe elaborar un presupuesto anual que detalle los ingresos esperados, así como las asignaciones para diferentes gastos (materiales didácticos, mantenimiento, salarios, actividades extracurriculares). En Chile, la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) estipula que las escuelas que reciben este tipo de financiamiento deben destinar estos recursos a implementaciones pedagógicas y de mejora continua, apoyando directamente la calidad de la educación ofrecida (Ley N° 20.248).

Los colegios deben gestionar y reportar cómo se gastan los fondos, especialmente aquellos provenientes de subvenciones estatales o de otros programas de financiamiento público, siguiendo los lineamientos del Ministerio de Educación. La rendición de cuentas es un proceso clave que asegura transparencia y permite evaluar la gestión financiera de la institución (Ley de Presupuestos del Sector Público).

La decisión de invertir en infraestructura escolar (como mejoras en las instalaciones, tecnología educativa, o nuevos espacios de aprendizaje) debe estar alineada con la planificación estratégica y los fondos disponibles, priorizando siempre

las necesidades educativas. Normativas como la Ley General de Educación (LGE) proveen un marco sobre cómo deben ser las instalaciones para asegurar un ambiente de aprendizaje adecuado (Ley N° 20.370).

### **Gestión de recursos Educativos**

La gestión de recursos educativos comprende el conjunto de estrategias, procesos y prácticas implementadas por las instituciones educativas para asegurar la adquisición, asignación, utilización y evaluación efectiva de los recursos necesarios para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Incluye desde recursos tangibles, como materiales didácticos, tecnología y espacios físicos, hasta recursos intangibles, tales como programas educativos, metodologías de enseñanza y tiempo pedagógico. Esta gestión debe estar alineada con las normativas y directrices establecidas por el Ministerio de Educación de Chile, con el objetivo de promover una educación de calidad, equitativa e inclusiva (MINEDUC, 2018)

La integración de TIC en los procesos educativos, busca promover el uso pedagógico de la tecnología para mejorar la calidad de la educación. Esto incluye desde la utilización de plataformas educativas en línea, hasta el empleo de tablets y computadoras para facilitar los procesos de aprendizaje.

En línea con la Ley General de Educación (LGE), que promueve adaptaciones curriculares para atender a la diversidad del estudiantado, las escuelas gestionan y emplean diversos recursos educativos, tales como textos escolares diferenciados, materiales adaptados para estudiantes con necesidades educativas especiales y programas de refuerzo académico, buscando alcanzar una educación inclusiva y personalizada (Ley N° 20.370, 2009).

Siguiendo las directrices del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), se promueve la formación continua del profesorado en metodologías innovadoras, tales como aprendizaje basado en proyectos. Esto representa un uso estratégico de recursos destinados al desarrollo profesional docente, con el fin de mejorar las prácticas pedagógicas y responder a los desafíos del siglo XXI.

## 5. Marco Referencial

### Características del entorno

La Escuela Básica de San Antonio de Naltagua cuyo sostenedor es la Corporación Municipal para Educación y Salud de Isla de Maipo, fue fundada el 28 de febrero del año 1928 con el nombre de Escuela No 31 perteneciendo territorialmente a la Comuna de El Monte y administrativamente al Departamento de Educación de Melipilla. Actualmente se ubica en Avenida Principal s/n, San Antonio de Naltagua.

**RBD:** 10730-1

**Dependencia:** Municipal

**Matricula Total de estudiantes:** 240

**Índice de vulnerabilidad escolar (IVE):** 93%

**Niveles que imparte:** NT1 a 8° básico

### Reseña histórica

En sus comienzos la construcción era de adobe con cuatro salas de clases y oficina director por el lado oeste se anexaba una capilla. Debido a los continuos sismos y el terremoto de los años 60 el edificio se tuvo que demoler porque su infraestructura quedó en muy malas condiciones.

Mientras se construía una nueva Escuela los alumnos eran atendidos en dos bodegas, una ubicada en el sector de La Turbina (todavía existe) y la otra en el sector de El Establo. Entre los años 69 y 70 se construye una nueva Escuela con dos pabellones compuestos por cuatro salas de clases, oficina directora, sala de profesores, cocina y baños para niños y niñas.

En el año 1981 con la regionalización el sector de San Antonio de Naltagua pasa a pertenecer a la Comuna de Isla de Maipo, Provincia de Talagante con lo cual la Escuela pertenece Administrativamente a la Dirección Provincial de Talagante. En el

año 1982 es traspasado administrativamente el colegio a la Corporación Municipal de Educación y Salud de Isla de Maipo.

En el año 1987 asume como director, del aquel entonces colegio el estudiante de Pedagogía, Rolando Becerra hasta el año 1991. En su administración se construyó un nuevo pabellón con tres salas de clases, debido al aumento de matrícula que se observaba año a año. A partir del año 1992 asume como director Víctor Guerra Toro hasta el año 1996. En su administración hace las gestiones para identificar la escuela con un nombre. Debido a relaciones con una empresa de la comuna la escuela pasa a llamarse Colegio Vera y Giannini de San Antonio de Naltagua siendo este cambio resistido por la comunidad. A partir del año 1997 asume por concurso público la dirección la Sra. Fanny Álvarez Vargas, logrando en este período adelantos importantes para el colegio tanto pedagógicos como de infraestructura, en el año 2009 asume como directora luego de un concurso público la Sra. Erna Durán Dávila.

A partir del año 1998 se convierte en la primera escuela de la comuna que entra a la Jornada Escolar Completa construyéndose un nuevo pabellón, baños alumnos/as, se habilita la casa directora como lugar para Pre Básica, se gana el proyecto ENLACE, PME, etc. Actualmente el establecimiento se llama Escuela Básica San Antonio de Naltagua.

A contar del año 2014 asume como directora interina la señora Sandra Ortiz Flores y desde el año 2015 elegida por concurso de Alta Dirección Pública asume como directora por el periodo 2015-2019.

Desde el año 2020 a la fecha, asume como director elegido por concurso de Alta dirección Pública El Señor Roberto Morales Uribe.

### **Antecedentes Del Entorno**

La comuna de Isla de Maipo pertenece administrativamente a la provincia de Talagante, al sur poniente de la Región Metropolitana a unos 40 km, y a 12 km, del sudeste de la ciudad de Talagante.

La población total del área, según el censo 2017, es de 36.219 habitantes de la cual el 74,38% es urbana y el 25,62% es rural.

La localidad urbana de la Isla de Maipo es el núcleo más importante de la comuna, que concentra el mayor núcleo de servicios públicos y en donde se ubica las dependencias Municipales, así como el Registro Civil, Carabineros, Bomberos, Correo, Iglesia, Centro de Salud, y en especial los Centros Educativos que concentran mayor cantidad de alumnado. Pero a su vez la comuna se caracteriza por ser particularmente rural, lo que se refleja en sus paisajes de casonas coloniales, de predios de cultivos, de viñas, de sitios naturales, la presencia de parcelas agrícolas y la predominancia de las actividades agrícolas, en las que se desempeña la mayor parte de su población.

La localidad de San Antonio de Naltagua se ubica al noreste de Isla de Maipo a 12 kilómetros al interior del camino principal de la comuna. El sector es principalmente agrícola y los apoderados pertenecientes a la escuela en su mayoría son obreros agrícolas o temporeros.

En el entorno local de la Escuela San Antonio de Naltagua, podemos encontrar iglesias y templos, juntas de vecinos, organizaciones comunitarias como clubes deportivos, clubes de huasos, clubes de adultos mayores, Servicio de Salud, Jardín Infantil, entre otros.

### **Sellos educativos**

Nuestros sellos se entienden como aquellos elementos que caracterizan, sintetizan y reflejan la propuesta formativa que nuestra comunidad quiere desarrollar, entregándoles identidad a nuestra escuela.

“Bienestar socioemocional”

“Conciencia ecológica”

## **Visión**

La escuela San Antonio de Naltagua desea ser una comunidad educativa que integre a la familia de manera colaborativa, comprometida con el desarrollo académico y socioemocional de todos los miembros que la conforman. Entregando valores, desarrollando la autonomía y respetando la diversidad de cada uno.

## **Misión**

La escuela San Antonio de Naltagua tiene como misión educar promoviendo el bienestar socioemocional, potenciando el buen trato y fomentando el cuidado y valoración del medioambiente.

## **Lema**

“Sembrando Juntos nuestras metas del mañana”

## **Objetivos Estratégicos**

- ✓ Promover la mejora de los aprendizajes de los estudiantes a través del monitoreo, seguimiento y verificación de los objetivos de aprendizaje para acortar la brecha académica, respetando sus niveles y necesidades educativas.
- ✓ La implementación de estrategias transversales y un proceso de retroalimentación que permita el desarrollo de principios de autonomía de su propio aprendizaje.
- ✓ Instalar en la comunidad educativa prácticas que fortalezcan el aprendizaje autónomo, fomenta la conciencia ecológica y una cultura de altas expectativas, potenciando el desarrollo integral de los distintos miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Potenciar el bienestar socioemocional de la comunidad educativa, para facilitar el aprendizaje y participación activa de todos sus miembros, generando una cultura del buen trato y de la sana convivencia.

## **Principios Y Enfoques Educativos**

Los Planes y Programas de estudios incorporan contenidos y actividades que enriquecen y profundizan los consignados por el Ministerio de Educación. Propiciamos el desarrollo integral de nuestros estudiantes, razón por la cual está en constante proceso de evaluación y actualización de las prácticas pedagógicas. En este contexto la práctica curricular se constituye en una herramienta que permite a los estudiantes desarrollarse en forma integral tanto en el plano cognitivo (habilidades, destrezas, capacidades y competencias) como en lo Socio-afectivo y ético: (habilidades, actitudes y valores). Al mismo tiempo valoramos el talento, la proactividad el diálogo respetuoso y el trabajo colaborativo de los estudiantes, docentes, apoderados y asistentes de la educación; basado en la búsqueda de la verdad en su camino hacia la formación de personas íntegras.

## **6. Diseño y aplicación del instrumento de diagnóstico**

### **Características del Instrumento**

La elaboración del instrumento que servirá como apoyo para diagnosticar las áreas de formación basadas en las Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos, de la Escuela San Antonio de Naltagua, comuna de Isla de Maipo, fue diseñado en base al Proyecto Educativo de la escuela y los diferentes instrumentos de gestión utilizados, como lo son : el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), Reglamento Interno de Convivencia Escolar, Informe de Gestión, y el Plan Anual de Desarrollo Educativo Comunal (PADEM) , poniendo énfasis en los sellos educativos “bienestar socioemocional” y “Conciencia Ecológica” y siguiendo las políticas locales, características del entorno y el Plan de Trabajo Anual, en conjunto con las normas y leyes vigentes emanados del Ministerio de Educación, como los son: Los estándares de la Profesión Docente del Desempeño Marco para la Buena Enseñanza (2021), Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015) y los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores (2020).

El instrumento utilizado se caracteriza por ser una herramienta de evaluación detallada que incluye una escala de valoración compuesta por cuatro niveles de logro. Esta escala posibilita la evaluación de cada práctica de acuerdo con los criterios establecidos por quien responde al instrumento. Además, el instrumento está compuesto por una serie de indicadores que permiten evaluar las diversas acciones relacionadas tanto con el quehacer pedagógico como con el liderazgo educativo. En este sentido, se abordaron un total de doce prácticas destinadas a evaluar el área de Formación Basada en Competencias, veinte acciones enfocadas en el área de Liderazgo Pedagógico, dieciocho acciones específicas para la Gestión Pedagógica y quince acciones para la Gestión de Recursos.

### **Validación del Instrumento:**

El contenido de este instrumento fue sometido a revisión y validación por parte de la coordinadora Pedagógica de la Escuela San Antonio de Naltagua. Ella llevó a cabo una cuidadosa verificación de cada criterio establecido para su posterior aplicación, considerando que cada indicador aborda de manera pertinente los elementos fundamentales de las áreas del liderazgo Pedagógico (consultar anexo). Además, se recibieron sugerencias para mejorar el instrumento, entre las que se incluyó la recomendación de abreviar y reducir la cantidad de indicadores en cada área.

### **Aplicación del Instrumento**

El instrumento fue presentado durante el consejo técnico de Profesores de la escuela San Antonio de Naltagua antes de su aplicación. Este se llevó a cabo a través de un cuestionario digital dirigido a los docentes y educadoras diferenciales que forman parte del Programa de Integración Escolar (PIE) de la institución. En total, se contó con la participación de 20 individuos, aunque únicamente 17 completaron y devolvieron el cuestionario. Este documento permitió evaluar el nivel de implementación de las acciones propuestas, utilizando una escala diseñada específicamente para medir este aspecto en cada una de las etapas del proceso.

## INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR LAS ÁREAS DE FORMACIÓN BASADAS EN LAS COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS

### Instrucciones:

La siguiente encuesta, está formada por cuatro áreas del Liderazgo Educativo: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. Te invito a leer cada una de las prácticas, y marcar en cada recuadro tu respuesta, para responder ten presente la siguiente escala de valoración.

### Escala de Valoración:

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

Valor	Nivel de logro
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y estas no son aplicadas de manera sistemática.
2	Se incorpora en el quehacer un propósito claro y explícito para cada uno de los actores del establecimiento de manera sistemática.
3	Se incorpora en el que hacer un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento, con una sistematicidad en progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación de mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación permanente del que hacer y el perfeccionamiento de sus procesos.

### Área: Formación Basada en competencias.

La formación basada en competencias es un enfoque educativo que se centra en el desarrollo de habilidades prácticas y conocimientos específicos que son relevantes para el desempeño laboral o académico.

#### Dimensión: Saber Conocer.

PRACTICA	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El o la docente comprende las necesidades educativas de todos sus estudiantes, incluidas las necesidades educativas especiales.				
2. El o la docente comprende los principios, etapas del desarrollo y la interrelación entre las áreas cognitiva, lingüística, social, moral, emocional y física de sus estudiantes.				
3. El o la docente comprende cómo promover, de manera apropiada a la composición etaria de sus estudiantes, el desarrollo de competencias socioemocionales, tales como autoconocimiento, autorregulación, conciencia del otro, habilidades sociales y toma de decisiones responsable.				
4. El o la docente conoce a través de técnicas de observación, entrevistas y otras fuentes, las características individuales, así como el contexto familiar, cultural y social de sus estudiantes.				

**Dimensión: Saber Hacer**

PRACTICA	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El o la docente promueve relaciones de respeto, cercanía, honestidad, trabajo colaborativo y equidad en las interacciones dentro y fuera del aula.				
2. El o la docente aborda oportunamente situaciones que ponen en riesgo el ambiente de respeto en el aula y cualquier manifestación de discriminación.				
3. El o la docente promueve oportunidades para que sus estudiantes desarrollen conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan establecer relaciones constructivas para una sana convivencia.				
4. El o la docente observa y comprende el estado emocional de sus estudiantes y sus variaciones, para establecer vínculos significativos y profundos con ellos/as.				

**Saber Ser**

PRACTICA	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El o la docente comunica y demuestra altas expectativas de aprendizaje a todos mis estudiantes y los/as ayudo a abordar los desafíos.				
2. El o la docente implementa estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los				

logros de sus estudiantes.				
3. El o la docente incorpora en su práctica pedagógica diversas actividades que promuevan la creación original en sus estudiantes para el logro de los objetivos de aprendizaje.				
4. El o la docente desarrolla estrategias oportunas para abordar los potenciales efectos de la evaluación y las calificaciones en las emociones y motivación de los estudiantes.				

### Área: Liderazgo Pedagógico.

El liderazgo pedagógico se centra en la capacidad de los educadores para guiar y motivar a sus estudiantes hacia el éxito académico y personal. Implica crear un ambiente de aprendizaje estimulante, fomentar la participación activa de los estudiantes, brindar apoyo individualizado cuando sea necesario y servir como un modelo a seguir positivo. El liderazgo pedagógico también implica la capacidad de los educadores para colaborar con colegas, padres y la comunidad en general para promover una educación de calidad.

### Dimensión: Establecer Dirección.

PRACTICA	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.				
2. El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.				

3. El equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.				
4. El equipo directivo promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.				

### Dimensión: Desarrollar Personas.

PRACTICA	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.				
2. El director en conjunto con el equipo directivo reconoce y celebran los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.				
3. El director apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.				
4. El director demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.				
5. El director genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje				

profesional.				
--------------	--	--	--	--

### Dimensión: Rediseñar la organización

PRACTICA	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director estructura la institución, organiza sus procesos y define roles y en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.				
2. El director asegura que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales.				
3. El equipo directivo recolecta y analiza sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.				
4. El director vincula el establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento, así como del sistema escolar en su conjunto.				
5. El equipo directivo Informa y explica de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa.				

### Dimensión: Gestionar la Instrucción

PRACTICA	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo de gestión facilita o realiza proceso de análisis y síntesis, centrando su foco en el mejoramiento de la enseñanza.				
2. El Equipo de gestión otorga espacios de participación y promoción del aprendizaje de todos los funcionarios a través del trabajo colaborativo.				
3. El equipo directivo genera espacios de reunión sobre las necesidades y herramientas que la comunidad educativa necesita para mejorar la enseñanza.				
4. El director lidera conversaciones profesionales, promueve nuevos desafíos académicos, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimentado de manera oportuna y constructiva a los docentes.				
5. El director define las prioridades del establecimiento de manera efectiva coordinando y estableciendo responsabilidades.				

### Área: Gestión Curricular

La gestión curricular se refiere al proceso de planificación, implementación y evaluación de un plan de estudios en un sistema educativo. Implica tomar decisiones sobre qué contenido educativo incluir, cómo enseñarlo, cómo evaluar el progreso de los estudiantes y cómo ajustar el plan de estudios en función de los resultados. La gestión curricular también abarca la coordinación entre docentes, administradores escolares y otros actores relevantes para garantizar que el plan de estudios cumpla con los objetivos educativos y las necesidades de los estudiantes.

**Dimensión: Gestión pedagógica.**

PRACTICA	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La coordinación pedagógica asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.				
2. La coordinación pedagógica monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.				
3. La coordinación pedagógica acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				
4. La coordinación pedagógica identifica las y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.				
5. El equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.				
6. El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.				

**Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.**

PRACTICA	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El o la docente implementa estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.				
2. El o la docente comunica con claridad los objetivos de aprendizaje y comprueba que sus estudiantes los comprenden y pueden relacionarlos con sus propias metas.				
3. El o la docente entrega indicaciones e instrucciones claras y verifico que los estudiantes las comprendan para organizar su trabajo y usar productivamente el tiempo lectivo, atendiendo diferencias y ofreciendo apoyos específicos a los y las estudiantes que los requieran.				
4. El o la docente implementa estrategias didácticas, tales como formular preguntas para cuestionar y/o evaluar diversos argumentos, formular debates grupales sobre problemáticas concretas y desafiar teorías existentes, para promover el pensamiento crítico en función de los objetivos de aprendizaje disciplinarios y transversales y de la diversidad de sus estudiantes.				
5. El o la docente desarrolla estrategias oportunas para abordar los potenciales efectos de la evaluación y las calificaciones en las emociones y motivación de los estudiantes, con el fin de proteger				

su autoestima académica y promover la perseverancia en el aprendizaje de la disciplina que enseña				
6. El o la docente genera oportunidades para que sean los propios estudiantes quienes, en los trabajos grupales, establezcan, total o parcialmente, criterios, indicadores y atributos para la evaluación del logro del aprendizaje y del trabajo realizado.				

### Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

PRACTICA	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La escuela cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje de sus estudiantes.				
2. La escuela implementa estrategias para potenciar en los estudiantes habilidades de acuerdo a sus intereses, brindando oportunidades para el desarrollo de estas.				
3. La escuela cuenta con estrategias para identificar de manera temprana a los estudiantes que presentan dificultades socioemocionales y afectivas, apoyando y monitoreando de manera constante.				
4. La escuela cuenta con un área de orientación vocacional, que se ocupa principalmente de desarrollar el área formativa de los estudiantes, la prevención y deserción escolar y los orienta y guía en la elección y continuación de sus estudios secundarios.				
5. La escuela otorga a sus estudiantes espacios culturales a través de				

salidas pedagógicas para que los estudiantes puedan conocer diferentes contextos.				
6. El establecimiento cuenta con diversos talleres en diferentes áreas para reforzar a los estudiantes que se encuentran más descendidos en el aprendizaje.				

### Área: Gestión de Recursos

La gestión de recursos en la escuela es un aspecto fundamental que implica la planificación, asignación, y utilización eficaz de los distintos recursos disponibles para alcanzar los objetivos educativos. Dentro de este marco, los recursos no solo comprenden el dinero y los materiales didácticos, sino también el personal docente y no docente, las instalaciones, la tecnología, y otros bienes y servicios que contribuyen al proceso educativo.

### Dimensión: Gestión de recursos humanos

PRACTICA	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La escuela cuenta con mecanismos para lograr un control de los permisos administrativos, contando con un sistema eficiente de reemplazos en este caso o en el caso de licencias médicas.				
2. El equipo directivo valora el trabajo realizado por los docentes, implementando sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
3. El sostenedor cuenta con estrategias de retención para aquellos funcionarios con un buen desempeño, ofreciendo mejores condiciones laborales.				
4. El director, retroalimenta constantemente a los funcionarios de la escuela, con el propósito de contribuir a la mejora de su				

práctica a través de la crítica constructiva.				
5. La escuela, propicia un clima de ambiente laboral positivo, a través del trabajo colaborativo y de las relaciones de respeto.				

**Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativo.**

PRACTICA	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La escuela gestiona el proceso de matrícula a través de distintos medios, logrando completar los cupos y alcanzando un alto porcentaje de asistencia a clases.				
2. La escuela cuenta con un presupuesto que le permite cubrir las diferentes necesidades que se puedan suscitar.				
3. La escuela cuenta con programas e instrumentos de gestión que concuerdan con nuestro Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).				
4. La escuela no cuenta con multas o sanciones por parte de la superintendencia de educación.				
5. La escuela tiene control sobre el total del presupuesto con el que cuenta, procurando que este pueda alcanzar para todo el año.				

### Dimensión: Gestión de recursos educativos

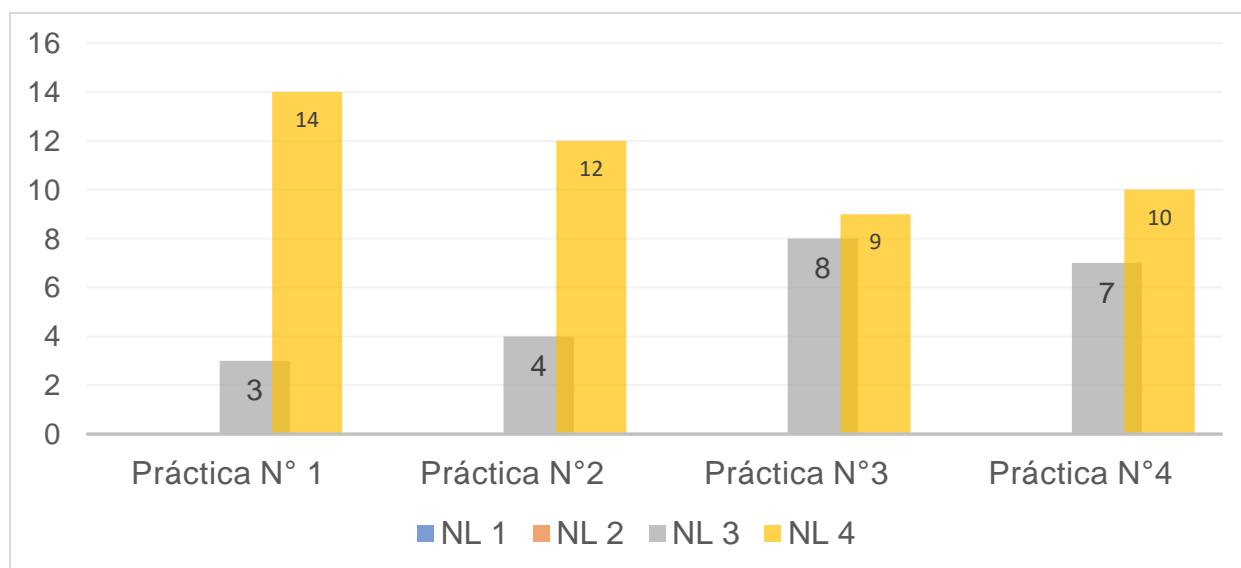
PRACTICA	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La escuela cuenta con espacios educativos y el equipamiento necesario, lo que facilita el desarrollo del aprendizaje y el bienestar de todos los estudiantes.				
2. La escuela cuenta con un stop de materiales pedagógico, material didáctico, entre otros recursos, con el propósito de poder potenciar el aprendizaje en cada nivel, estableciendo horarios y formas de uso de estos.				
3. La escuela cuenta con una Biblioteca CRA, totalmente operativa, que sirve para apoyar el aprendizaje de los estudiantes.				
4. La escuela cuenta con recursos TIC, para apoyar y facilitar el aprendizaje de los estudiantes y las funciones administrativas de la escuela.				
5. La escuela cuenta con un sistema que permite gestionar la adquisición de materiales y recursos educativos, de aseo y tecnológicos, con procedimiento de mantención y reposición de estos.				

## 7. Análisis de Resultados

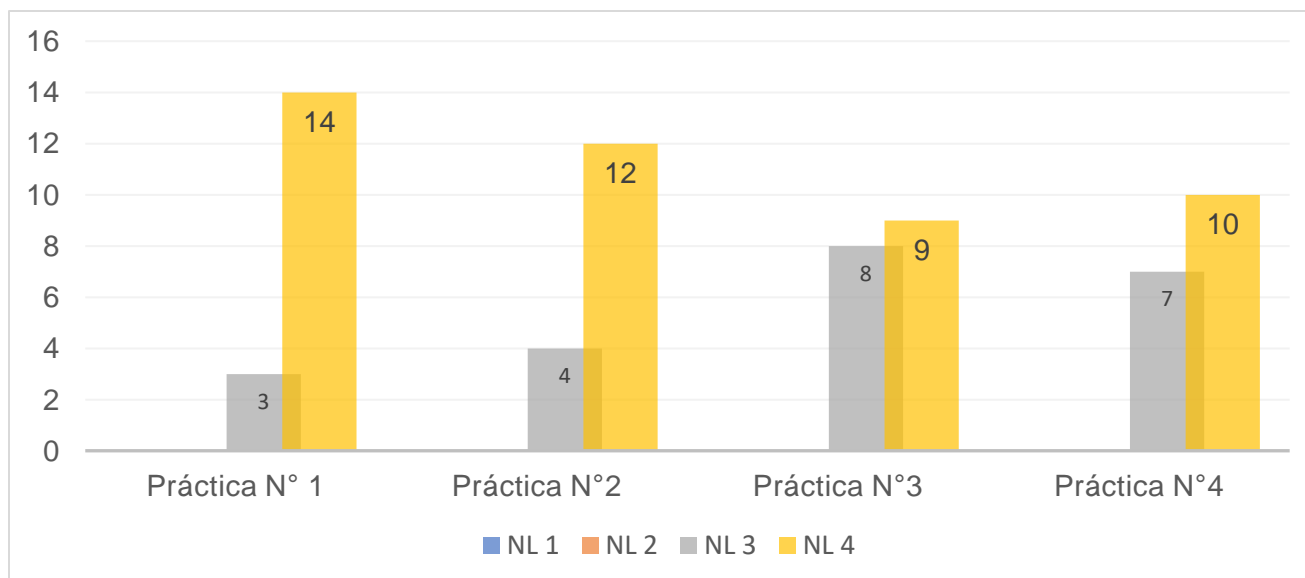
### Área: Formación Basada en Competencias

**Figura 1**

*"Saber Conocer"*



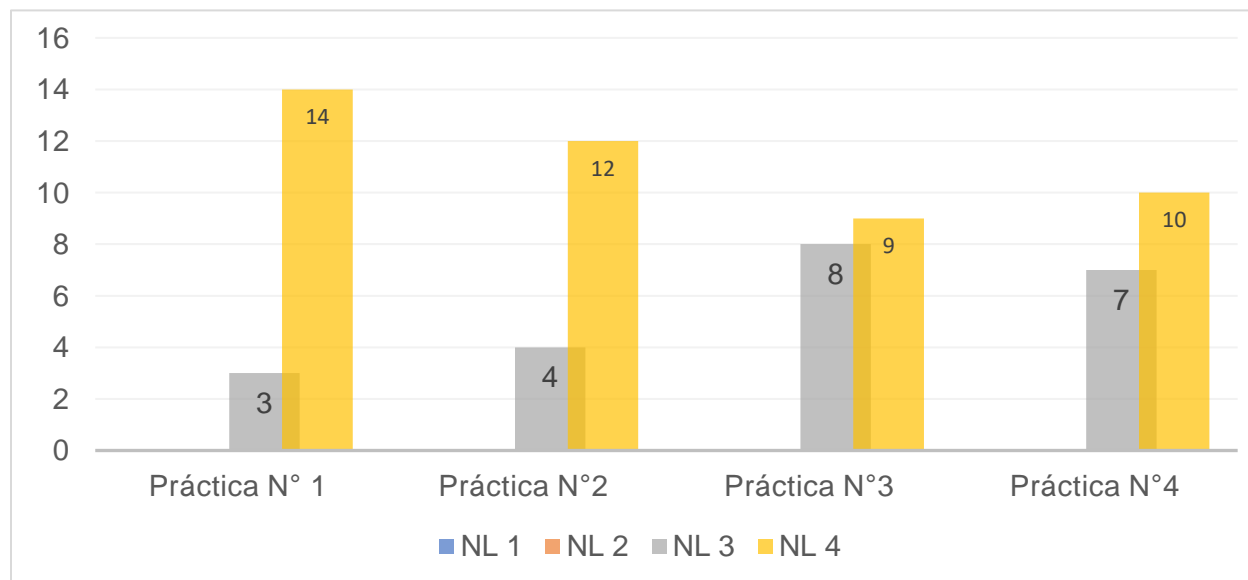
En el análisis de los resultados de la primera dimensión, correspondiente al Saber Conocer, se destaca que las cuatro prácticas evaluadas en este estudio son parte integral de las actividades pedagógicas de los docentes, destacándose principalmente en los Niveles de Logro 3 y 4 en la escala evaluativa. Estos hallazgos nos llevan a comprender que en la institución educativa, el cuerpo docente posee una clara comprensión de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes de acuerdo a su edad, así como la capacidad de gestionar información relevante para adaptarse a diferentes contextos familiares. Los docentes emplean estrategias como la observación, entrevistas y otras técnicas para recopilar esta información de manera efectiva, lo que les permite abordar con éxito esta área. Estas prácticas se han integrado de manera permanente en sus metodologías educativas, contribuyendo al continuo perfeccionamiento de sus procesos pedagógicos.

**Figura 2***Saber Hacer*

En la Figura 2, se puede apreciar que las prácticas analizadas en el diagnóstico están integradas en las actividades pedagógicas de la escuela, registrando en su mayoría niveles de logro 3 y 4. Esto nos lleva a concluir que en esta institución educativa, los docentes fomentan actitudes de respeto, promoviendo un entorno favorable para la convivencia y abordando de manera oportuna situaciones que puedan poner en riesgo a los estudiantes, previniendo cualquier forma de discriminación. Asimismo, se brindan oportunidades para el desarrollo de conocimientos y habilidades, al mismo tiempo que se otorga importancia a la comprensión del estado emocional de los estudiantes, estableciendo vínculos significativos con ellos. Todas estas prácticas están integradas en las actividades pedagógicas y tienen un propósito claro conocido por todos los miembros de la comunidad educativa. Estos procesos se desarrollan de manera progresiva y se incluyen en la evaluación continua de las actividades, conformando así un proceso consolidado en la dinámica escolar.

### Figura 3

#### Saber Hacer

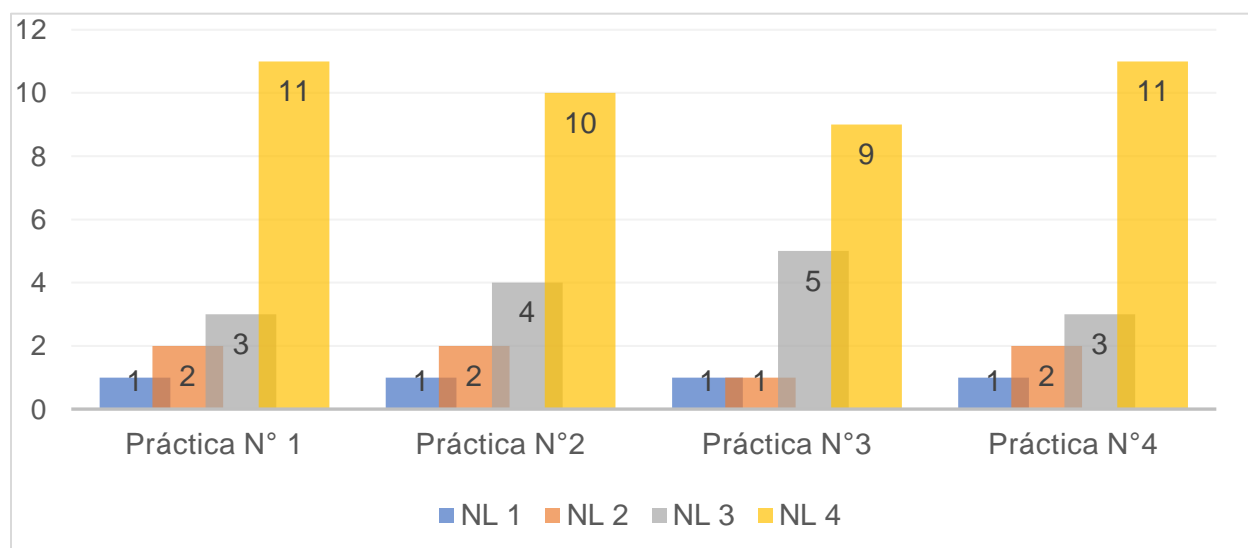


En la dimensión del saber ser, se puede observar de las cuatro prácticas descritas en el diagnóstico, se encuentran bastante estables en su proceso de ejecución, las y los docentes reconocen incorporar dentro de sus prácticas diarias, rutinas que permitan mejorar las altas expectativas de sus estudiantes fortaleciendo la autoestima académica, desarrollando estrategias que ayuden a los estudiantes abordar de una mejor manera el impacto que puede tener una calificación en su desarrollo emocional. Al igual que en las áreas anteriores estas son prácticas consolidadas dentro del que hacer pedagógico de la escuela, siendo parte de la sistematización y la mejora permanente de los procesos.

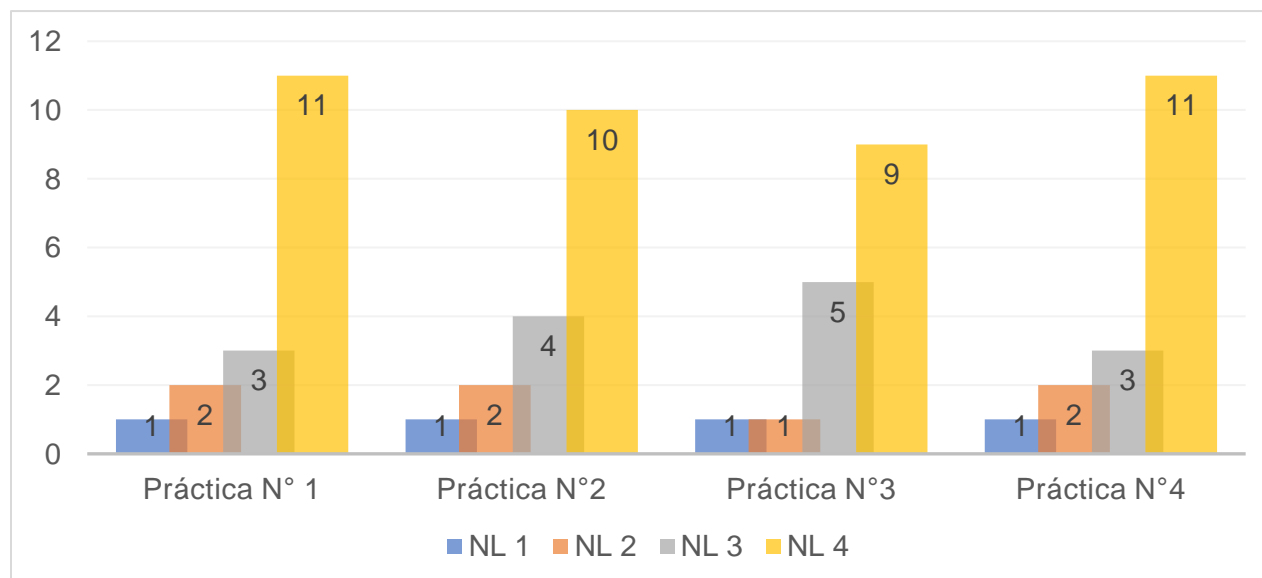
## Área: Liderazgo Pedagógico

**Figura 3**

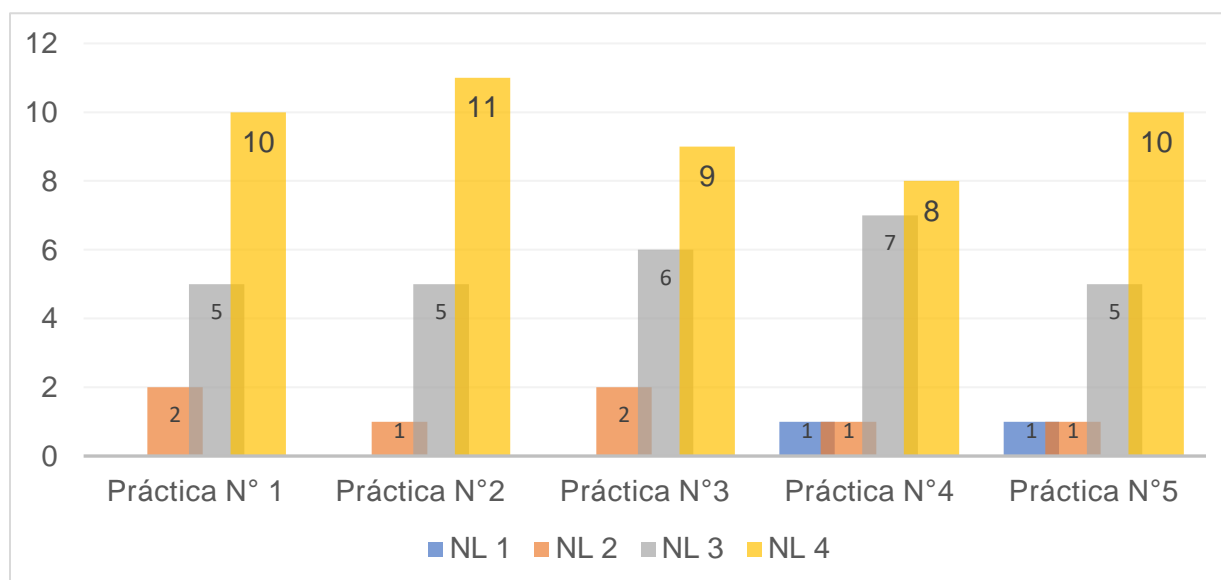
*Establecer Dirección*



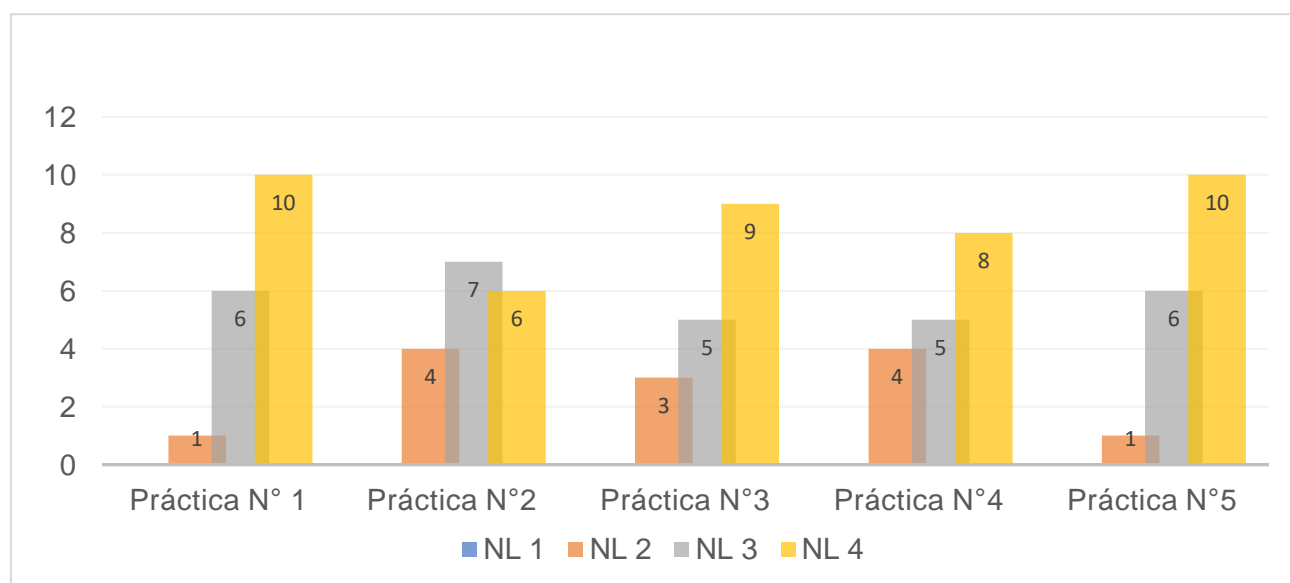
En la primera dimensión del área de Liderazgo Pedagógico, se observa en el gráfico una estabilidad en los indicadores, alcanzando en su mayoría el Nivel de Logro cuatro de la escala evaluativa de este diagnóstico. El director del establecimiento junto a su equipo directivo, incorporan prácticas visibles que permiten establecer dirección como lo son la revisión en conjunto de los instrumentos de gestión, para el mejoramiento constante de los aprendizajes, además de establecer propósitos y objetivos institucionales, los cuales son conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, promoviendo en sus estudiantes una cultura escolar inclusiva, equitativa con altas expectativas para el logro escolar de sus estudiantes. La estabilidad en los indicadores del gráfico, demuestra que esta dimensión, está en vía de consolidación dentro del que hacer pedagógico permanente de la escuela, si bien existen algunos actores que no reconocen estas prácticas como parte de la gestión pedagógica de la escuela, existe un amplio reconocimiento a la mejora constante y a la sistematización del proceso.

**Figura 4***Desarrollar Personas*

En la dimensión Desarrollar personas, se puede observar que existe una estabilidad en cada uno de los indicadores de evaluación establecidos en la escala de medición de las prácticas realizadas, ya que más del 50% de los y docentes valorizan la realización de estas prácticas en el nivel de logro N°4, siendo esto un reconocimiento a la ejecución constante y sistemática a la función que el director en conjunto con su equipo directivo ejercen en el cumplimiento de éstas, por lo que se concluye que existe una incorporación clara y explícita al que hacer de la escuela, con un alto grado de sistematización y permanente evaluación de los procesos, definiéndola como una práctica pedagógica ya institucionalizada.

**Figura 5***Rediseñar la Organización*

En términos generales, se puede observar que en gráfico Rediseñar la Organización, es una dimensión reconocida e incorporada al que hacer del equipo directivo de la escuela, alcanzando el nivel de logro N°4, más de un 50% de validación en la ejecución de estas prácticas por parte del equipo directivo, existiendo una claridad en el funcionamiento y en los roles que cada uno de los funcionarios realiza de acuerdo a las normas vigentes además de realizar un análisis permanente de los resultados obtenidos en las diferentes mediciones, y reconociendo además un trabajo colaborativo con otras instituciones de la comunidad, por lo que se concluye que existe una incorporación clara y explícita al que hacer de la escuela, con un alto grado de sistematización y permanente evaluación de los procesos, definiéndola como una práctica pedagógica ya institucionalizada dentro de la escuela.

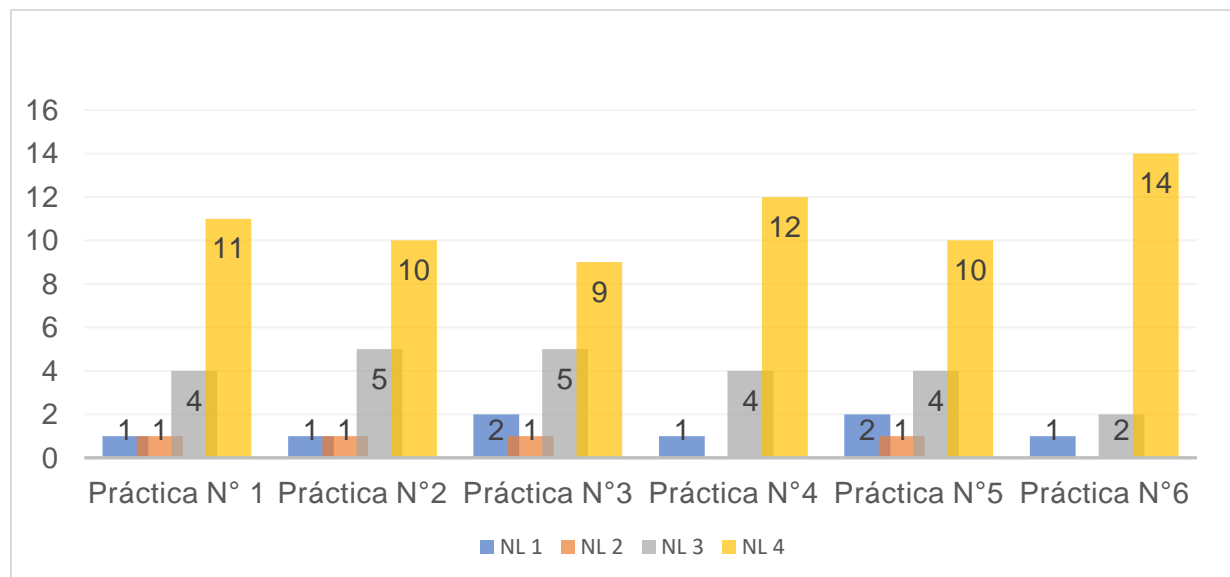
**Figura 6***Gestionar la Instrucción*

La figura 7, muestra una variación en la realización de las prácticas, si centramos la atención en el segundo indicador de la dimensión Gestionar la Instrucción el cual corresponde a los espacios de participación y promoción de los aprendizajes otorgados por el equipo directivo, es el único que se encuentra en un proceso de progresión secuencial de sistematicidad, en las otras prácticas se percibe una alta tendencia a la incorporación permanente y de sistematización en el que hacer pedagógico, siendo estas prácticas que ya se encuentran institucionalizadas y que están en constante evaluación por el área directiva de la escuela, con una fuerte tendencia a la consolidación, en donde se crean instancias de análisis y síntesis para el mejoramiento de la enseñanza, con espacios de reunión para abordar las necesidades y la incorporación de desafíos académicos con una retroalimentación oportuna y constructiva para los y las docentes estableciendo de manera clara las responsabilidades de cada uno.

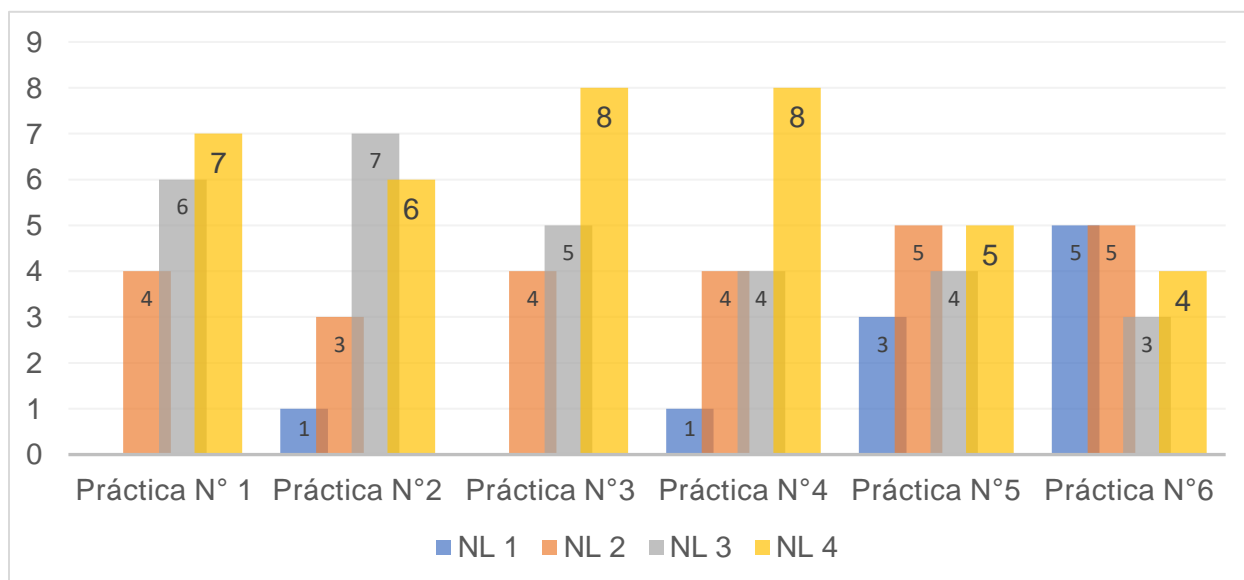
## Área: Gestión Curricular

**Figura 7**

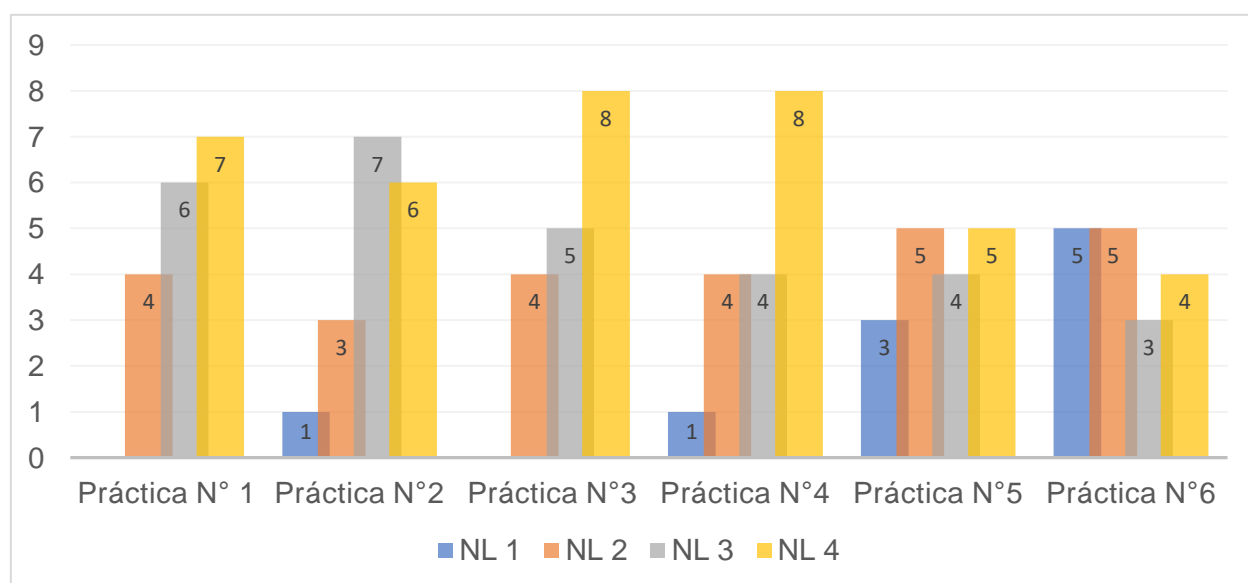
*Gestión Pedagógica*



En el área de gestión curricular se refiere al proceso de planificación, implementación y evaluación de un plan de estudios en un sistema educativo. El gráfico muestra una estabilidad en las seis prácticas abordadas en el diagnóstico, las que se consolidan en el nivel de logro N°4 de la escala evaluativa, resaltando la labor que realiza la coordinación pedagógica de la escuela, con prácticas que se encuentran institucionalizadas por los docentes y con una evaluación y progresión permanente de cada uno de los procesos. Estas prácticas tienen relación con la articulación y coherencia del currículum, con el monitoreo constante, realizando un acompañamiento y retroalimentación oportuna, que permiten conocer las fortalezas y habilidades de cada docente y apoyando de manera temprana a los estudiantes con un bajo rendimiento no solo académico, sino que también en el área conductual, social y emocional. Se demuestra claramente una fuerte consolidación de estas prácticas en la escuela haciéndolas parte del que hacer permanente por parte de todos los actores que conforman la comunidad educativa, cumpliendo con los estándares esperados para el buen funcionamiento de la gestión pedagógica, pero con un enfoque que permita la mejora constante de aquellos indicadores más debilitados.

**Figura 8***Enseñanza y Aprendizaje en el aula*

En la Figura 9, se observa claramente que las seis prácticas abordadas en este diagnóstico están en vías de institucionalizarse, si bien es cierto que están incorporadas en el quehacer pedagógico de la escuela, estas aún no son un proceso sistemático y permanente alcanzado por la institución, lo que debe ser una oportunidad de evaluación y mejora para el perfeccionamiento de los procesos de enseñanza, centrando la atención en la implementación de estrategias que permitan fortalecer la autoestima académica y el reconocimiento de los logros de los estudiantes, comunicando de manera clara los objetivos de aprendizaje, con la entrega de indicaciones e instrucciones claras, que permita al estudiante organizar su trabajo e implementando estrategias didácticas, abordando los efectos que puedan tener las calificaciones en las emociones de los y las estudiantes. Esto llevará a el fortalecimiento y consolidación de esta área, alcanzando la evaluación y el perfeccionamiento para la mejora del que hacer pedagógico de la escuela.

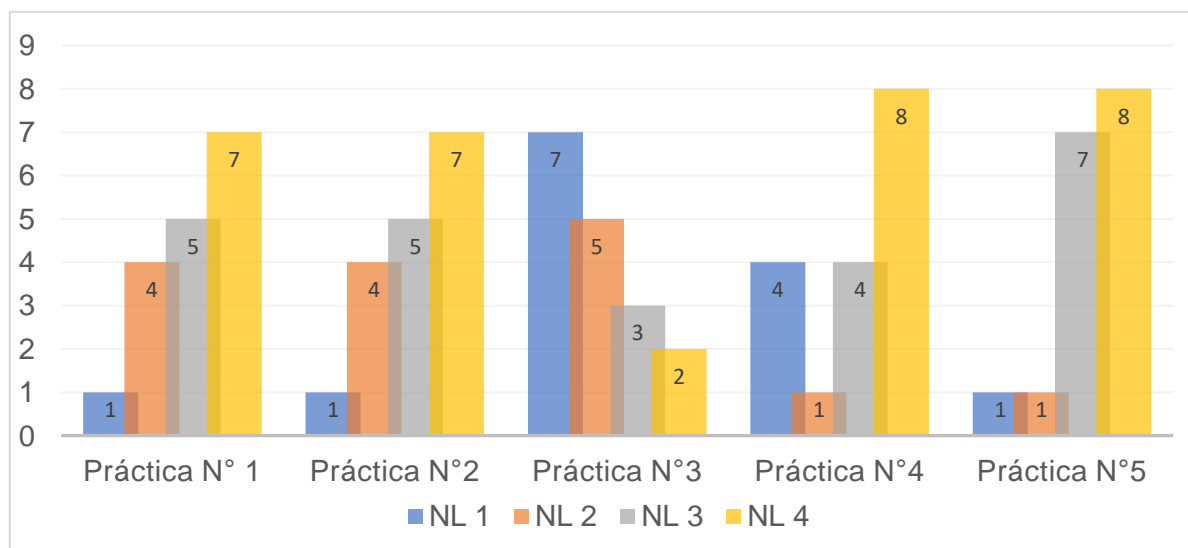
**Figura 9***Apoyo al desarrollo de los Estudiantes*

La Figura 10, muestra una variación en la estabilidad de los indicadores del instrumento aplicado, en donde se observa que no existe una claridad en la incorporación de estas prácticas al que hacer permanente de la escuela, debiendo poner atención para la mejora y sistematización de estas para el desarrollo de los procesos se incorporen al que hacer con un propósito claro conocido por todos los actores de la institución, incorporando estrategias para apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades de aprendizaje, potenciar habilidades de acuerdo a sus intereses, hacer más visible el área de orientación vocacional, brindar a los estudiantes espacios de cultura a través de salidas pedagógicas y la incorporación de diversos talleres para reforzar a los estudiantes más descendidos. Estas acciones deben ser incorporadas a la constante evaluación y aplicación permanente, con el fin de poder mejorar esta dimensión, que se encuentra incorporada a las practicas sistemáticas de la escuela.

## Área: Gestión de Recursos.

**Figura 11**

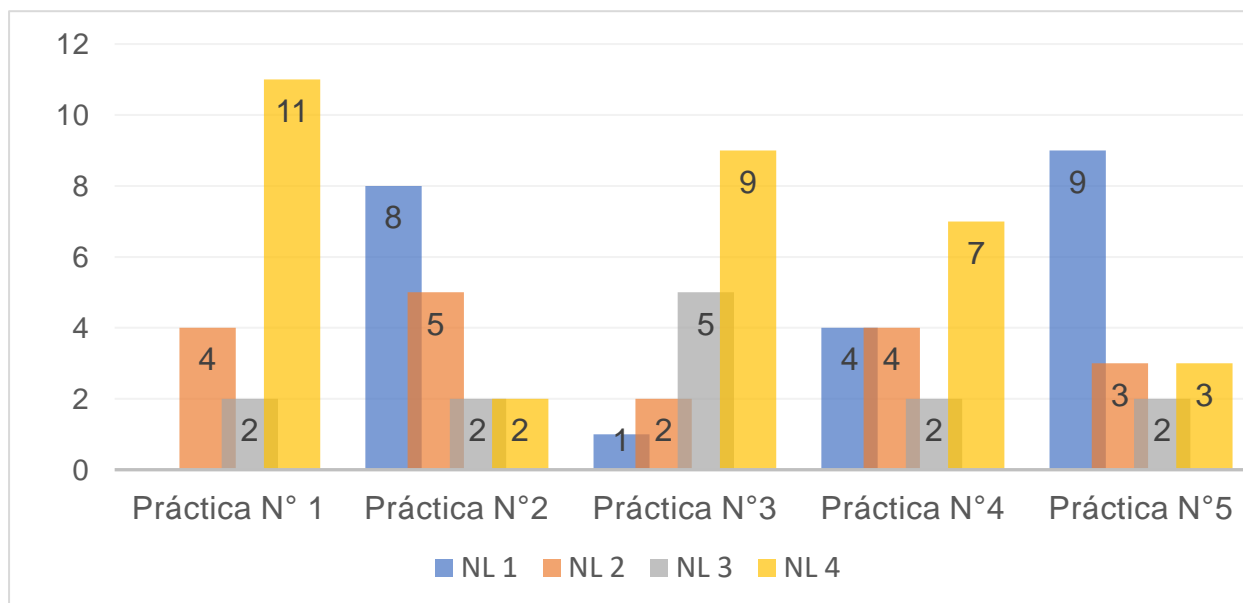
*Gestión de Recursos.*



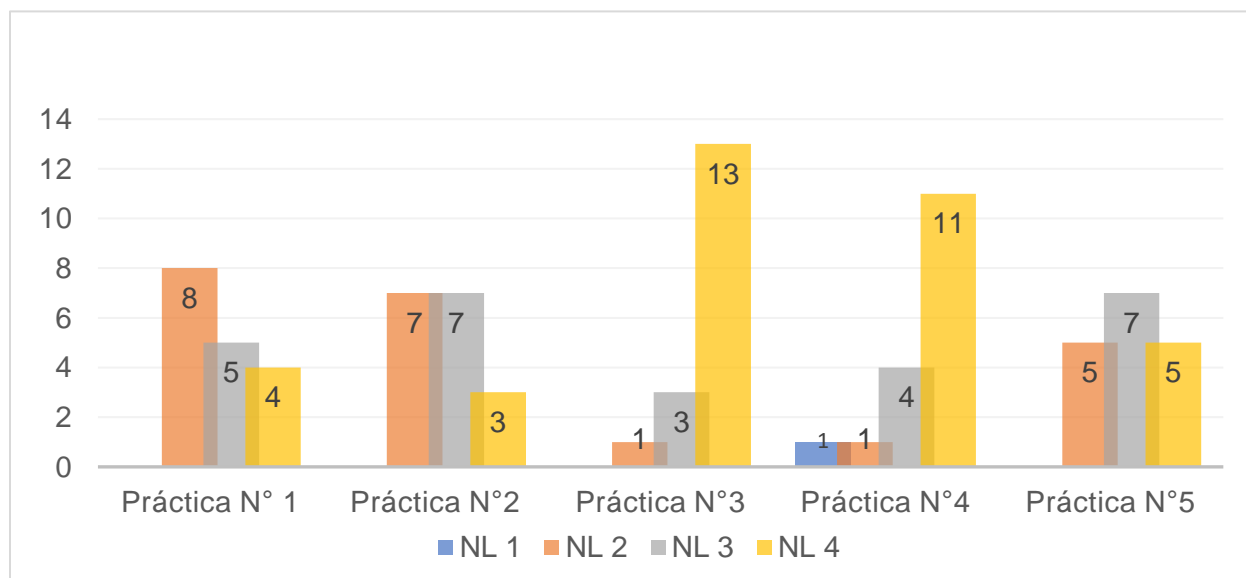
En la figura 11, se muestra una inestabilidad en la aplicación de los indicadores que aborda el instrumento de diagnóstico aplicado, si bien es cierto estas cinco prácticas están incorporadas dentro del que hacer de la institución, son difusas y las y los docentes no la reconocen como acciones permanentes realizadas por el equipo directivo, es por eso la necesidad de crear acciones que permitan mejorar esta dimensión, enfocándose principalmente en crear mecanismos que permitan un control de los permisos administrativos, valorar el trabajo de los docentes, crear estrategias para la retención de funcionarios con buen desempeño, retroalimentar constantemente a los funcionarios de la escuela y propiciar un buen clima de ambiente laboral. Esto con el propósito de una mejora constante y el reconocimiento de esta área con un propósito claro y explícito por parte de todos los actores de la comunidad educativa.

**Figura 10**

*Gestión de Recursos Financieros y administrativos.*



En esta dimensión, se observa una variación en los indicadores estipulados en el diagnóstico, lo que hace evidente la realización de acciones que permitan la mejora, para la implementación permanente de estas prácticas al que hacer de la escuela, centrando estas acciones en la mejora y evaluación constante de los procesos de sistematización. Estas acciones deben estar enfocadas principalmente en optimizar el presupuesto con el que cuenta la escuela, procurando que este alcance a cubrir los gastos del año.

**Figura 11***Gestión de Recursos Educativos*

En esta dimensión, se evidencia claramente que de las seis practicas se encuentran incorporadas y en proceso de consolidación al que hacer permanente de la institución, teniendo esta un propósito claro y conocido para todos los actores de la comunidad, sin embargo, las otras cuatro prácticas se realizan acciones en su mayoría difusas, las cuales no son aplicadas por todos los miembros de la escuela, siendo esta una variable de mejora y la cual se deben establecer líneas de acción que permitan la mejora constante y la sistematización de estas prácticas dentro del que hacer de la institución, para alcanzar una mejora constante y una evaluación permanente de las practicas abordadas en este diagnóstico, centrando sus objetivos en los espacios y equipamiento para facilitar el aprendizaje de los estudiantes, en la incorporación de materiales pedagógicos y didácticos para potenciar las habilidades de los estudiantes, asegurando un sistema que permita la adquisición de materiales y recursos pedagógicos.

## 8. Propuesta de Mejora

**Área: Formación Basada en competencias.**

Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
Fortalecer las prácticas que permitan a los docentes conocer las características individuales de sus estudiantes, tales como: Necesidades educativas especiales, desarrollo socioemocional, así como el contexto familiar, cultural y social.	<p>Realizar al menos dos entrevistas durante el año a cada estudiante.</p> <p>Realizar al menos dos entrevistas al año a cada padre o apoderado.</p> <p>Realizar de manera mensual reuniones de apoderados por nivel.</p>	Profesores jefes.
Transversalizar el área de convivencia escolar hacia toda la comunidad educativa como un pilar para fortalecer el desarrollo y aprendizajes socioemocionales de los estudiantes.	<p>Establecer procesos de acompañamiento para los miembros de la comunidad escolar para fortalecer el bienestar emocional en pos de una sana convivencia.</p> <p>Generar espacios dirigidos a los distintos miembros de la comunidad educativa con el fin de promover actividades que favorezcan hábitos de autocuidado, promoción de la salud mental y buen trato</p>	Equipo de Convivencia Escolar
Instalar en la comunidad educativa prácticas que fortalezcan la autoestima, el	Crear acciones que permitan fomentar la autonomía en los	

aprendizaje autónomo y una cultura de altas expectativas potenciando el desarrollo integral de los estudiantes en concordancia con los sellos institucionales.	estudiantes en todos los ámbitos. Creación de espacios de aprendizajes para proporcionar a la comunidad espacios de aprendizaje colaborativo.	Equipo de gestión
--	--	-------------------

**Área: Liderazgo Pedagógico.**

<b>Objetivos</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsables</b>
Fomentar espacios de trabajo colaborativo dirigidos a docentes y asistentes de la educación, con el propósito de revisar y analizar en conjunto los instrumentos de gestión y conocer los planes, objetivos y metas institucionales.	Realización de al menos dos jornadas al año de trabajo colaborativo con el fin de revisar los instrumentos de gestión. Realización de al menos dos jornadas al año, para analizar y revisar resultados	Equipo Directivo
Identificar las competencias de los y las docentes y asistentes de la educación, reconociendo sus logros, competencias personales, necesidades y bienestar socioemocional, demostrando confianza en capacidades que cada uno posee en la función que realiza.	Realizar al menos una entrevista al año con cada funcionario del establecimiento, con el propósito de retroalimentar el trabajo realizado y entregando estrategias que permitan una mejora continua.	Director
Asegurar el buen funcionamiento de la institución	Dar a conocer anualmente el rol, carga horaria y las	

<p>a través de la definición de roles, la revisión constante de las normativas legales vigentes, la comunicación oportuna de los resultados obtenidos por el establecimiento.</p>	<p>funciones de cada funcionario.          Informar oportunamente a través de distintos medios (redes sociales, reuniones de apoderados, consejos técnicos, entre otros), los resultados obtenidos por el establecimiento a toda la comunidad educativa.</p>	<p>Equipo directivo</p>
---	--	-------------------------

**Área: Gestión Curricular**

<b>Objetivos</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsables</b>
<p>Generar estrategias de trabajo colaborativo entre los distintos niveles y profesionales que posibilite unificar los lineamientos pedagógicos considerando como eje central la nivelación de los aprendizajes</p>	<p>Se realizarán reuniones mensuales de equipos de aula, con el propósito de diseñar e implementar estrategias y rutinas que permitan una mejora constante de los aprendizajes.</p>	<p>Coordinación Pedagógica            Docentes</p>
<p>Instaurar estrategias de retroalimentación permanente a los estudiantes y a los docentes, promoviendo espacios de reflexión de prácticas exitosas entre los docentes, con el fin de lograr aprendizajes de trabajo colaborativo</p>	<p>Se calendarizarán instancias en donde cada docente presente a sus pares una experiencia exitosa de aprendizaje en aula.</p>	<p>Coordinación Pedagógica            Docentes.</p>
<p>Implementar planes de</p>	<p>Se calendarizará al menos</p>	

acompañamiento al estudiante, detectando tempranamente a los estudiantes que enfrentan barreras en su aprendizaje (cognitivas, emocionales, sociales, etc.), con el fin de articular los apoyos necesarios.	una reunión semestral por cada nivel, denominada “panorama de curso”, con el fin de conocer el nivel de logro en los aprendizajes alcanzados por cada niño y niña.	Coordinación pedagógica
---	--	-------------------------

**Área: Gestión de Recursos**

<b>Objetivos</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsables</b>
Adquirir y organizar el uso de los recursos educativos, tecnológicos y financieros de manera eficiente para dar cumplimiento a la normativa vigente desde todos los instrumentos de gestión (PEI, PME y PADEM)	Organizar articuladamente con los docentes, asistentes, profesionales PIE y equipo directivo la adquisición de recursos educativos que permitan fortalecer los aprendizajes de los niños y niñas en concordancia con nuestro PEI y PME	Director
Adquirir recursos educativos, equipamiento e insumos tecnológicos y provisión de servicios de internet. Compra y/o arriendo de sistemas de multicopiado, suministros y mantención, pago de traslados y/o despachos, transporte con el propósito de garantizar el aprendizaje de los estudiantes.	Organizar anualmente los requerimientos y necesidades de la escuela para su buen funcionamiento y seguramiento del aprendizaje de los estudiantes.	Director

## 9. Conclusión

Tras llevar a cabo el diagnóstico y propuesta de mejora de las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos en la Escuela San Antonio de Naltagua, se ha logrado identificar áreas de oportunidad significativas dentro del grupo de docente. Mediante el diseño y aplicación de un instrumento de evaluación que abarcó estas cuatro áreas del liderazgo, se ha obtenido una radiografía detallada que ha servido de base para el desarrollo de una propuesta de mejora focalizada en fortalecer el liderazgo educativo, identificado como un área prioritaria para la institución.

La propuesta de mejora diseñada con objetivos claros, acciones concretas y responsables asignados tiene como objetivo no solo subsanar las carencias detectadas, sino también potenciar las habilidades y competencias de los funcionarios. Se proyecta que la implementación de estas acciones no solo impactará positivamente en el liderazgo educativo, sino que también repercutirá en las prácticas curriculares y la gestión eficiente de los recursos en la institución, contribuyendo así a la excelencia educativa y al desarrollo integral de los estudiantes.

Mirando hacia el futuro, se espera que esta intervención no sea solo un esfuerzo puntual, sino el inicio de un proceso de mejora continua en la Escuela San Antonio de Naltagua. Es fundamental asegurar la sistematización de las acciones propuestas, la evaluación periódica de los avances y la retroalimentación constante para garantizar su efectividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo. La colaboración activa de todos los actores involucrados en la comunidad educativa será clave para asegurar la implementación exitosa y el impacto positivo de estas medidas de mejora.

En síntesis, el presente trabajo no solo ha permitido diagnosticar y proponer mejoras concretas en áreas claves de la institución educativa, sino que también ha sentado las bases para un proceso de mejora continua que apunta a fortalecer el liderazgo educativo, optimizar las prácticas curriculares y asegurar una gestión eficiente de los recursos en la Escuela San Antonio de Naltagua. Esta senda hacia la excelencia educativa no solo beneficiará a los docentes y al personal de la institución, sino que

repercutirá positivamente en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes, consolidando así un ambiente educativo de calidad y comprometido con la formación integral de los individuos.

## 10. Bibliografía

Argos González, J. (2014). *Liderazgo y educación*: ( ed.). Santander, Spain: Editorial de la Universidad de Cantabria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/55383?page=23>

Argos González, J. (2014). *Liderazgo y educación*: ( ed.). Editorial de la Universidad de Cantabria. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/55383?page=1>

Ávalos, B. (2011).\* La reforma curricular en Chile: *El impacto en la enseñanza y el aprendizaje*. En “*Educación y cambio*” (págs. 123-146). Santiago: Editorial Universitaria.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (25 de agosto 2010), *Decreto 170*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1012570>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (23 marzo 2024), *Ley 20.903*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1087343>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (05 enero 2021), *Ley N° 20.248* <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=269001>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (12 septiembre 2009), *Ley N° 20.370*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1006043>

Castro Rubilar, Fancy (2005). *Gestión Curricular: Una Nueva Mirada Sobre El Currículum Y La Institución Educativa Horizontes Educativos*, Núm. 10, Universidad Del Bío Bío Chillán, Chile

Centro de Perfeccionamiento e Investigaciones Pedagógicas CPEIP (agosto 2021) *Estándares de La Profesión Docente* <https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>

Centro de Perfeccionamiento e Investigaciones Pedagógicas CPEIP (2015) *Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar*. <https://cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/05/Marco-Buena-Direcci%C3%B3n.pdf>

Centro de Perfeccionamiento e Investigaciones Pedagógicas CPEIP (2008). *Marco para la Buena Enseñanza*. <https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/01/Marco-buena-ensenanza.pdf>

Cox, C. (2006). *Políticas educacionales en el cambio de siglo: la reforma del sistema escolar en Chile*. Santiago: Editorial Universitaria.

División de educación General DEG (s/f). *Guía De Herramientas Para El Desarrollo De Recursos Personales En Equipos Directivos*. Ministerio De Educación Chile.

Domínguez Garrido, M. C. (Coord.), López-Gómez, E. (Coord.) & Cacheiro-González, M. L. (Coord.). (2021). *Investigación e internacionalización en la formación basada en competencias*: (ed.). Dykinson. <https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/182217>  
Euroinova International Online Education (s/f), Consultado el febrero 2024  
<https://www.euroinova.cl/blog/saber-saber-hacer-y-saber-ser-competencias>

Fernández, A. (2018). *Estrategias de enseñanza en el aula*. Editorial Universitaria.  
García, P. (2019). *Innovación en la enseñanza: Experiencias prácticas en el aula*. Mc Graw Hill.

Gajardo, J., Ulloa J. (2016). *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones*. Nota Técnica N°6, *LIDERES EDUCATIVOS*, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.

Hargreaves, A. (2013). *El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*: ( ed.). Ediciones Morata, S. L.  
<https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/51803>

Hernández Barriga, F. I. (II.) & Fonseca Ortiz, L. M. (II.). (2019). *Gestión curricular y desarrollo de competencias en estudiantes y docentes: apuesta por la calidad universitaria*: (ed.). Ediciones USTA. <https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/133066>  
<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>

López, M., & Hernández, F. (2020). *Evaluación del aprendizaje: Retos y perspectivas*. Ediciones Académicas.

Martínez, A., & Hernández, B. (2021). *Apoyo integral a los estudiantes: Más allá del aula*. Editorial Educativa.

Ministerio de Educación (2021) *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores* .  
[https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508\\_estandar.pdf](https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508_estandar.pdf)

Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016) *Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones*. *LIDERES EDUCATIVOS*, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

Pérez Payrol, V. B. & Baute Rosales, M. (2018). *Gestión educacional y experiencias educativas*: ( ed.). Editorial Universo Sur.  
<https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/120855>.

Perilla J., (2018). *APRENDIZAJE BASADO EN COMPETENCIAS: un enfoque educativo ecléctico desde y para cada contexto*. Escuela de Educación - Universidad Sergio Arboleda. Secretaría de Educación del Distrito. Bogotá, D.C.

Psicoperspectivas vol.9 no.2 Valparaíso (2010)  
[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_issuetoc&pid=0718-692420100002](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=0718-692420100002)

Real Academia Española de la Lengua (RAE, 2014), *Diccionario de la lengua española* <https://dle.rae.es/diccionario>.

Revista Espacios (2018). *Aula Invertida y Pedagogía Conceptual en la enseñanza y aprendizaje de la Estadística en Educación Superior. El caso de la estimación y la prueba de hipótesis*. Vol. 39 núm. 10, p 39.

REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad (200). *Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 7, núm. 3, p. 19-33. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55114063003.pdf>.

Sistema de aseguramiento de la Calidad SAC (2020). Plan de Aseguramiento de la calidad de la educación 2020-2023.

Weinstein, J., & Muñoz, G. (2009).\* *¿Cómo mejorar la gestión de los establecimientos educacionales?* En "El desafío del liderazgo escolar" (págs. 29-56). Santiago: Fundación Chile.

Yo amo enfermería blog.com (20 abril 2020), consultado el 10 de febrero 2024.  
<https://yoamoenfermeriablog.com/2020/04/20/saber-saber-ser-y-saber-hacer/>

## Anexos

**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 San Antonio de Naltagua, de la comuna Isla de Maipo, región Metropolitana

### Objetivo del trabajo

Promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel meso curricular, 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"> <li>- Saber conocer</li> <li>- Saber ser</li> <li>- Saber hacer</li> </ul>
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer dirección.</li> <li>- Rediseñar la organización.</li> <li>- Desarrollar personas.</li> <li>- Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.</li> </ul>
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión pedagógica.</li> <li>- Enseñanza y aprendizaje en el aula.</li> <li>- Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</li> </ul>
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del recurso humano.</li> <li>- Gestión de recursos financieros y administración.</li> <li>- Gestión de recursos educativos.</li> </ul>

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
<b>ADECUACIÓN</b> (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)</li> </ul>						✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta son adecuadas</li> </ul>						X
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico</li> </ul>						X
<b>PERTINENCIA</b> (contribuye a recoger información relevante):						
<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>						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	Lo considero adecuado porque en sus encuestas se abordan los elementos precisos de cada área de gestión
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Revisar extensión del instrumento

