



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

**DIAGNÓSTICO DE LAS ÁREAS FORMACIÓN BASADA EN
COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN
CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS DE LA FACULTAD DE
EDUCACIÓN Y CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE
MAGALLANES, REGIÓN DE MAGALLANES Y ANTÁRTICA
CHILENA.**

Candidato a Magister: Pamela Cárdenas Herrera

Tutor Disciplinar: Jennifer Quiñonez Fuentes

Tutor Metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Mayo, 2025

ÍNDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
MARCO TEÓRICO	6
MARCO CONTEXTUAL	9
ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	14
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	25
PROPUESTAS DE MEJORA	32
CONCLUSIÓN	36
BIBLIOGRAFÍA	38
ANEXOS	40

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es examinar y contribuir en la sugerencia de acciones para fortalecer a la Facultad de Educación y Ciencias Sociales de la Universidad de Magallanes, mediante el examen de las percepciones docentes sobre la calidad de la práctica educativa.

Se desarrolló y utilizó un instrumento de encuesta centrado en cuatro dominios principales: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Ocho profesores completaron la encuesta, que incluía dimensiones específicas de cada área y una escala Likert de 1 a 4.

Se utilizó un análisis descriptivo para sistematizar los hallazgos y luego determinar promedios por dimensión.

Respecto a los hallazgos, destacan los promedios más altos en los factores 'apoyo al desarrollo estudiantil' y 'establecimiento de direcciones', y los más bajos en 'gestión pedagógica', 'ser consciente' y 'rediseño de la organización'.

A partir de estos resultados, se sugieren acciones específicas para mejorar en las áreas de planificación basada en competencias, metodologías activas, apoyo a docentes y estudiantes en este proceso, gestión curricular colaborativa y mejor potenciación del uso de los recursos disponibles.

Estas propuestas están destinadas a constituir una base para un plan de mejora que genere la consolidación de una cultura institucional orientada a la calidad, la participación y la mejora constante de las prácticas educativas.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo principal proporcionar acciones de mejora a partir de un análisis crítico sobre la gestión de la Facultad de Educación y Ciencias Sociales de la Universidad de Magallanes de Punta Arenas.

Este análisis se sustenta en la necesidad de fortalecer las prácticas institucionales en un contexto dinámico y en permanente transformación, donde la calidad y la mejora continua son elementos fundamentales para el desarrollo de una educación superior pertinente, equitativa y efectiva.

El trabajo se enmarca en una línea general de trabajo centrada en el aseguramiento de la calidad, en el análisis de la percepción docente respecto a las prácticas implementadas en cuatro áreas clave: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Estas áreas se alinean con los estándares de calidad definidos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) y permiten una mirada integral del quehacer educativo desde la experiencia y evaluación de los docentes.

Con el propósito de recolectar información relevante, se aplicó una encuesta estructurada a un grupo reducido de la Facultad, empleando una escala de valoración del 1 al 4 para evaluar el nivel de calidad observado en diversas prácticas institucionales. La metodología empleada es del tipo cuantitativo descriptivo, orientada a sistematizar y analizar tendencias y percepciones mediante el cálculo de promedios por dimensión y área, lo que facilita la identificación de focos críticos.

De igual manera se busca dar respuesta a preguntas como, ¿qué áreas requieren fortalecimiento prioritario para mejorar la gestión académica?, ¿qué acciones se pueden proponer y llevar a cabo dentro del plan?

La organización y la estructura del informe se realizó de la siguiente manera:

- Se identifican los documentos e insumos para la ejecución del trabajo, determinar manera de ejecución de este, revisión de rúbrica de evaluación, etc.
- Se identifica el marco teórico, desde las normativas a nivel nacional (CNA, MINEDUC) sobre las áreas a analizar.
- Se recopila los documentos existentes de la Institución que sería utilizada para contextualizar la aplicación del trabajo. La Universidad de Magallanes acaba de lanzar un nuevo Proyecto Educativo Institucional, el cual fue apoyado por el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, en conjunto de normativas y orientaciones que tiene la entidad educativa.
- Revisa y elige el instrumento a utilizar, al igual que el profesional que la valida y el grupo al cual será motivo de estudio.
- Se aplica el instrumento y se analizan los datos de forma cualitativa.
- Se crea una propuesta de mejora.
- Para finalizar el proceso se inicia el proceso de redacción formal y final del Trabajo de Grado II.

Este estudio no solo busca visibilizar las percepciones docentes respecto a la calidad de las prácticas institucionales, sino también ofrecer una base sólida para orientar acciones concretas que permitan avanzar hacia una gestión más coherente, participativa y centrada en la mejora continua. Así, se espera que los hallazgos y propuestas contenidas en este informe contribuyan significativamente a fortalecer la cultura institucional de evaluación, retroalimentación y transformación pedagógica en la Facultad de Educación y Ciencias Sociales de la Universidad de Magallanes.

MARCO TEÓRICO

La evaluación desempeña un papel fundamental en la mejora de los aprendizajes, siendo un puente entre la enseñanza y el desarrollo de competencias de los estudiantes (Martínez, 2013). En el marco de la evaluación formativa, se concibe como un proceso dinámico que no solo permite recoger información sobre su desempeño, sino también facilita el intercambio constante entre docentes y estudiantes, favoreciendo el aprendizaje significativo (Martínez, 2012).

A continuación, se analizarán las definiciones de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos y sus respectivos principios detrás de cada concepto.

Formación basada en competencias

La formación basada en competencias es un enfoque educativo que centra su atención en el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a los estudiantes desempeñarse eficazmente en contextos profesionales y sociales diversos. A diferencia del modelo tradicional centrado en la transmisión de contenidos, este enfoque promueve la integración y aplicación del saber en situaciones reales, situando al estudiante como protagonista activo de su aprendizaje (Tobón, 2013). Las competencias se enmarcan en un enfoque constructivista de la educación, por ende, es fundamental que los docentes puedan construir su propia base de competencias para poder desarrollar su labor educativa (Domínguez, Levi, Medina & Ramos, 2013), logrando que sus estudiantes adquieran conocimientos a corto y largo plazo (Bonney, 2021).

Por su parte Meller & Brunner (2009), plantean que, para implementar el modelo de formación por competencias, los docentes deben modificar sus modelos de enseñanza, forma de evaluar aprendizajes, utilización de recursos y poder contar con competencias pedagógicas, desde el conocer, hacer y ser.

Liderazgo pedagógico

Para Green (2017, citado por Gairín, 2024), liderazgo es “el proceso utilizado por los líderes para dar propósito a los esfuerzos colectivos de los miembros de una

organización y motivarlos a trabajar en colaboración, en un ambiente de confianza y respeto” (p.82). Si llevamos la definición anterior al mundo educativo, significa que el liderazgo busca alcanzar metas que posee el establecimiento educacional, involucrando a la comunidad educativa, logrando mejorar la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. Debemos tener presente que el liderazgo pedagógico debe lograr (Fullan & Quinn, 2015; OCDE, 2013, citado en Montecino, Aravena & Tagle, 2016):

- Desarrollar un pensamiento sistémico que permita una comprensión del sistema educativo;
- Generar entornos de aprendizaje innovadores;
- Estar socialmente conectados a través de la generación de comunidades de aprendizaje.
- Reconocer y promocionar nuevos liderazgos (incluso no formales) generando una mayor distribución del liderazgo.

En resumen, el liderazgo pedagógico persigue que los establecimientos educacionales orienten sus objetivos mediante la utilización de prácticas que posibiliten lograr metas compartidas, promover el desarrollo profesional de los docentes y fomentar una cultura de colaboración (Gajardo & Ulloa, 2016).

Gestión curricular

Según el Ministerio de Educación (MINEDUC, 2023), la gestión curricular implica la construcción de conocimientos teóricos y prácticos relacionados con diversos ámbitos, como la organización de los establecimientos escolares, aspectos administrativos, y los actores y roles que conforman la institución educativa. Este proceso no solo implica una planificación, sino que además de la implementación efectiva de estrategias pedagógicas que respondan a las necesidades de la comunidad escolar.

La gestión del currículo depende además de la coherencia entre lo que se planifica, lo que se implementa, lo que se evalúa y lo que logran aprender los estudiantes, es decir, se busca garantizar que los objetivos educativos sean definidos con claridad y que se traduzcan en prácticas concretas que ayuden en los aprendizajes significativos (Barriga & Fonseca; 2019).

Asimismo, Coll (1992), aborda la gestión curricular desde una perspectiva constructivista, destacando la interacción entre los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación. César Coll, plantea que el currículum debe diseñarse para facilitar aprendizajes significativos, promoviendo la autonomía y participación activa de los estudiantes.

Gestión de recursos

La gestión de recursos en educación es un proceso clave que requiere de planificación, organización, distribución y uso eficiente de los recursos disponibles para garantizar el buen funcionamiento del establecimiento escolar y la calidad de los aprendizajes. Según Celis (2017), un factor clave en la gestión de recursos es el liderazgo de directores y equipos directivos, quienes son los responsables de dirigir a las instituciones hacia el logro de sus objetivos. En este sentido, Garay (2008, citado en Celis, 2017), destaca que liderazgo y gestión, son fundamentales en el ejercicio cotidiano de los directores, quienes deben fomentar espacios de colaboración y reconocer a sus docentes como líderes en la actividad educativa y coagentes de la gestión institucional.

Por su parte, la Agencia de Calidad de la Educación (2018), plantea que la gestión de recursos, desde una perspectiva sistémica posee dimensiones que se interrelacionan, las cuales son:

- Gestión de personal: Incluye políticas, procedimientos y prácticas destinadas a conformar equipos calificados y a promover un clima laboral positivo que favorezca el desempeño profesional y el bienestar.
- Gestión de recursos educativos: Implica garantizar el suministro adecuado, la organización eficiente y el uso correcto de los materiales, equipos y herramientas educativas.
- Gestión de recursos financieros: Comprende las políticas y procedimientos orientados a asegurar una administración ordenada y eficiente de recursos económicos, promoviendo la sostenibilidad de la institución.

Estas dimensiones son interdependientes y deben ser gestionadas de manera integral para así optimizar los procesos educativos y alcanzar los objetivos de la institución.

MARCO CONTEXTUAL

Ubicada en una región remota, la Universidad de Magallanes se enfrenta a demandas específicas y complejas en la formación de capital humano avanzado para satisfacer las necesidades de desarrollo social, científico y tecnológico, tanto a nivel regional como nacional.

La Universidad de Magallanes opta por un **Modelo Educativo Orientado en Competencias y Resultados de Aprendizaje** que, apuesta por la innovación en los procesos formativos, explicitando los propósitos institucionales que lo inspiran.

El Modelo Educativo Institucional presenta los pilares que dan sustento a una trayectoria formativa organizada a través de un currículum vinculado directamente al **Proyecto Educativo Institucional (PEI)** y al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), lo cual propicia las condiciones de borde necesarias para el diseño y desarrollo de los diversos procesos educativos, buscando una estandarización base de los niveles formativos, pero respetando las particularidades de las disciplinas y programas formativos.

El Proyecto Educativo Institucional se alinea con el objetivo estratégico A del apartado de Docencia del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), donde la Universidad de Magallanes declara sus propósitos institucionales, los que se asumen como principales referentes para el Modelo Educativo Institucional.

Visión: “Ser una universidad de alto nivel académico, reconocida por su contribución al desarrollo sostenible, al impulso a la innovación, la vanguardia de su investigación y por su compromiso y férrea alianza con la región de Magallanes y de la Antártica Chilena.”

Misión: “Es la formación integral de graduados, profesionales y técnicos capaces de abordar cuestiones complejas de forma colaborativa; y actuar con un sentido de pertinencia social en su quehacer. Lo hacemos cultivando la calidad en los saberes, impulsando la investigación, innovación y transferencia; respetando la cosmovisión de nuestros pueblos originarios y favoreciendo enfoques inter y transdisciplinarios.”

La Universidad de Magallanes declara un **Modelo Educativo Orientado en Competencias y Resultados de Aprendizaje**, el cual no obliga a asumir todos los componentes del modelo que basa la formación por competencias, ya que supone una mirada particular y flexible de ésta, haciendo énfasis en el sello institucional, es decir, en la singularidad de un entorno territorial singular con una basta tradición formadora en la región, contribuyendo sistemáticamente a su desarrollo y con la seguridad de proyectarse hacia procesos educativos que se articulan a las nuevas demandas globales.

La **orientación por competencias** implica el reconocimiento a la diversidad disciplinar de las áreas formativas, lo que obliga al desarrollo de procesos educativos que apuntan al logro de perfiles de egreso o graduación formulados por competencias, que todas las actividades curriculares tributan al perfil de egreso o graduación en forma explícita y, en determinados momentos de la trayectoria formativa, el estudiantado debe ser evaluado y acompañado para el logro efectivo y oportuno de las competencias declaradas.

Los **Resultados de Aprendizaje**, hacen referencia a la consistencia y coherencia que debe existir entre las competencias, sus respectivos niveles de desempeño y el actuar que se espera que evidencie el estudiantado a través de metodologías activo participativas, bajo contextos reales o cercanos a su futuro desempeño laboral y evaluaciones pertinentes y coherentes a lo planificado. De esta manera, se resguarda la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, donde se minimizan las brechas a la hora de la inserción socio-laboral, velando por una formación que responde a los requerimientos del entorno.

La Universidad de Magallanes, a través de la siguiente gráfica, recoge los elementos clave que conforman el Modelo Educativo Institucional.



El centro del quehacer universitario es el estudiantado, representado por el proceso de enseñanza-aprendizaje, en el que confluye la didáctica, la labor docente y el estudiantado, haciendo referencia al desarrollo de las competencias a través de metodologías de aprendizaje activo.

Un modelo educativo que promueve competencias, apunta hacia un desarrollo integral del estudiantado, es decir, un manejo desde el ámbito académico de los saberes, a través del manejo de conocimientos o saberes propios de la formación (saber) y habilidades que evidencien la aplicación de aquellos saberes (saber hacer). Desde el ámbito ético-social, los saberes conjugan el desarrollo personal (ser) y el socio-laboral (saber convivir), lo cual se traduce en la formación de una persona y profesional integral, idóneo y pertinente a los contextos locales, nacionales y globales en que se desenvuelve.

La Universidad cuenta con seis principios y valores (diversidad, pluralismo, solidaridad, libertad, sostenibilidad y calidad) que sustentan el actuar de toda la comunidad educativa, traduciéndose, además, en el marco que orienta los fundamentos de la trayectoria educativa.

Finalmente, el sello institucional, hace referencia a la identidad que emana de la particular territorialidad en que se desarrolla el proceso educativo, considerando a la Universidad de Magallanes, el estudiantado, graduados/as y egresados/as, como parte importante del desarrollo regional, siendo un pilar que declara la misión institucional, valorando especialmente el espíritu público y estatal evidenciando la responsabilidad y el aporte hacia la sociedad y el mundo.

Facultad de Educación y Ciencias Sociales de la Universidad de Magallanes (UMAG)

Ubicada en Punta Arenas, Chile, es una unidad académica que se dedica a la formación de profesionales en las áreas de educación y ciencias sociales, con un fuerte enfoque en las necesidades y características de la región de Magallanes y la Antártica Chilena.

La Facultad de Educación y Ciencias Sociales, fue creada recientemente en mayo de 2014, como resultado de la reorganización de la ex-Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud. Las carreras de la oferta académica 2025 son:

- Pedagogía en Educación Parvularia
- Pedagogía en Educación Básica mención Lenguaje y Matemática
- Pedagogía en Educación Física para E. Básica y Media
- Pedagogía en Inglés para E. Básica y Media
- Pedagogía en Castellano y Comunicación para E. Media
- Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales para Enseñanza Media
- Pedagogía en Matemática para Enseñanza Media
- Pedagogía en Música, para Educación Inicial, Básica y Media
- Pedagogía en Educación Diferencial
- Psicología
- Trabajo Social

Enfoque regional y social: Dado que la UMAG está ubicada en una zona extrema del continente, la facultad tiene un enfoque particular en:

- Formar docentes y profesionales capaces de atender las necesidades educativas y sociales de la región, considerando su diversidad cultural, geográfica y climática.
- Promover el desarrollo sostenible en una región tan especial como Magallanes, incluyendo la protección del patrimonio natural y cultural.
- Vincularse con la comunidad, ofreciendo proyectos de extensión y servicios que impacten positivamente en la sociedad local.

De la investigación: la facultad fomenta la investigación en áreas relevantes para la región, como:

- Interculturalidad, especialmente en relación con los pueblos originarios como los Kawésqar y los Yagán.
- Educación en contextos extremos.
- Problemas sociales contemporáneos en comunidades locales.

De la Infraestructura y recursos: la UMAG cuenta con una infraestructura adecuada para la formación docente y el desarrollo profesional. Ofrecen bibliotecas especializadas, laboratorios pedagógicos y espacios de práctica profesional, donde los estudiantes tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos en escenarios reales.



ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

La metodología empleada se basó en un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo. El instrumento de recolección de datos será aplicado a docentes de la Facultad de Educación y Ciencias Sociales de la Universidad de Magallanes, ubicada en la ciudad de Punta Arenas, Región de Magallanes y de la Antártica Chilena.

El instrumento utilizado fue sugerido y facilitado por la Universidad Miguel de Cervantes. Su validación estuvo a cargo del Doctor en Educación Mario Garay Aguilar, académico de la Universidad de Magallanes, el día 22 de enero de 2025, siendo adjunto en Anexos.

Instrucciones:

A continuación, se presentarán diversos enunciados de prácticas establecidas por cada área: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, usted deberá marcar en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere se asemeja más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo a la realidad del contexto actual en que se encuentra inserto/a. Los enunciados fueron modificados de acuerdo a la realidad del universo utilizado.

Escala evaluativa

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

Valor	Nivel de calidad
1	Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial en los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos

Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular				
2. Establece los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte				
3. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas				
4. Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos				

5. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará				
6. Los contenidos abordados en el proceso formativo, se revisan desde lo concreto a lo abstracto				
7. Las planificaciones consideran los recursos disponibles, características de los alumnos y el contexto				
8. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes				

Dimensión: Saber Hacer

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

Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y				

responsablemente en las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio comunitario, demostrando espíritu emprendedor				
3. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones				
4. El docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante				
5. El docente realiza acciones que genere asombro y motivación para la realización de actividades				

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

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

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
-----------	---	---	---	---

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

Dimensión: Desarrollar personas

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes				

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

Dimensión: Establecer dirección

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

Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

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

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	1	2	3	4
1. Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos				
2. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones				

entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar				
3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual				
4. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes compartan, clasifiquen, generen analogías, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos entre otras				
5. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras				
6. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo				

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección				

de los estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistema de ingresos, becas y créditos				
5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos				
6. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje				

Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

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

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

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

Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que establece su adecuada organización y uso				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes				

4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódico				

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis cuantitativo: resultado por áreas

- Tablas de promedios por dimensiones y áreas

Área: Formación basada en competencias	Promedio por dimensión
Saber conocer	3,5
Saber ser	3,6
Saber hacer	3,6
Promedio del área	3,6

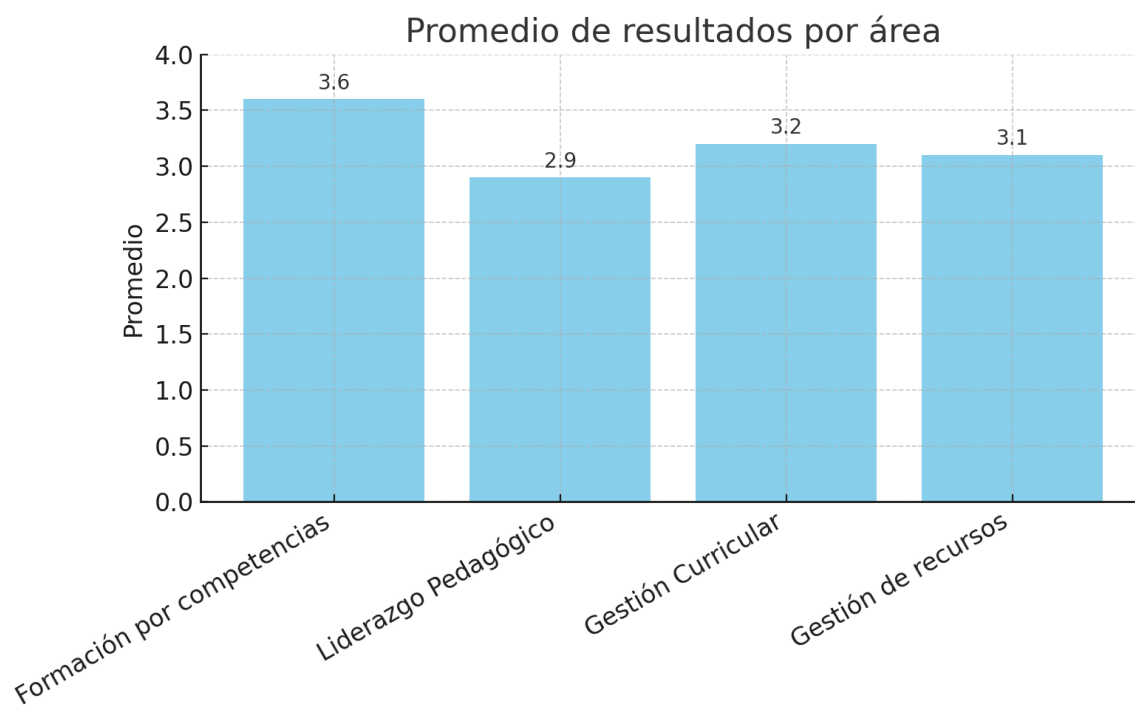
Área: Liderazgo pedagógico	Promedio por dimensión
Establecer dirección	2,7
Rediseñar la organización	3,0
Desarrollar personas	2,8
Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela	3,3
Promedio del área	2,9

Área: Gestión Curricular	Promedio por dimensión
Gestión pedagógica	2,5
Enseñanza y aprendizaje en el aula	3,7
Apoyo al desarrollo de los estudiantes	3,2
Promedio del área	3,2

Área: Gestión de recursos	Promedio por dimensión
Gestión del recurso humano	3,0
Gestión de recursos financieros y administración	3,0

Gestión de recursos educativos	3,3
Promedio del área	3,1

Gráfico comparativo por dimensiones y áreas



Área: Formación Basada en Competencias

El área de Formación Basada en Competencias obtuvo el promedio general más alto entre las cuatro áreas evaluadas, con un resultado de 3,6, lo que sugiere una percepción positiva por parte del cuerpo docente respecto al enfoque pedagógico y curricular vigente en la Facultad.

De la primera dimensión, Saber Conocer se refiere al dominio de contenidos, su secuenciación y contextualización. Las respuestas muestran que los docentes perciben que, se respetan las estructuras disciplinares desde lo general a lo particular, la cual existe una clara identificación de contenidos prioritarios, y se trabaja con

transversalidad. Además, se planifica considerando la progresión y los conocimientos previos de los estudiantes.

Aunque el promedio es alto, el valor no alcanza el 4, lo que indica que aún hay margen para fortalecer la evaluación sistemática de los contenidos y su articulación transversal entre asignaturas.

Con respecto al Saber Hacer, se puede identificar que el cuerpo docente está comprometido con el desarrollo de habilidades prácticas en el estudiantado. Se promueven la autonomía, la responsabilidad, la creatividad y la aplicación de conocimientos.

Este resultado evidencia una valoración institucional hacia metodologías activas, que propician un aprendizaje significativo, el cual está alineado con las nuevas actualizaciones y lineamiento que se están entregando por parte de la institución, ligadas a las necesidades del mundo actual. A su vez, sugiere que los docentes han integrado estrategias que fomentan el aprendizaje aplicado, lo que está en línea con los principios del enfoque por competencias.

Sobre la dimensión Saber ser, el resultado de un promedio de 3,6 indica una percepción muy positiva sobre la formación valórica y actitudinal. Se destaca que, se incentiva el trabajo colaborativo, la perseverancia, el respeto y la participación. Los docentes comunican la importancia del conocimiento para el desarrollo integral del estudiante. Se generan acciones que motivan y promueven el asombro.

Este puntaje sugiere que la dimensión ética y formativa del quehacer docente está presente y es valorada, lo que constituye un pilar fundamental del modelo formativo que propone el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Universidad de Magallanes.

Área: Liderazgo Pedagógico

El área de Liderazgo Pedagógico obtuvo un promedio general de 2,9, siendo la más baja entre las cuatro áreas evaluadas, lo que indica la percepción de importantes oportunidades de mejora por parte del cuerpo docente. Este resultado sugiere que, si

bien hay prácticas instaladas, aún no se consolida una cultura de liderazgo pedagógico robusta y participativa, pero se está trabajando en ello en la Facultad.

En Establecer Dirección, se enfocó en el Decanato de la Facultad, lo cual, al ver reflejada una menor puntuación dentro del área, hace referencia a la capacidad del Equipo Directivo o incluso las Jefaturas de cada Departamento para comunicar visión, misión y normativas institucionales, así como para alinear las prácticas con el Proyecto Educativo Institucional (PEI). La baja valoración podría indicar una distancia entre la gestión directiva y el cuerpo docente, o una falta de instancias sistemáticas de participación en la toma de decisiones.

En cuanto a la dimensión de Rediseñar la Organización evalúa la flexibilidad estructural y la capacidad del liderazgo para adaptar la organización a las necesidades docentes. Si bien el puntaje es superior (3,0) a la dimensión anterior, sigue reflejando un nivel moderado. Se valoran positivamente los esfuerzos de reorganización para facilitar la labor docente, pero aún hacen falta mayores mecanismos institucionalizados para reconocer virtudes pedagógicas o redistribuir la carga laboral de forma equitativa.

Si observamos la dimensión de Desarrollar Personas, con un promedio bastante bajo, el cual evidencia que, si bien existen gestos o instancias aisladas de apoyo, no hay aún políticas claras ni sostenidas de desarrollo humano, bienestar o formación profesional continua.

Se identifica una carencia de espacios para el reconocimiento del trabajo docente, la contención emocional o el fortalecimiento del clima laboral. Uno de los cambios dentro de la institución es eliminar a la gran mayoría de los profesionales de apoyo a honorarios, y entregarle cátedras a los académicos que no tenían mayor carga horaria en la académica, quizás podría ser uno de los factores en que esta dimensión este tan descendida.

Con respecto a Gestionar la Instrucción, es la dimensión mejor evaluada del área, con un 3,3 y se relaciona con la promoción de la innovación pedagógica, la reflexión sobre la práctica y la entrega de recursos para la enseñanza. Se valora que los equipos de gestión curricular, en conjunto con otras Direcciones tales como

Dirección de Docencia, la Unidad de Inclusión, la Unidad Pedagógica de Apoyo al Alumno faciliten herramientas y espacios para mejorar la enseñanza, así como la disposición a liderar conversaciones pedagógicas.

Sin embargo, aún se requiere fortalecer la sistematización del acompañamiento docente y la participación en los procesos de cambio e innovación.

Área: Gestión Curricular

El área de Gestión Curricular alcanzó un promedio general de 3,2, lo que representa una valoración positiva, aunque con contrastes relevantes entre sus tres dimensiones. Este resultado indica que, si bien existen aspectos sólidos relacionados con la enseñanza en el aula, aún se requieren mejoras importantes en la dimensión pedagógica, especialmente en los mecanismos de planificación, monitoreo y revisión sistemática del currículum.

La dimensión de Gestión Pedagógica, es la dimensión más débilmente valorada dentro del área situándose bajo el promedio institucional. Esto refleja, falencias en el monitoreo de la cobertura curricular, que de igual manera se pone en reflexión al momento de realizar los Procesos de Autoevaluación de las carreras, pero que solo el 50% de los docentes encuestados participa. Al no generar instancias en la revisión y análisis de planificaciones (ya que no se exige, sólo el cumplimiento del programa de la asignatura) junto a los docentes, podría deberse a una libre cátedra por parte de los académicos. Falta de consolidación de instancias de reflexión técnica y mejora continua del currículum de manera general, de igual manera existen los Consejos académicos donde se debe extender esta práctica.

Este resultado sugiere que los docentes no perciben una retroalimentación pedagógica fluida entre los Comité Curricular, y/o Jefaturas de Carrera, no hay un acompañamiento hacia el docente, el cual podría ir en directa relación con las mejoras de los programas de asignatura-

Sobre la dimensión de Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, se puede percibir que es la dimensión mejor valorada de toda el área, lo que indica un fuerte

compromiso docente con la práctica pedagógica en el aula. Se reconoce que: se aplican estrategias didácticas variadas y pertinentes; se comunica con claridad lo que se espera que los estudiantes aprendan; se mantiene un clima de respeto, y se realizan esfuerzos constantes por monitorear y retroalimentar el aprendizaje.

Esto refleja que, a nivel de aula, los docentes implementan buenas prácticas y mantienen altas expectativas sobre el desarrollo de sus estudiantes.

Sobre el Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes, con un promedio 3,2 refleja una valoración intermedia-alta respecto al acompañamiento de los estudiantes desde una perspectiva integral. Dado que la Universidad tiene Políticas de Inclusión, unidades de apoyo, como la Unidad de Inclusión y la Unidad Pedagógica de Apoyo al Alumnos, y programas tales como el PAED (Programa de acompañamiento al estudiantado con discapacidad), se puede identificar que existen estrategias para detectar y apoyar dificultades académicas, sociales y afectivas, hay una comunicación entre las Jefaturas de Carrera y estas unidades vinculantes para el apoyo de sus estudiantes, ya sea individual o colectivo. El resultado indica que la preocupación por la diversidad y el desarrollo estudiantil está presente.

Área: Gestión de Recursos

El sector de Gestión de Recursos fue calificado con una media de 3.1, lo que sugiere una percepción moderadamente positiva del personal docente. Se reconoce que el proceso educativo cuenta con suficiente material; sin embargo, la mejora de la evaluación no alcanza la excelencia y tampoco la pedagogía hacia el estudiantado, por lo que todavía hay margen para mejorar. Hay oportunidades, especialmente en el ámbito de la planificación, la optimización y la revisión sistemática de los recursos institucionales, es decir, personas, recursos materiales y financieros.

La escala de Gestión del Recurso Humano (3.0) evaluó los procesos de gestión, evaluación, reconocimiento, ambiente de trabajo del personal docente/administrativo. Los resultados reflejan un clima de trabajo percibido como adecuado, así como la presencia de prácticas relacionadas con el reconocimiento del

personal docente, que probablemente aún no están institucionalizadas. También se mencionan debilidades como la disponibilidad de directrices para el despido, los reemplazos docentes frente a la ausencia por enfermedad y otros. Esta media indica la existencia de prácticas, aunque aún no sistemáticas y completamente alineadas con una estrategia institucional de recursos humanos.

De manera consistente, también se calificó como moderada la dimensión de Gestión de Recursos Financieros y Administrativos. Los docentes creen que la Facultad tiene un buen ingreso de matrícula y deserción del estudiante de las carreras sigue las normativas vigentes y participa en programas diseñados como soportes para el PEI. Sin embargo, la planificación financiera estratégica, la gestión presupuestaria y la comunicación de estos procesos con la profesión docente tajantemente indican que son tan claramente visibles desde la autoridad.

Por último, el componente de Gestión de Recursos Educativos también fue el más altamente evaluado dentro de esta área, con un nivel medio de 3.3. Este resultado indica una percepción favorable de las instalaciones para el aprendizaje, la disponibilidad de recursos educativos y tecnológicos y la descentralización de los Servicios de la Unidad de biblioteca, Aula tecnológica, salas de simulación, así como el uso de tecnologías de información para apoyar la enseñanza y la gestión. Aunque la puntuación fue alta, es posible suponer que el mantenimiento, el almacenamiento y el proceso de actualización de estos recursos deben ser organizados y sistematizados para que puedan ser gestionados de manera eficiente, justa y sostenible.

PROPUESTAS DE MEJORA

Al analizar los resultados obtenidos, y a modo general, se puede establecer que la Facultad de Educación y Ciencias Sociales de la Universidad de Magallanes, tiene un fuerte componente en la Formación Basada en Competencias, el cual se refleja en prácticas consolidadas en el aula, especialmente en lo relacionada con el desarrollo de habilidades cognitivas, actitudinales y procedimentales en los estudiantes. Por otro lado, se evidencia un bajo Liderazgo Pedagógico, sugiere una limitada gestión de apoyo al desarrollo profesional y bienestar docente.

Las propuestas de mejora que aquí se entregan, son considerando los resultados de los ocho docentes que contestaron la encuesta de primeros años. Además, teniendo en cuenta que es reciente una nueva normativa como lo es la carta magna del nuevo Proyecto Educativo Institucional de la Universidad de Magallanes, el cual viene incluso a modificar y a actualizar las competencias institucionales, el organigrama general de la distribución administrativa de las diferentes Direcciones, Unidades y Coordinaciones y sus diversas funciones, las cuales se darán a conocer al finalizar este primer semestre académico.

Área: Formación basada en competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer a los Comité de Currículo de la Facultad o Departamentos, para garantizar una progresión coherente de los contenidos entre asignaturas y niveles de concreción.	Realizar talleres de actualización curricular que integren transversalidad disciplinar, aprendizajes previos, etc.	Dirección General de Docencia Plan de Capacitación Docente Unidad de Gestión Curricular
Implementación del nuevo Proyecto Educativo Institucional para el fortalecimiento de la práctica docente para fomentar las prácticas de enseñanza activa y participativa, que desarrollen la autonomía	Generar instancias todos los semestres de formación docente en metodologías activas, con acompañamiento técnico. Realizar seguimiento de la implementación.	Dirección de Docencia Plan de Capacitación Docente Unidades vinculantes Jefaturas de Carrera

y responsabilidad en el estudiantado.		
Promover la formación integral del estudiante, incluyendo valores, actitudes y habilidades desde la práctica docente.	Diseñar rúbricas de evaluación que incorporen criterios actitudinales y facilitar espacios de reflexión.	Docentes Jefaturas de carrera

Área: Liderazgo pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Mejorar la comunicación entre las autoridades principales, decanatos, directores de departamento, jefes de carrera y cuerpo académico.	Elaborar charlas sistemáticas de decisión e informativas, semestrales para difundir el impacto del PEI, u otra normativa de vital importancia.	Direcciones vinculantes
Reconocer formalmente las buenas prácticas docentes como una estrategia para incentivar el desarrollo profesional continuo.	Implementar un sistema de reconocimiento de buenas prácticas, a través de concursos, proyectos, puntos para jerarquización, incluso retribución económica	Direcciones vinculantes Decanato
Fomentar el acompañamiento integral del cuerpo docente, sea académico u honorario, que promuevan salud emocional y cohesión de equipo.	Diseñar un Plan de Acompañamiento Docente, que incluya desde mentorías, acompañamiento psicológico.	Decanato Jefe de carrera Direcciones Vinculantes.

Área: Gestión Curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Generar espacios de participación docente en toma de decisiones pedagógicas.	Fomentar que, en los Consejos de carrera, se ponga en tabla de manera permanente la discusión o reflexión de las practicas innovadoras y desafíos institucionales en boga.	Consejos de carrera Jefe de carrera

Retroalimentación colaborativa, con estándares comunes para el diseño de evaluaciones y planificaciones docentes.	Un protocolo estandarizado de revisión de diseño de evaluaciones que contenga retroalimentación de los pares.	Comité de Currículo de Autoevaluación. Jefes de carrera
Mejorar la calidad de la enseñanza de los docentes de la facultad por niveles.	Establecer un programa de co-docencia voluntaria, en relación a las buenas prácticas.	Dirección de Docencia Plan de Capacitación Docente Jefaturas de Carrera
La sistematización del acompañamiento de los estudiantes, integrando el apoyo académico y socioemocional.	Reforzar el Sistema de Alerta Temprana que articule las tutorías académicas y el apoyo psicoemocional del estudiante.	Dirección de Servicios Informáticos Dirección de Asuntos Estudiantiles. Dirección de Docencia

Área: Gestión de Recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Incluir representantes de los diversos estamentos, en la planificación financiera institucional.	Dentro del Consejo Universitario, participar desde los tres estamentos en las decisiones presupuestarias y necesidades inmediatas.	Consejo Universitario Vicerrectoría de Administración y Finanzas.
Procesos de evaluación y reconocimiento docente, tanto para los académicos, como profesionales de apoyo a la docencia que realizan clases.	Proponer una normativa institucional para la evaluación docente, con procesos de retroalimentación, reconocimiento y trayectoria docente.	Dirección de Docencia Unidad de Gestión Docente Vicerrectoría de Administración y Finanzas Unidades Vinculantes

Las sugerencias presentadas están destinadas a proporcionar una base para el desarrollo de la organización y gestión de la Facultad de Educación y Ciencias Sociales de la Universidad de Magallanes, y a ser aplicables y realizables. Y quizás poder replicarlos de manera institucional.

Las acciones sugeridas se formulan a partir de los resultados del diagnóstico, preservando los elementos y actividades más valorados y las áreas que necesitan atención más intensiva.

Estas mejoras, que permitirán avances tanto en coherencia institucional como en excelencia pedagógica, contribuirán al fortalecimiento de una cultura organizacional colaborativa y participativa para la formación integral de los estudiantes.

Y, para ello, se necesitará una adhesión transversal de los equipos de dirección, de los docentes y de las unidades de apoyo, así como una voluntad institucional de acompañar y seguir de manera sistemática y permanente el cambio iniciado.

CONCLUSIONES

El Trabajo de Grado que se ha desarrollado, es un ejercicio que constituye un importante análisis crítico de la tarea educativa en un entorno específico: la Facultad de Educación y Ciencias Sociales de la Universidad de Magallanes.

Está fundamentado en cuatro áreas estratégicas de gestión académica:

1. Formación basada en competencias.
2. Liderazgo pedagógico.
3. Gestión curricular.
4. Gestión de recursos.

Mediante un instrumento de recolección de datos, entregado por la Universidad Miguel de Cervantes, que fue aplicado diferentes docentes que realizaban clases en la Facultad, específicamente en primer año, se recabaron evidencias sustanciales respecto a cómo la institución percibe que estas prácticas son de alta calidad y están bien organizadas.

Es posible realizar una síntesis importante: si en el aula la referencia pedagógica es sólida, particularmente en lo que respecta a la estructuración de las competencias de los estudiantes, como puede apreciarse por la alta calificación en el área de competencias, la calidad está parcialmente amenazada en la dimensión de articulación escolar y liderazgo estratégico.

En el área de liderazgo pedagógico y gestión curricular, se hacen evidentes tensiones respecto a la práctica docente y el liderazgo institucional, lo cual obstaculiza una implementación completa de una cultura de mejora.

La mayor innovación del estudio es la introducción de una sugerencia de mejora estructurada, que operacionaliza los resultados en un plan de acción argumentado y contextualizado. Las propuestas parecen no solo respuestas inmediatas, sino que también delinean una visión institucional más amplia de co-trabajo, participación docente y fortalecimiento de la gestión interna.

Anticiparse a esta iniciativa es enfrentar nuevos desafíos: entre ellos, la institucionalización de un sistema de seguimiento y retroalimentación permanentes, la promoción de liderazgo distribuido, la existencia de espacios reales para capacitación y reconocimiento docente.

Las propuestas presentadas buscan ser un punto de partida concreto y realista para fortalecer los procesos formativos, organizacionales y de gestión de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Magallanes. Cada acción sugerida ha sido diseñada en función de los resultados obtenidos en el diagnóstico, considerando los aspectos más valorados y aquellos que requieren atención prioritaria.

La implementación de estas mejoras no solo permitirá avanzar hacia una mayor coherencia institucional y calidad pedagógica, sino que también contribuirá a consolidar una cultura organizacional colaborativa, participativa y centrada en el desarrollo integral de los estudiantes. Para ello, será fundamental el compromiso transversal de los equipos directivos, docentes y unidades de apoyo, así como la disposición institucional para acompañar y monitorear el proceso de cambio de manera sistemática y continua.

En este sentido, esta investigación no cierra un ciclo, sino que abre un camino para reforzar permanentemente la calidad de la educación.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Calidad de la Educación. (2018). *Taller: Gestión de recursos para favorecer los aprendizajes*. Recuperado de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/14851>
- Bonnefoy, N. (2021). *Evaluación de competencias en educación superior: conceptos, principios y agentes*. *Revista Educación*, 45(2). Recuperado de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-26442021000200612&script=sci_abstract&tlng=es
- Celis, M. (2017). *Gestión de recursos humanos en la escuela: un desafío permanente*. Educrea. Recuperado de <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2017/09/DOC1-gestion-RRHH.pdf>
- Coll, C. (1992). *El currículum: Una perspectiva constructivista*. Ediciones Graó.
- Domínguez, C., Leví, G., Medina, A., & Ramos, E. (2013). *Las competencias docentes: diagnóstico y actividades innovadoras para su desarrollo en un modelo de educación a distancia*. *Revista de Docencia Universitaria*, 12(2). Recuperado de <https://polipapers.upv.es/index.php/REDU/article/view/6431/6495>
- Gairín Sallán, J. (2024). *Dirección y liderazgo de los centros educativos: naturaleza, desarrollo y práctica profesional* (1ª ed.). Narcea Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/269627?page=82>
- Gajardo, J., & Ulloa, J. (2017). *Liderazgo pedagógico, conceptos y tensiones* (Nota Técnica N.º 6). LÍDERES EDUCATIVOS. Recuperado de <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>
- Hernández Barriga, F. I., & Fonseca Ortiz, L. M. (2019). *Gestión curricular y desarrollo de competencias en estudiantes y docentes: apuesta por la calidad universitaria*. Ediciones USTA. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/133066>
- Martínez Rizo, F. (2012). *La evaluación formativa del aprendizaje en el aula en la bibliografía en inglés y francés: Revisión de literatura*. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 17(54), 849-875. Recuperado de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662012000300008&lng=es&tlng=es

- Martínez Rizo, F. (2013). *Dificultades para implementar la evaluación formativa: Revisión de literatura. Perfiles Educativos*, 35(139), 128-150. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/132/13225611007.pdf>
- Meller, P., & Brunner, J. J. (2009). *Educación técnico profesional y mercado laboral en Chile: Un reader*. Recuperado de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/14278/FL006.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Educación. (2023). *Gestión curricular: Para la reactivación integral de aprendizajes*. Unidad de Currículum y Evaluación. Recuperado de https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-332259_recurso_pdf.pdf
- Montecinos, C., Aravena, F., & Tagle, R. (2016). *Liderazgo escolar en los distintos niveles del sistema: Notas técnicas para orientar sus acciones*. Recuperado de <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>
- Tobón, S. (2013). *La formación basada en competencias: pensamiento complejo, currículo y didáctica*. Ecoe Ediciones.
- Universidad de Magallanes. (2024). *Proyecto educativo institucional*. Recuperado de UMAG.

ANEXOS:

MAGISTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN EN COMPETENCIAS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO



LMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES
AUTÓNOMA

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

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

TRABAJO DE GRADO

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la Institución de Educación Superior – **Universidad de Magallanes**, de la comuna de **Punta Arenas**, región de **Magallanes y Antártica Chilena**.

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

Escaneado con CamScanner

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

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Marcos Guayán Domínguez
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Director de Docencia. Doctor en Educación
e-mail	marcos.guayan@unmag.edu
Fecha de la validación (día, mes y año):	22-01-2021