



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 ESCUELA BÁSICA  
CURACALCO, COMUNA DE CUNCO, REGIÓN DE LA ARAUCANÍA.**

Candidato(a) a Magíster: Laura Helen Alveal Aguilera.

Carlos Roberto Nahuelpán Hidalgo.

Tutor disciplinar: Carmen Elena Bastidas Briceño.

Tutor metodológico: Marlenis Martínez Fuentes.

Enero de 2024.

## ÍNDICE

Resumen.....	3
Introducción.....	5
Marco teórico.....	6
Marco contextual.....	16
Diseño y aplicación del instrumento.....	17
Análisis de resultados.....	32
Acciones de mejora.....	41
Conclusión.....	52
Bibliografía.....	54
Anexos Validación de instrumento.....	58

## **Resumen.**

El presente Trabajo Final de grado tiene como objetivo recopilar información a través de la metodología de encuesta, para analizar las cuatro dimensiones fundamentales para el desarrollo educativo de la Escuela Básica Curacalco de la comuna de Cunco: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

A través del análisis de esta encuesta, se busca identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que permitan fortalecer la calidad del aprendizaje y la gestión institucional.

A continuación se resume cada ámbito a modo de esclarecer cada uno de ellos.

### **Formación Basada en Competencias**

La implementación del enfoque por competencias en la escuela presenta avances en la planificación docente, asegurando que los estudiantes desarrollen habilidades aplicables a distintos contextos. No obstante, se evidencian desafíos en la articulación entre teoría y práctica, así como en la evaluación de aprendizajes que realmente reflejen el desarrollo de competencias. La capacitación docente en metodologías activas y en estrategias de evaluación formativa resulta clave para consolidar este enfoque.

### **Liderazgo Pedagógico**

El liderazgo directivo y docente juega un rol central en la promoción de una cultura de mejora continua. Se destaca el compromiso del equipo de gestión con la innovación pedagógica y la formación docente, aunque se observa la necesidad de fortalecer espacios de trabajo colaborativo y retroalimentación efectiva entre docentes. Un liderazgo distribuido y orientado a la co-construcción de prácticas pedagógicas favorecería un impacto positivo en el aprendizaje de los estudiantes.

## **Gestión Curricular**

La escuela ha avanzado en la alineación del currículo con las necesidades del contexto local, promoviendo estrategias de enseñanza diferenciadas. Sin embargo, existen brechas en la integración de herramientas digitales y en la diversificación de estrategias de enseñanza para atender a la diversidad del aula. Es fundamental fortalecer la planificación basada en el análisis de datos sobre el aprendizaje y en la actualización curricular permanente.

## **Gestión de Recursos**

El acceso a recursos materiales y tecnológicos sigue siendo un desafío, especialmente en relación con la conectividad y disponibilidad de materiales didácticos innovadores. A pesar de las limitaciones, la escuela ha demostrado capacidad de gestión para optimizar los recursos disponibles. Sin embargo, se requiere una estrategia más estructurada para la captación y uso eficiente de los recursos externos, en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.

## **Introducción.**

La educación en contextos rurales presenta desafíos específicos que requieren un análisis detallado para su adecuada gestión y mejora. La Escuela Básica Curacalco, dependiente de la I. Municipalidad de Cunco, se encuentra ubicada en una zona rural apartada de la comuna de Cunco y enfrenta realidades que influyen directamente en su desarrollo institucional y en la formación de sus estudiantes. Su reducido número de estudiantes pertenecientes a un curso multigrado de 1° a 6° año básico, sumado a las dificultades de conectividad y acceso a diferentes recursos por parte de los padres y/o apoderados, plantea la necesidad de estrategias pedagógicas adaptadas a su contexto.

Este diagnóstico se centra en cuatro áreas clave: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. A través del análisis de estas dimensiones, se busca identificar tanto los avances como las dificultades presentes en el establecimiento, con el fin de proponer mejoras que favorezcan la calidad educativa y la optimización de los recursos disponibles. La realidad de la escuela exige una mirada integral que permita fortalecer su gestión, garantizando así un aprendizaje pertinente y significativo para sus estudiantes en un entorno con características particulares.

## **Marco teórico.**

Los fundamentos teóricos sustentan el campo del conocimiento científico para dar solidez y consistencia al problema planteado en el ámbito educativo, por esta razón, Carrasco (2014), sostiene que “los fundamentos teóricos no sólo se refieren a los enfoques y teorías que sustentan el marco teórico, sino también las conclusiones a los que han llegado otros investigadores respecto al problema de investigación”.

### **Formación basada en competencias.**

“Las competencias son combinaciones dinámicas de recursos personales, complejos sistemas de comprensión y acción que incluyen «saber pensar», «saber decir», «saber hacer» y «querer pensar, decir y hacer». Se ponen en juego para comprender la complejidad de las situaciones en las que se pretende actuar y para diseñar, planificar, desarrollar y evaluar los modos concretos de actuación. La acción en situaciones concretas y complejas de la vida profesional conlleva a un “saber de la experiencia”, que produce una mayor comprensión de la experiencia vivida, pensada, reflexionada y contrastada (Pérez y Pérez, 2013).

Sin embargo, la definición de competencia puede ser compleja, ya que cada individuo, de acuerdo a su propia experiencia puede eventualmente presentar una definición de competencia, “Decimos que una persona es competente cuando nos consta que es capaz de hacer algo bien hecho. Una competencia, por tanto, es la demostración de la capacidad para hacer algo bien hecho. (Zarzar Charur, C. 2015).

De otra manera, Coral expone que “...la mayoría de las definiciones la comprenden como unidades de actuación que expresan lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un nivel de desempeño eficiente en su labor, incluyendo aspectos cognitivos, afectivos, conductuales y de

experiencias” (Coral, 2004). Es por esto que “Los procesos de formación de los profesionales orientados al desarrollo de competencias emergen para hacer de la educación un servicio más pertinente a las demandas sociales, donde adquiere un significado el *ser y saber cómo* sobre el *saber y hacer qué*, capaz de ofrecer a los estudiantes aprendizajes socialmente significativos que los habiliten para operar con eficacia en el contexto específico de las dificultades y los retos propios de la época y del país. Valera Sierra, R., (2010).

A modo de aclarar de mejor forma y en referencia a la formación, adquisición y evaluación de competencias Profesionales, Barriga Arceo menciona “...que las competencias profesionales se desarrollan mediante procesos de formación deliberados y dirigidos, aunque también se desarrollan y perfeccionan en el devenir cotidiano del practicante cuando enfrenta las situaciones clave de la práctica en escenarios reales”. Por lo tanto, “Para enseñar-aprender-evaluar competencias, se requiere crear situaciones didácticas explícitas y pertinentes, que permitan enfrentar directamente a los aprendientes a las tareas complejas (generativas, orientadas a la solución de problemas) que se espera resuelvan (Barriga Arceo, F. D. 2019, p. 44).

Ante estas afirmaciones el Ministerio de Educación en Chile (2006: 4) aclara que “...los estudios que describen la trayectoria profesional de los docentes señalan claramente que los primeros cinco años son de aprendizaje hasta que se logra seguridad y competencia docente y que, en este contexto, el primer año es decisivo, pues es el período en el que muchos docentes jóvenes deciden si abandonan la docencia o permanecen en ella”. (Inostroza de Celis, G., Jara, E., & Tagle, T. 2010, p 188).

Es por esto que el MINEDUC, a través de la Evaluación Docente y Desarrollo Profesional Docente está implementando las Mentorías, como apoyo a los Docentes principiantes, “Estas prácticas se caracterizan por establecer relaciones colaborativas entre profesor mentor y profesor principiante focalizadas en el aprendizaje y orientadas al desarrollo profesional (Lipton y Wellman, 2003). En la misma esfera, Marcelo (2002) propone “que un programa de mentoría e inducción demanda de un período de socialización profesional que permite al

nuevo profesor la interiorización de los principios y valores de la denominada cultura de la profesión”. (Citado por Inostroza de Celis et al, p. 188)

Entonces se podría señalar que el éxito de la formación basada en competencias radica en lo que Bunk (1994: 16) asevera: “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”. (Citado por Inostroza de Celis et al, p. 121)

### **Liderazgo pedagógico.**

Sin duda al referirnos al denominado Liderazgo pedagógico debemos “...distinguir entre liderazgo y dirección escolar. Aunque al hablar de liderazgo en una institución escolar, normalmente se hace referencia a la persona que dirige el centro, esto no quiere decir que quien posea la autoridad formal ejerza el liderazgo en la escuela”. (Llorent & Oria, 1998). (Citado por Navarro-Granados, M. 2023, p, 15), en este mismo sentido, Bolívar (2010a), lo define como un tipo de liderazgo que pone el énfasis en lo educativo, situando la acción del líder en aquellas condiciones organizativas y profesionales que mejoren las prácticas docentes del profesorado y, de manera consecuente, los logros académicos del alumnado (p. 82). No obstante, este autor lo define más concretamente como “liderazgo para el aprendizaje”. Se trata de vincular el liderazgo pedagógico con el transformacional, pues va alterando las condiciones existentes para que mejoren la educación y las prácticas de aula (Bolívar, 2009, p. 2). (Citado por Navarro-Granados, M. 2023, p, 16)

Según López Martínez, J. (2012). Resulta evidente la relación entre la Dirección y el liderazgo, incluso cabría hacerse la pregunta de si es posible una buena dirección sin un liderazgo apropiado, definido y estable. Cada vez más el perfil del directivo en las instituciones educativas supera el del mero gestor de recursos con una perspectiva interna de la organización propia de décadas

pasadas; la dirección del siglo XXI ha de ser una dirección con gran hincapié en la capacidad de comunicación y relaciones...”

Por lo tanto y de acuerdo a esta estrecha relación entre Dirección y Liderazgo, es necesario hacer referencia al Liderazgo Distribuido la que “...hace referencia al liderazgo compartido, democrático, colaborativo y participativo. Según el lugar formal donde se posicionen el actor educativo en una organización, debe tener una amplia participación donde cada uno de los miembros integrantes, movilice sus capacidades profesionales, su experiencia, su iniciativa en relación a objetivos comunes para el lograr mejoras educativas. (Campos et al., 2019, p.44).

De esta forma, dentro de la misión de crear escuelas que aseguren a todos los estudiantes una buena educación, es imprescindible el denominado liderazgo pedagógico o para el aprendizaje (Bolívar, López & Murillo, 2013; Jerdborg, 2023; Yang & Lim, 2023)

De acuerdo a lo antes expuesto, la principal función del liderazgo pedagógico es establecer una correspondencia entre todos los actores miembros de la comunidad educativa, con relación a metas comunes. Spillane (citado por Rojas et al., 2018), muestra que el liderazgo no puede enfocarse en unos pocos para lograr metas de calidad educativa. Los directores de escuela u otros líderes no logran estos objetivos por sí solos, sino que es la coordinación del liderazgo de un grupo de personas con diversas herramientas y habilidades lo que les permite alcanzarlos y las implicaciones para mejorar la educación.

### **Gestión Curricular.**

Mientras exista educación va a existir el currículum, lo interesante es que ante esta afirmación, necesariamente debemos revisar la historia, cabe destacar que en este sentido, que el currículum “...se haya convertido ella misma en un problema de definición. Así, por acudir a una voz autorizada, Goodlad (1989: 1019) en la voz “Currículum como ámbito de estudio”, incluida en la Enciclopedia Internacional de la Educación coordinada por Husén y Postlethwaite, reconocía que este campo “permanece en un terreno confuso y su epistemología no está

bien definida. [...] Además, no existe un acuerdo generalizado acerca de dónde terminan las materias que conciernen al currículum y dónde empieza el resto de la educación. [...] No es sorprendente, entonces, que existan tantas definiciones diferentes de lo que es un currículum y de su ámbito de estudio”. Años después, en la reelaboración del trabajo anterior (Goodlad, 2001) reiteraba cómo la emergencia y desarrollo discursivo del currículum como campo de estudio se ha visto sometida a diversas influencias en el siglo pasado. Si durante la primera mitad del siglo pasado el currículum versó sobre la práctica educativa, la segunda mitad fue un discurso sobre propuestas para la práctica”.

Sin lugar a dudas podemos reafirmar que, el “currículum” es un término polisémico, susceptible de ser reconstruido en distintos niveles y campos. Como, en su momento, dijo Walker (1982), el currículum es muchas cosas para mucha gente. Bolívar Botía, A. (2008).

De acuerdo a Toro (2007), “el currículo constituye un constructo teórico en permanente proceso de construcción, por lo que no puede ser concebido como un concepto terminado, ya que en su directa relación entre educación y sociedad, debe transformarse en función de la dinámica de los contextos globales y locales”. Estos cambios, tienen gran influencia en qué y cómo enseñamos, debe ser sensible a estas transformaciones, “La conceptualización del currículo en la educación del siglo XXI, exige que en su proceso de construcción se considere la flexibilidad, la pertinencia curricular, los principios de enfoque sistémico y de la complejidad, la integralidad, la inter y transdisciplinaridad”. (Toro 2007).

Por su parte, Walker (1990: 133) define la teoría del currículum como “un cuerpo de ideas, coherente y sistemático, usado para dar significado a los problemas y fenómenos curriculares, y para guiar a la gente a decidir acciones apropiadas y justificables”.

Actualmente, podemos afirmar que “el término currículo ha evolucionado constantemente, partiendo de definiciones reduccionistas que lo identifican como planes y programas de estudio, cuya finalidad es la organización escolarizada de los contenidos planificados que deben desarrollarse en las distintas etapas de escolaridad, con énfasis en contenidos, objetivos, recursos o evaluación en

función de los distintos enfoques curriculares, hacia propuestas con énfasis en las experiencias de aprendizaje, como el elemento relevante del cambio, pero que en su esencia continúan manteniendo la intencionalidad de la regularización mediante planes y programas. (Toro 2007).

En base a estas definiciones debemos necesariamente acercarnos a una de las definiciones de La gestión curricular, la cual se presenta como "...la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición de qué se debe enseñar y qué deben aprender los estudiantes".

Por lo tanto, "...Está orientada hacia la formación de los estudiantes por medio de las interpretaciones del PEI en el aula y busca un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución. Esto exige un trabajo en equipo organizado por la institución y unos acuerdos mínimos establecidos de acuerdo con el PEI sobre aspectos críticos de la enseñanza y el aprendizaje: la evaluación, la articulación de niveles, áreas y grados? la jerarquización de contenidos, el uso de textos, la elaboración y utilización de material didáctico y de apoyo la formación permanente de docentes. Además de la atención a estudiantes con necesidades pedagógicas particulares (Panqueva J. 2008).

En nuestro país, tenemos programas como el PME (Proyecto de Mejoramiento Educativo), impulsado por la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), que han colaborado directamente en la implementación de Equipos de Gestión para la mejora de los aprendizajes: El director(a), UTP, profesores y profesionales de apoyo a la labor docente, junto al apoyo de padres/apoderados y centros de alumnos(as), todos estos "...como parte de un proceso de planificación estratégica con el fin de desarrollar su proyecto educativo institucional acorde a la realidad de sus alumnos (PEI)", También, y en este mismo contexto, el Ministerio de Educación, ha creado el "Marco para la Buena Dirección" (Mineduc 2005), que constituye un estándar para el mejoramiento del desempeño directivo y la posibilidad de ampliar la autonomía de los directivos en el ejercicio de la gestión".

Cabe destacar en relación a lo anterior, que en uno de los informes de la UNESCO 2008, "...respecto de las desigualdades presentes en el sistema educativo chileno es tajante las diferencias están dadas por los recursos económicos", Y aquí "...radica el valor de estos programas ya que están avocados a la Igualdad, calidad y equidad educativa". Mora Tobar (2010). En el párrafo citado, quisiéramos hacer un paréntesis para resaltar y no pasar por alto la importancia y lograr que queden grabadas en el subconsciente de nuestra labor, entre otras palabras importantes la de "Equipos", que cambia el paradigma que existía antaño en relación a la dirección de un establecimiento.

Es por esto que es necesario también destacar que "...La gestión del currículo depende de la coherencia entre lo que se planea y escribe, lo que se implementa, lo que se evalúa y lo que en realidad aprenden los estudiantes". Todo aquello relacionado con el liderazgo del director apoyado por su "Equipo" de Gestión y la comunidad escolar.

## **Gestión de Recursos**

Generalmente al referirnos a Gestión de Recursos, instintivamente lo relacionamos con lo monetario, sin embargo, esta creencia difiere totalmente de la realidad,

En un primer acercamiento a la gestión, el estado de Chile a través de la Ley Número. 20.370, que Establece la Ley General de Educación (LGE), en el Párrafo 2º sobre los Derechos y Deberes del estado, indica en el Artículo 4º que, "Es deber del Estado velar por la igualdad de oportunidades y la inclusión educativa, promoviendo especialmente que se reduzcan las desigualdades derivadas de circunstancias económicas, sociales, étnicas, de género o territoriales, entre otras".

A su vez, en el Instructivo de Control y Respaldo de gastos 2024 que emana de la Superintendencia de Educación señala que "Dentro de las actividades propias de un establecimiento educacional se encuentra el proceso de

adquisición de los insumos necesarios para llevar a cabo las labores educativas; para ello es preciso contar con una serie de medidas que permitan resguardar el fiel uso de los recursos y dar cumplimiento a las obligaciones legales de cada entidad.”, entonces, necesariamente debemos procurar entender que es necesario velar por que no haya desigualdad de ningún tipo, lo cual es minimizado por el aspecto monetario, sin embargo, es de suma importancia visualizar el real alcance que significa gestionar los recursos disponibles, ya que en una definición más enriquecida de esta misma entidad menciona que “La Gestión de Recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo propuestas por el establecimiento. La gestión de personas considera las acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo”.

En el mismo contexto, siguiendo la misma definición cabe destacar que “La gestión de recursos materiales y financieros hace referencia a la obtención de recursos y su adecuada administración a fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes”.

Es por esto que del ministerio de Educación en Chile surge la necesidad de establecer criterios sobre los cuales principalmente los directivos tengan un fundamento para actuar, Los 4 criterios contenidos en la Gestión de Recursos corresponden a:

- *El director y equipo directivo administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Para cumplir los objetivos institucionales y las metas de aprendizaje del establecimiento, el director y su equipo directivo deben asegurar el buen uso de los recursos financieros, materiales y pedagógicos de su establecimiento.*

- *El director y equipo directivo desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.*

*La disponibilidad de recursos adicionales facilita la consecución de las metas de un centro educativo. En esta dirección, el director y equipo directivo deben promover una gestión que aproveche oportunidades, liderando procesos de búsqueda, negociación y vinculación de recursos a las necesidades del establecimiento.*

- *El director y equipo directivo motivan, apoyan y administran el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo. El director y equipo directivo requieren contar con un equipo de trabajo comprometido y competente. Una buena dirección propone objetivos desafiantes, reconoce logros y abre espacio al surgimiento de nuevos liderazgos.*

- *El director y equipo directivo generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.*

*La calidad del personal de un centro educativo es fundamental en el logro de sus metas. Por ello, es relevante que el director y su equipo directivo aseguren procesos de reclutamiento y selección coherentes con las necesidades institucionales.*

*Asimismo, deben garantizar evaluaciones sistemáticas al personal que permitan tener una visión de su evolución en un periodo determinado y que estén orientadas hacia su perfeccionamiento. En el proceso de evaluación es importante que el director y sus docentes directivos canalicen la percepción del resto de la comunidad educativa, acerca del desempeño del personal docente y codocente del establecimiento.(Marco Para la Buena Dirección MINEDUC))*

La consideración de estos criterios permite tener una visión mucho más clara y concreta de lo que significa gestionar los recursos, y se transforma en un punto de apoyo relevante a la labor del Equipo de Gestión y una base fundamental sobre la que se puede construir y disminuir las brechas de aprendizaje, la desigualdad entre estudiantes, docentes y del personal de apoyo, tan necesarias para el éxito de una institución.

## **MARCO CONTEXTUAL.**

La Escuela Básica Curacalco se encuentra ubicada en una zona rural de la comuna de Cunco, a aproximadamente 22 kilómetros hacia la cordillera. Su ubicación geográfica representa un desafío en términos de conectividad y acceso a diferentes recursos por parte de los padres y/o apoderados, lo que influye en la gestión educativa y en la implementación de estrategias pedagógicas que regularmente están siendo adaptadas a su realidad.

El establecimiento depende de la administración del DAEM de la Ilustre Municipalidad de Cunco, atiende a una comunidad caracterizada por el desarraigo al mundo rural debido a la falta de oportunidades laborales en la zona, donde las familias que deciden quedarse, desempeñan actividades forestales y en una minoría, huertos y ganadería de subsistencia.

Esta realidad impacta en el ámbito escolar ya que el universo de habitantes en su mayoría son personas adultas mayores, por lo cual es fundamental adaptar los procesos educativos a las necesidades del contexto, promoviendo aprendizajes significativos que potencien el desarrollo integral de los 4 estudiantes que asisten a la escuela y pertenecen a un curso multigrado de 1° a 6° año básico.

En términos de gestión, la escuela ha impulsado iniciativas orientadas a fortalecer la formación docente y la actualización curricular, con un enfoque en metodologías activas y en la optimización de los recursos disponibles.

## DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

### Instrucciones:

La presente encuesta está formada por 4 áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos. En cada práctica debe marcar según la escala de valoración, de acuerdo a lo que usted considera pertinente.

### Escala evaluativa

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

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son medianamente sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son altamente sistemáticos y efectivos.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, generando procesos altamente sistemáticos y efectivos.

## 1. Formación basada en competencias.

### 1.1. Dimensión: Saber conocer.

**Proceso general para evaluar:** El/la docente, Demuestra compromiso con su aprendizaje profesional continuo, transformando sus prácticas a través de la reflexión sistemática, la colaboración y la participación en diversas instancias de desarrollo profesional para la mejora del aprendizaje de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes conocen y aplican técnicas de observación y registro de las actividades del aula para el análisis y reflexión del impacto de su enseñanza en el aprendizaje de sus estudiantes.		X		
2. Los profesionales del establecimiento actualizan y profundizan sus conocimientos disciplinares y didácticos, del currículum vigente, y del uso de las herramientas digitales, para apoyar el aprendizaje y desarrollo integral de sus estudiantes.				X
3. El/la docente indaga y reflexiona, de manera individual y colectiva, sobre su práctica, para revisar sus creencias, generar nuevos conocimientos, transformar su ejercicio profesional y mejorar las oportunidades de aprendizaje que ofrece a sus estudiantes.			X	
4. El/la docente Promueve y participa en instancias que permiten ampliar el aprendizaje profesional individual y colectivo, a través de la colaboración con pares, tanto de su disciplina como de otras áreas.				X
5. El/la docente muestra disposición a innovar en sus				X

prácticas pedagógicas, para enfrentar problemáticas o desafíos que requieren recurrir a nuevas comprensiones y prácticas.				
6. El/la docente colabora con sus pares y otros profesionales para diversificar las estrategias de enseñanza y evaluación, y para articular saberes entre disciplinas, de manera de responder adecuadamente a las necesidades educativas de sus estudiantes.				X

## 1.2. Dimensión: Saber ser.

**Proceso general para evaluar:** Los docentes establecen un ambiente de aula respetuoso, inclusivo y organizado, para favorecer el desarrollo personal y social de sus estudiantes, su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Promueve en los estudiantes relaciones de respeto, cercanía, honestidad y equidad en las interacciones dentro y fuera del aula.				X
2. El/la docente establece rutinas y estrategias para la secuenciación y transiciones entre actividades, para optimizar el uso de los recursos educativos, la organización de los/as estudiantes y la disposición del espacio.				X

3. El/la docente Promueve que sus estudiantes practiquen habilidades sociales tales como la escucha, la empatía y la asertividad, en sus interacciones con pares y adultos.				<b>X</b>
4. El/la docente Promueve oportunidades para que sus estudiantes conozcan sus derechos y responsabilidades, participando de forma ética, responsable, tolerante y solidaria en la comunidad escolar.				<b>X</b>
5. El/la docente Promueve oportunidades para que sus estudiantes desarrollen conocimientos y habilidades que les permitan valorar la diversidad y establecer relaciones constructivas con personas de diferentes grupos culturales y étnicos en una sociedad multicultural.				<b>X</b>
6. El/la docente Promueve oportunidades para que sus estudiantes desarrollen actitudes y conductas de responsabilidad personal y social, orientadas al cuidado y preservación del medio ambiente y sus recursos.				<b>X</b>

### 1.3. Dimensión: Saber hacer.

**Proceso general para evaluar:** los docentes implementan estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos.

<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>
------------------	--

	1	2	3	4
1. El/la docente Comunica y demuestra altas expectativas de aprendizaje a todos sus estudiantes y los/as ayuda a abordar los desafíos como una oportunidad para reflexionar acerca de los esfuerzos necesarios para alcanzar dichas expectativas.				X
2. El/la docente Comunica con claridad los objetivos de aprendizaje y comprueba que sus estudiantes los comprenden y pueden relacionarlos con sus propias metas.				X
3. El/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.			X	
4. El/la docente Involucra a los/as estudiantes en el uso de los conocimientos, habilidades y actitudes, a través de preguntas, producciones escritas, elaboración de modelos, uso de herramientas tecnológicas, expresiones y creaciones plásticas, manifestaciones motrices, entre otras, para favorecer una comprensión profunda de los conocimientos disciplinares.				X
5. El/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				X

para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.				
6. El/la docente Comprueba durante la clase, mediante preguntas o actividades relevantes, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.				X
7. El/la docente comunica a sus estudiantes las calificaciones obtenidas, asegurándose de que comprendan el número, símbolo o concepto que representa el nivel de logro del aprendizaje, para que ellos/as definan sus propias metas de superación y se comprometan con los siguientes procesos de aprendizaje.				X

## 2. Área de gestión curricular.

### 2.1. Dimensión: Gestión pedagógica.

**Proceso general para evaluar:** Los equipos directivos requieren desarrollar una gestión eficiente y transformar su establecimiento en una organización efectiva, que facilite la concreción de su proyecto educativo y el logro de las metas institucionales en el marco de una cultura de mejoramiento continuo.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.El equipo técnico pedagógico recoge y analiza de forma sistemática información y datos de los				X

procesos y resultados del establecimiento tanto internos como externos.				
2. Los directivos, en coordinación con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de las condiciones, tiempos, recursos materiales y financieros que requiere el establecimiento, tanto para los procesos de enseñanza aprendizaje así como para el cumplimiento del proyecto educativo.			X	
3. Los directivos gestionan y distribuyen recursos materiales, financieros y los espacios del establecimiento de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas definidas en su plan de mejoramiento				X
4. El equipo técnico pedagógico en coordinación con el docente monitorea y analiza de forma regular la cobertura curricular para la toma de decisiones oportunas.			X	
5. El equipo directivo y técnico pedagógico Recolectan y analizan sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.de mejorar sus prácticas pedagógicas.				X
6. El equipo técnico pedagógico Informan y explican de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa.				X

## 2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.

<b>Proceso general para evaluar:</b> Los equipos directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales, alcanzado un alto liderazgo pedagógico frente a sus docentes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los directivos constantemente monitorean y aseguran el alineamiento entre el currículum nacional, los planes y programas de estudios y las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes, así como también de la articulación de los mismos, entre los diferentes cursos y niveles del establecimiento, de manera de alcanzar una coherencia y continuidad de la experiencia educativa de los estudiantes.				X
2. Los directivos definen, en conjunto con los docentes, criterios y metodologías comunes en relación con la planificación de clases, las prácticas de enseñanza y la evaluación del aprendizaje en su establecimiento educacional.				X
3. Los directivos Se preocupan de asegurar la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos formativos.			X	
4. Los directivos Evalúan sistemáticamente a todos sus docentes mediante procesos de observación de aula y retroalimentación formativa, entregando de esa manera apoyo y acompañamiento pertinente a cada docente para el mejoramiento continuo de sus				X

prácticas pedagógicas.				
5. Los directivos identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo a la asignatura, nivel de enseñanza y curso que mejor se adecue a sus características y habilidades de manera que alcance su mejor desempeño.		X		
6. Los directivos planifican adecuada y oportunamente las actividades lectivas y no lectivas y desarrollan estrategias para asegurar la continuidad de las clases en casos de ausencia de algún docente.	X			

### 2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

**Proceso general para evaluar:** Los equipos directivos del microcentro promueven activamente una convivencia escolar y un clima basado en relaciones de confianza, para lo cual impulsan interacciones positivas que aseguren la aceptación de los otros, independiente de sus características socio-culturales.

En especial, procuran que todos los estudiantes y las familias sean tratados de manera equitativa, con dignidad y respeto, en un marco de deberes y derechos, claros y precisos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los equipos directivos desarrollan sus actividades desde una perspectiva formativa, modelando con el ejemplo, fomentando el diálogo y la colaboración tanto entre los estudiantes como entre los				X

profesores, así como en las relaciones entre profesores y estudiantes, asegurando un clima propicio para el aprendizaje en todos los espacios formativos de la escuela.				
2. El establecimiento promueve y fomenta la participación de los estudiantes en actividades extracurriculares que promuevan su desarrollo personal, social y emocional.				<b>X</b>
3. El equipo directivo desarrolla de manera participativa normas y estrategias para el logro de una sana convivencia y monitorean su cumplimiento.				<b>X</b>
4. Se anticipan conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.				<b>X</b>
5. El equipo directivo desarrolla y mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.				<b>X</b>
6. Los docentes reciben la formación necesaria para aplicar las estrategias de apoyo a estudiantes con necesidades educativas de aprendizaje.		<b>X</b>		

### 3. Área Gestión de Recursos.

#### 3.1. Dimensión: Gestión del recurso humano.

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento cuenta con el/la docente idóneo para implementar Planificaciones multigrado en el contexto rural.				<b>X</b>
2. El establecimiento evalúa y retroalimenta prácticas y desempeño del/la docente orientados a mejorar las prácticas pedagógicas.				<b>X</b>
3.El establecimiento promueve el perfeccionamiento de los profesores con relación a prevenir, investigar y sancionar el acoso laboral, sexual y la violencia en el trabajo			<b>X</b>	
4. El establecimiento procura que los profesores no se distraigan de su labor principal (enseñanza) a través de la reducción de presiones externas o administrativas.	<b>X</b>			
5. El establecimiento promueve el perfeccionamiento de los profesores (becas, tiempo para capacitaciones).	<b>X</b>			
6. El establecimiento Promueve instancias		<b>X</b>		

sistemáticas en que los profesores tienen la posibilidad de discutir sobre asuntos y estrategias pedagógicas.				
---	--	--	--	--

### 3.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración.

**Proceso general a evaluar:** Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona los recursos económicos y humanos de manera adecuada.				X
2. El establecimiento gestiona la adquisición de materiales educativos de acuerdo al presupuesto establecido.				X
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo con el presupuesto y las necesidades emergentes.				X
4. El establecimiento cuenta con información actualizada sobre el control de ingresos y gastos.				X
5. El establecimiento gestiona el PME de acuerdo a su PEI, basado en las necesidades de los estudiantes y la escuela				X
6. El establecimiento actualiza los distintos planes y protocolos de acuerdo a la normativa vigente.				X

### 3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de recursos didácticos suficientes para apoyar los estudiantes rezagados y aventajados.				X
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje en las diversas asignaturas.				X
3. El establecimiento cuenta con recursos TICs operativos, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes.				X
4. El establecimiento cuenta con elementos deportivos para promover la práctica de deportes y actividad física.				X
5. El establecimiento cuenta con conectividad a Internet para apoyar el aprendizaje de los estudiantes.	X			
6. El establecimiento cuenta con un inventario actualizado.				X

#### 4. Liderazgo pedagógico.

##### 4.1. Dimensión: Establecer dirección.

<b>Proceso general a evaluar:</b> Establecimiento de metas y expectativas				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento establece objetivos y metas claras para cada año escolar.		X		
2. El directivo genera instancias de evaluación de los objetivos y metas propuestos al finalizar el año escolar.		X		
3. EL directivo Informa a la comunidad escolar sobre los logros académicos de los estudiantes.				X
4. El establecimiento cuenta con una completa planificación del año escolar.				X
5. Al final del año se evalúa el cumplimiento de la planificación escolar.			X	

#### 4.2. Dimensión: Rediseño de la organización.

<b>Proceso general a evaluar:</b> Cumplir tareas desarrollando las capacidades y actitudes.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El equipo directivo, promueve una buena convivencia y clima en las reuniones de Microcentro.				<b>X</b>
2. El equipo directivo del Microcentro promueve una cultura inclusiva para todos/as.				<b>X</b>
3. El equipo directivo gestiona instancias de sana convivencia con un enfoque formativo y participativo.				<b>X</b>
4. El equipo directivo mantiene una comunicación y colaboración permanente.				<b>X</b>
5. El equipo directivo promueve el diálogo y la socialización en el cumplimiento de las tareas encomendadas.				<b>X</b>

## ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son medianamente sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son altamente sistemáticos y efectivos.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, generando procesos altamente sistemáticos y efectivos.

### 1. Formación basada en competencias

#### 1.1. Dimensión: Saber conocer



De acuerdo a los hallazgos, podemos interpretar de acuerdo a los datos, que la práctica N°1 “Los y las docentes conocen y aplican técnicas de observación y registro de las actividades del aula para el análisis y reflexión del impacto de su enseñanza en el aprendizaje de sus estudiantes”, se encuentra en el Nivel Calidad

N°2 “El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son medianamente sistemáticos.

En tanto, la práctica N°3. El/la docente indaga y reflexiona, de manera individual y colectiva, sobre su práctica, para revisar sus creencias, generar nuevos conocimientos, transformar su ejercicio profesional y mejorar las oportunidades de aprendizaje que ofrece a sus estudiantes, se encuentra en el Nivel de Calidad N° 3 que arroja que “El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son altamente sistemáticos y efectivos”.

### 1.2. Dimensión: Saber ser



De acuerdo a los datos que entrega la encuesta esta dimensión se encuentra consolidada ya que se ubica en el Nivel de Calidad N°4, La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, generando procesos altamente sistemáticos y efectivos, ya que la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, generando procesos altamente sistemáticos y efectivos.

### 1.3. Dimensión: Saber hacer



De acuerdo a este gráfico se debe prestar atención a La Práctica N°3. El/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 ya que se encuentra en el Nivel de Calidad N°3, “El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son altamente sistemáticos y efectivos.

### 3. Área de gestión curricular

#### 3.1. Dimensión: Gestión pedagógica



Las prácticas N°2 y N°4 son las que se deben fortalecer ya que se encuentran en el Nivel de Calidad N°3 “El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son altamente sistemáticos y efectivos, en tanto, la práctica N°2. “Los directivos, en coordinación con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de las condiciones, tiempos, recursos materiales y financieros que requiere el establecimiento, tanto para los procesos de enseñanza aprendizaje así como para el cumplimiento del proyecto educativo” y la práctica N°4, menciona que “El equipo técnico pedagógico en coordinación con el docente monitorea y analiza de forma regular la cobertura curricular para la toma de decisiones oportunas”.

### 3.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula



En el gráfico se puede visualizar que las prácticas N°3 y N° 5 se encuentran en el nivel 3, “El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son altamente sistemáticos y efectivos.

Práctica N° 3. Los directivos Se preocupan de asegurar la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos formativos.

Práctica N° 5. Los directivos identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo a la asignatura, nivel de enseñanza y curso que mejor se adecue a sus características y habilidades de manera que alcance su mejor desempeño.

El más descendido ya que “Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática es la práctica n° 6. Los directivos planifican adecuada y oportunamente las actividades lectivas y no lectivas y desarrollan estrategias para asegurar la continuidad de las clases en casos de ausencia de algún docente.

### 2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes



Se puede observar que en cuanto a la práctica N° 6. Los docentes reciben la formación necesaria para aplicar las estrategias de apoyo a estudiantes con dificultades de aprendizaje, es la más descendida ya que se encuentra en el nivel de práctica N°1, se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los

actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.

#### 4. Área Gestión de Recursos

##### 3.1. Dimensión: Gestión del recurso humano



En este gráfico los hallazgos son que las prácticas N°4 y N° 5 son las que tienen mayores debilidades, El Nivel de la práctica se encuentra en el N°1, ya que se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.

La práctica N°4 menciona que “El establecimiento procura que los profesores no se distraigan de su labor principal (enseñanza) a través de la reducción de presiones externas o administrativas” y la práctica N° 5, “El establecimiento promueve el perfeccionamiento de los profesores (becas, tiempo para capacitaciones)”.

Las prácticas N°3 y N° 6 se ubican en el Nivel de calidad N° 2 “El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son medianamente sistemáticos.

La Práctica N°3 menciona que “El establecimiento promueve el perfeccionamiento de los profesores con relación a prevenir, investigar y sancionar el acoso laboral, sexual y la violencia en el trabajo y la N°6 “El establecimiento Promueve instancias sistemáticas en que los profesores tienen la posibilidad de discutir sobre asuntos y estrategias pedagógicas”.

### 3.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración



De acuerdo a la encuesta reflejada en el gráfico podemos concluir que esta dimensión está en un nivel óptimo.

### 3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos



La práctica N°5 que tiene relación con “El establecimiento cuenta con conectividad a Internet para apoyar el aprendizaje de los estudiantes”, se

encuentra en el Nivel de Calidad N°1, ya que “Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.

#### 4. Liderazgo pedagógico

##### 4.1. Dimensión: Establecer dirección



La práctica N°1 “El establecimiento establece objetivos y metas claras para cada año escolar” y la Práctica N° 2 son las más débiles y se encuentran en el Nivel de calidad N°2, “El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son medianamente sistemáticos.

Por otra parte la Práctica N° 5. Al final del año se evalúa el cumplimiento de la planificación escolar. Se encuentra en el Nivel de Calidad N° 3, que menciona que “El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son altamente sistemáticos y efectivos”.

##### 4.2. Dimensión: Rediseño de la organización



Esta dimensión se encuentra consolidada ya que se ubica en el Nivel de Calidad N°4, La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, generando procesos altamente sistemáticos y efectivos.

## ACCIONES DE MEJORA.

### 2. ÁREA: Formación basada en competencias.

#### 2.1. Dimensión: Saber conocer.

OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
<p>Conocer y aplicar técnicas de observación y registro de las actividades del aula para el análisis y reflexión del impacto de su enseñanza en el aprendizaje de sus estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar en talleres o cursos sobre diseño y estrategias de observación en el aula.</li> <li>- Planificar y Diseñar instrumentos de observación.</li> <li>- Implementar y aplicar estrategias de observación durante momentos de la clase.</li> <li>- Mantener un registro sistemático que documenten experiencias, interacciones, dificultades y logros detectados en el aula.</li> <li>- Analizar y revisar los registros para identificar patrones en el impacto del aprendizaje y ajustar las estrategias pedagógicas en función de los hallazgos.</li> </ul>	<p>Equipo directivo y docentes.</p>

	<p>- Realizar seguimiento y reflexiones periódicas para discutir los hallazgos entre docentes y compartir buenas prácticas.</p>	
<p>Indagar y reflexionar de manera individual y colectiva, sobre su práctica, para revisar sus creencias, generar nuevos conocimientos, transformar su ejercicio profesional y mejorar las oportunidades de aprendizaje que ofrece a sus estudiantes.</p>	<p>Aplicar instrumentos como rúbricas o cuestionarios de autoevaluación para analizar fortalezas y áreas de mejora en la enseñanza.</p> <p>- Registrar experiencias diarias del aula, identificando qué estrategias funcionaron, cuáles no y por qué.</p> <p>-Grabar clases en video y analizar la interacción con los estudiantes y la claridad de las explicaciones.</p> <p>- Comunidades de aprendizaje: Participar en grupos docentes para compartir experiencias, estrategias y reflexiones sobre la práctica.</p> <p>Observación entre pares para identificar buenas prácticas y recibir retroalimentación</p>	<p>Equipo directivo y docentes.</p>

	<p>constructiva.</p> <p>Participar en jornadas de reflexión para analizar prácticas y proponer mejoras colectivas.</p> <p>- Trabajar con docentes más experimentados a modo de Mentoría docente para recibir acompañamiento en la mejora de la práctica pedagógica.</p>	
--	---	--

### 1.3. Dimensión: Saber hacer.

OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
<p>Implementar 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</p>	<p>- Planificar estrategias didácticas que contemplen el diseño de preguntas abiertas y desafiantes que estimulen el análisis y la reflexión .</p> <p>- Planificar e implementar preguntas de distintos niveles cognitivos basados en la Taxonomía de Bloom, Marzano u otra que se ajuste a las necesidades.</p> <p>- Planificar e implementar debates promoviendo la participación activa de todos los</p>	<p>Equipo directivo y docentes.</p>

diversidad de sus estudiantes.	estudiantes.  - Utilizar dilemas éticos o problemas sociales que desafíen las creencias y teorías existentes, como el debate sobre inteligencia artificial, biotecnología, etc.  - Planificar evaluaciones formativas DUA.	
--------------------------------	--	--

#### 4. ÁREA: Área de gestión curricular.

##### 4.1. Dimensión: Gestión pedagógica.

OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
Asegurar la disponibilidad de las condiciones, tiempos, recursos materiales y financieros que requiere el establecimiento, tanto para los procesos de enseñanza aprendizaje así como para el cumplimiento del proyecto educativo.	- Implementar y aplicar una planificación anual para establecer un calendario de actividades y plazos que faciliten la organización de los tiempos, recursos materiales, financieros y el cumplimiento del Proyecto Educativo.  - Realizar reuniones periódicas con el equipo docente para revisar el uso de los tiempos y hacer ajustes, garantizando que los	Equipo directivo.

	<p>tiempos dedicados a los estudiantes sean aprovechados al máximo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener el inventario actualizado y detallar los recursos materiales disponibles.</li> </ul>	
<p>Monitorear y analizar de forma regular la cobertura curricular para la toma de decisiones oportunas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer indicadores claves que permitan medir la cobertura curricular.</li> <li>- Implementar y utilizar herramientas de seguimiento digitales o físicas como hojas de ruta, plataformas de gestión educativa, o software especializado que permita realizar un seguimiento regular de las actividades curriculares.</li> <li>- Realizar reuniones para la retroalimentación continua y análisis de progreso a docentes que permitan evaluar los avances en la cobertura curricular y sobre la eficacia de sus estrategias didácticas.</li> </ul>	<p>Equipo Directivo y docentes.</p>

#### 4.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
----------	---------------------	-------------

<p>Planificar adecuada y oportunamente las actividades lectivas y no lectivas y desarrollan estrategias para asegurar la continuidad de las clases en casos de ausencia de algún docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar empleando métodos como el aprendizaje basado en proyectos (ABP), el trabajo en grupo, y el uso de estudios de caso para hacer que los estudiantes participen activamente en su proceso de aprendizaje.</li> <li>- Mantener un banco de planificaciones actividades y recursos que puedan ser implementados ante la ausencia de un docente.</li> <li>- Implementar plataformas digitales y software que puedan colaborar en la implementación de clases del docente reemplazante.</li> </ul>	<p>Equipo directivo y docentes.</p>
<p>Asegurar la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos formativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar observaciones periódicas y revisiones sistemáticas de la implementación del currículum.</li> <li>- Planificar de forma que exista coherencia entre los objetivos, los contenidos, las actividades de aprendizaje y las evaluaciones, para garantizar que se cumpla con los objetivos pedagógicos y los estándares establecidos.</li> </ul>	<p>Equipo directivo y docentes.</p>
<p>Identificar las fortalezas y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar reuniones periódicas con cada docente para discutir su</li> </ul>	<p>Equipo directivo y docentes.</p>

<p>debilidades de cada docente de manera de asignarlo a la asignatura, nivel de enseñanza y curso que mejor se adecue a sus características y habilidades de manera que alcance su mejor desempeño.</p>	<p>experiencia, intereses, fortalezas, debilidades, y expectativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir, junto con los docentes, metas claras para su desarrollo profesional, basadas en las áreas que se identifican como fortalezas o debilidades.</li> <li>- Desarrollar un plan de formación y apoyo para los docentes, para que puedan mejorar en las áreas donde presenten dificultades y potenciar sus fortalezas.</li> </ul>	
---	---	--

### 2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
<p>Recibir la formación necesaria para aplicar las estrategias de apoyo a estudiantes con necesidades educativas de aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar en talleres o cursos sobre estrategias de apoyo a estudiantes con necesidades educativas de aprendizaje.</li> <li>- Planificar, Diseñar e implementar programas de formación que aborden las principales necesidades educativas de aprendizaje.</li> <li>- Incluir en las planificaciones</li> </ul>	<p>Equipo directivo y docentes.</p>

	<p>estrategias prácticas, como adaptaciones curriculares, uso de herramientas tecnológicas, y técnicas de manejo conductual.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar reuniones periódicas donde los docentes y especialistas puedan discutir los avances y desafíos que enfrentan los estudiantes con necesidades educativas de aprendizaje, y ajustar las estrategias de apoyo de manera conjunta.</li> <li>- Desarrollar planes de intervención personalizados para los estudiantes con necesidades educativas de aprendizaje, abordando estrategias específicas para cada caso.</li> </ul>	
--	--	--

## 5. ÁREA: Área Gestión de Recursos.

### 3.1. Dimensión: Gestión del recurso humano.

OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
Disminuir la distracción de la labor principal y de presiones externas o	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar personal administrativo de apoyo.</li> <li>- Implementar herramientas</li> </ul>	Equipo directivo

<p>administrativas del docente.</p>	<p>tecnológicas que faciliten la automatización de tareas repetitivas, como el registro de notas, la programación de actividades o el envío de comunicados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar los horarios de manera que los docentes tengan suficiente tiempo para preparar clases, corregir trabajos, y atender a los apoderados y estudiantes.</li> </ul>	
<p>Promover el perfeccionamiento de los profesores (becas, tiempo para capacitaciones).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar servicio de capacitaciones, cursos y otros relacionados con el perfeccionamiento docente.</li> <li>- Promover la realización de cursos dictados por el CPEIP.</li> <li>- Planificar los tiempos necesarios para el perfeccionamiento docente.</li> <li>- Propiciar incentivos monetarios para los profesionales que se capacitan.</li> </ul>	<p>Equipo directivo</p>
<p>Promover el perfeccionamiento de los profesores con relación a prevenir,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar servicio de capacitaciones, cursos y otros con relación a prevenir, investigar y sancionar el acoso laboral, sexual</li> </ul>	<p>Equipo directivo</p>

<p>investigar y sancionar el acoso laboral, sexual y la violencia en el trabajo</p>	<p>y la violencia en el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar estrategias para prevenir, investigar y sancionar el acoso laboral, sexual y la violencia en el trabajo.</li> <li>-Realizar charlas con relación a prevenir, investigar y sancionar el acoso laboral, sexual y la violencia en el trabajo.</li> </ul>	
<p>Promover instancias sistemáticas en que los profesores tienen la posibilidad de discutir sobre asuntos y estrategias pedagógicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar y organizar espacios periódicos donde los docentes puedan reunirse para discutir temas pedagógicos específicos, compartir buenas prácticas, analizar casos de estudiantes, y reflexionar sobre las estrategias de enseñanza.</li> <li>- Planificar y organizar reuniones periódicas de retroalimentación a las estrategias pedagógicas</li> </ul>	

### 3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
<p>Contar con conectividad a Internet para apoyar el</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar la contratación de Internet para apoyar el aprendizaje de los estudiantes.</li> </ul>	<p>Equipo directivo</p>

aprendizaje de los estudiantes.		
---------------------------------	--	--

#### 4. Liderazgo pedagógico

##### 4.1. Dimensión: Establecer dirección

OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
Generar instancias de evaluación de los objetivos y metas propuestos al finalizar el año escolar.	- Planificar y definir fechas específicas para la evaluación de los avances de los objetivos y metas al inicio del año escolar en reuniones técnicas y de planificación del año escolar.	
Generar instancias de evaluación de los objetivos y metas propuestos al finalizar el año escolar.	- Evaluar y analizar los logros de los objetivos establecidos, comparándolos con las metas iniciales en reuniones técnicas y de evaluación del año escolar.	

## CONCLUSIÓN

El presente estudio tuvo como objetivo Recopilar información a través de la metodología de encuesta, para analizar las cuatro dimensiones fundamentales para el desarrollo educativo de la Escuela Básica Curacalco de la comuna de Cunco: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

A través del análisis de esta encuesta, se buscaba identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que permitan fortalecer la calidad del aprendizaje y la gestión institucional.

Los resultados obtenidos revelan progresos notorios en las diversas áreas relacionadas con la enseñanza, el aprendizaje y la gestión pedagógica en este establecimiento educativo. Estos logros son el vislumbre del compromiso y esfuerzo de los/as docentes, equipo directivo y comunidad escolar, quienes trabajan conjuntamente para mejorar la calidad del aprendizaje y la gestión institucional, no obstante, aún persisten desafíos notorios que deben ser abordados para alcanzar niveles superiores de excelencia.

La mejora continua se manifiesta como una estrategia clave, donde es indispensable fortalecer las metodologías, las herramientas utilizadas y las prácticas pedagógicas para garantizar que los estudiantes reciban una educación de calidad, que pueda atender a la diversidad y promover aprendizajes profundos, asimismo, la innovación debe desempeñar un papel esencial, integrando nuevas técnicas y enfoques que impulsen un entorno educativo dinámico, integral e inclusivo.

El desafío de realizar trabajo colaborativo entre docentes, directivos y otros actores de la comunidad educativa es primordial, también es un desafío crear equipos de trabajo e intercambio de experiencias entre docentes que contribuyen a enriquecer la enseñanza y optimizar los resultados. Es trascendental el desafío de consolidar el desarrollo personal y social de los/as estudiantes, fomentando

habilidades socioemocionales, empatía y responsabilidad, y otras tan significativas como estas, en un ambiente seguro y positivo.

Es necesario mencionar que el esfuerzo conjunto y coordinado entre todos los participantes del proceso educativo será la base para superar los retos actuales y transformar los avances en logros sostenibles, sistemáticos y de alto impacto. Solo a través de un compromiso irrevocable con la excelencia, el aprendizaje colaborativo y la innovación pedagógica, será posible garantizar que los estudiantes, docentes y equipo directivo alcancen su máximo potencial y estén preparados para colaborar de manera responsable y significativa al logro de los desafíos y objetivos propuestos.

Consideramos que esta investigación logró que se visualizaran prácticas en cuyas áreas es necesario mejorar, manteniendo las exitosas y aportando con acciones de mejora concretas para su ejecución y posterior análisis sistemático.

## BIBLIOGRAFÍA

Pérez, A. y L. Pérez, Competencias Docentes en la Era Digital, La Formación del Pensamiento Práctico, Temas de Educación, 19(1), 67-84 (2013)

[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-50062018000500019#B30](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062018000500019#B30)

Choque Raymundo, C. A. y Castillo Talledo, C. H. D. (Dir.) (2021). Liderazgo distribuido y comunidades profesionales de aprendizaje en el desempeño docente en una institución educativa publica - UGEL 03-Lima, 2021 (). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/228694?page=13>.

Zarzar Charur, C. (2015). Planeación didáctica por competencias : (ed.). México D .F, Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/114227?page=65>. (Consultado el 24 de enero de 2025)

Valera Sierra, R., (2010). El proceso de formación del profesional en la educación superior basado en competencias: el desafío de su calidad, en busca de una mayor integralidad de los egresados. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 10(18), 117-134.

Barriga Arceo, F. D. (2019). Evaluación de Competencias en Educación Superior: Experiencias en el Contexto Mexicano. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 12(2), 49–66. <https://doi.org/10.15366/riee2019.12.2.003>

Inostroza de Celis, G., Jara, E., & Tagle, T. (2010). PERFIL DEL MENTOR BASADO EN COMPETENCIAS. Estudios Pedagógicos, XXXVI(1), 117-129.

Inostroza de Celis, G., Jara, E., & Tagle, T. (2010). PERFIL DEL MENTOR BASADO EN COMPETENCIAS. Estudios Pedagógicos, XXXVI(1), 117-129.

De Navarro-Granados, M. (2023). Investigación sobre el liderazgo pedagógico en escuelas de difícil desempeño: (1 ed.). Madrid, Dykinson. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/253474?page=15>.

Navarro-Granados, M. (2023). Investigación sobre el liderazgo pedagógico en escuelas de difícil desempeño: (1 ed.). Madrid, Dykinson. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/253474?page=16>.

López Martínez, J. (2012). El liderazgo educativo: los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos del éxito escolar: (1 ed.). Madrid, Spain: Ministerio de Educación y Formación Profesional de España. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/49311?page=16>.

Choque Raymundo, C. A. y Castillo Talledo, C. H. D. (Dir.) (2021). Liderazgo distribuido y comunidades profesionales de aprendizaje en el desempeño docente en una institución educativa pública - UGEL 03-Lima, 2021 (). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/228694?page=17>.

Navarro-Granados, M. (2023). Investigación sobre el liderazgo pedagógico en escuelas de difícil desempeño: (1 ed.). Madrid, Dykinson. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/253474?page=15>.

Choque Raymundo, C. A. y Castillo Talledo, C. H. D. (Dir.) (2021). Liderazgo distribuido y comunidades profesionales de aprendizaje en el desempeño docente en una institución educativa pública - UGEL 03-Lima, 2021.

Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/228694?page=18>.

Bolívar Botía, A. (2008). Didáctica y currículum: de la modernidad a la postmodernidad: ( ed.). Málaga, Spain: Ediciones Aljibe. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/60502?page=132>.

Bolívar Botía, A. (2008). Didáctica y currículum: de la modernidad a la postmodernidad: ( ed.). Málaga, Spain: Ediciones Aljibe. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/60502?page=133>.

Conceptualización de currículo: su evolución histórica y su relación con las teorías y enfoques curriculares en la dinámica educativa *Revista Publicando*, 4 No 11. (1). 2017, 459-483. ISSN 1390-9304

Conceptualización de currículo: su evolución histórica y su relación con las teorías y enfoques curriculares en la dinámica educativa

Soraya Elizabeth Toro Santacruz<sup>1</sup>,

1. Universidad Central del Ecuador. [setoro@uce.edu.ec](mailto:setoro@uce.edu.ec)

Bolívar Botía, A. (2008). Didáctica y currículum: de la modernidad a la postmodernidad: ( ed.). Málaga, Spain: Ediciones Aljibe. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/60502?page=138>.

Conceptualización de currículo: su evolución histórica y su relación con las teorías y enfoques curriculares en la dinámica educativa *Revista Publicando*, 4 No 11. (1). 2017, 459-483. ISSN 1390-9304

Conceptualización de currículo: su evolución histórica y su relación con las teorías y enfoques curriculares en la dinámica educativa

Soraya Elizabeth Toro Santacruz<sup>1</sup>,

1. Universidad Central del Ecuador. setoro@uce.edu.ec

Alejandro Mora Tobar. (2010). La gestión curricular y su implicancia en los procesos educativos de calidad. Revista Vinculando, 8(1). [https://vinculando.org/educacion/la\\_gestion\\_curricular\\_en\\_procesos\\_educativos\\_de\\_calidad.html](https://vinculando.org/educacion/la_gestion_curricular_en_procesos_educativos_de_calidad.html)

Hernández Barriga, F. I. (II.) y Fonseca Ortiz, L. M. (II.) (2019). Gestión curricular y desarrollo de competencias en estudiantes y docentes: apuesta por la calidad universitaria: ( ed.). Bucaramanga, Ediciones USTA. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/133066?page=31>.

Ley Número. 20.370, Establece la Ley General de Educación (LGE), refundida por DECRETO CON FUERZA DE LEY-2 02-JUL-2010. La que en el Párrafo 2º Derechos y Deberes, menciona el Artículo 4

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1006043&idParte=8780678>

[https://ptf.supereduc.cl/wp-content/uploads/2024/03/Instructivo-de-Control-y-Respaldo-de-Gastos-2024\\_vf.pdf](https://ptf.supereduc.cl/wp-content/uploads/2024/03/Instructivo-de-Control-y-Respaldo-de-Gastos-2024_vf.pdf)

Marco Para la Buena Dirección, Ministerio de Educación, Chile.

<https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/buenadireccion/recursos.php>

## ANEXOS: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO.



### 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 Básica Curacalco**, de la comuna **Curco**, **Novena región**.

##### 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"> <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>
<b>Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones:</b> (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)	
	<b>Grado de acuerdo</b> 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>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta son adecuadas</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
<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>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

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

	<b>Evaluación general del cuestionario</b>			
	<b>Excelente</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
Validez de contenido del cuestionario	X			

**Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:**

Motivos por los que se considera adecuado	El instrumento es adecuado y pertinente, ya que las áreas permiten conocer las fortalezas y debilidades
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

#### Identificación del experto

Nombre y apellidos	Anibal Galindo Morales.
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Coordinador Microcentro Valle y Cordillera, Cunco - Melipeuco.
e-mail	a.morales@educunco.cl.
Fecha de la validación (día, mes y año):	14 de marzo 2025.

Anibal Morales Aranceta  
 Coordinador microcentro.  
 Rut: 12.544.299-7

3

