



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

**Diagnóstico y Propuestas de Mejora de las Áreas Formación Basada  
en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión  
de Recursos del Liceo Polivalente de la comuna de Lo Espejo, Región  
Metropolitana**

Nombre del candidato a Magíster: Alexander Lepe Blasco

Nombre del tutor disciplinar: Mg. Jennifer Quiñonez Fuentes

Nombre del tutor Metodológico: Dra. Amely Vivas Escalante

Marzo, 2025



## Índice

<b>1. Resumen</b>	5
1.1 Abstrac.	6
<b>2. Introducción</b>	7
<b>3. Marco Teórico</b>	8
<b>3.1.</b> Formación basada en Competencias.	8
<b>3.2.</b> Liderazgo Pedagógico.	14
<b>3.3.</b> Gestión Curricular.	18
<b>3.4.</b> Gestión de Recursos.	20
<b>4. Marco contextual</b>	22
4.1. Características del contexto.	23
4.1.1. Breve historia de la comuna.	23
4.2. Entorno y realidad del establecimiento.	24
4.2.1. Territorio en donde se encuentra el establecimiento.	24
4.3. Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales.	25
4.3.1. Nacimiento de dos Escuelas Básicas.	25
4.4. Reseña histórica, logros y dificultades.	26
4.5. Hitos y Logros del establecimiento.	28
<b>5. Elaboración y aplicación del instrumento</b>	31
5.1. Validación de instrumento	33
5.1.1. Título del trabajo.	33
5.1.2. Objetivo del trabajo.	33
5.1.3. Revisión del instrumento.	33
5.1.4. Identificación del experto.	34
<b>6. Análisis de resultados</b>	35
6.1. Área: Formación basada en competencias.	35
6.1.1) Dimensiones: Saber Conocer, Saber Hacer, Saber Ser.	35
6.2) Área: Liderazgo pedagógico.	37

6.2.1) Dimensiones: Rediseñar la organización, Gestionar la instrucción, Desarrollar personas, Establecer dirección.	37
6.3) Área: Gestión Curricular.	39
6.3.1) Dimensiones: Gestión pedagógica, Enseñanza y aprendizaje en el aula, Apoyo al desarrollo de los estudiantes.	39
6.4) Área: Gestión de Recursos.	42
6.4.1) Dimensiones: Gestión de Recursos Humanos, Gestión de recursos financieros y administrativos, Gestión de recursos educativos.	42
<b>7. Propuestas de mejora</b>	<b>45</b>
7.1) Área: Formación basada en competencias.	45
7.1.1) Dimensión: Saber Hacer.	45
7.2) Área: Liderazgo pedagógico.	45
7.2.1) Dimensión: Rediseñar la organización.	45
7.2.2) Dimensión: Desarrollar personas.	46
7.2.3) Dimensión: Establecer dirección.	46
7.3) Área Gestión Curricular.	46
7.3.1) Dimensión: Gestión pedagógica.	46
7.3.2) Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.	46
7.4) Área Gestión de Recursos.	47
7.4.1) Dimensión: Gestión de Recursos financieros y administrativos.	47
7.4.2) Dimensión: Gestión de recursos educativos.	47
<b>8. Conclusiones.</b>	<b>48</b>
<b>9. Bibliografía.</b>	<b>51</b>
<b>10. Anexos.</b>	<b>54</b>

## 1. Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo realizar una propuesta de mejora al establecimiento educacional; Liceo Polivalente Ex 133 respecto de 4 áreas clave del diseño y evaluación del currículum basado en el modelo de competencias, a saber estas son: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos. Para ello se levanta información a través de la aplicación de un instrumento cuantitativo tipo encuesta con escala de respuesta tipo Likert. Su administración se centra en los directivos del establecimiento mencionado, para posteriormente a la recolección de datos y su tratamiento; diseñar una propuesta de mejoras con el fin de subsanar brechas detectadas en las prácticas pedagógicas medidas. Dentro de las brechas que se detectan cabe destacar el mejoramiento de la administración de la carga laboral entre funciones administrativas y lectivas del cuerpo docente, el mejoramiento de capacitaciones para incorporar nuevos cargos y mejoramiento en el cuerpo docente con el desarrollo de la creatividad en los estudiantes entre otros entre otras prácticas levantadas.

**Palabras Clave:** Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular, Gestión de recursos, Prácticas pedagógicas.

**Abstract**

The purpose of this work is to make an improvement proposal to the educational establishment; Liceo Polivalente Ex 133 regarding 4 key areas of the design and evaluation of the curriculum based on the competency model, namely these are: Competency-based training, pedagogical leadership, curriculum management and resource management. For this purpose, information was collected through the application of a quantitative survey-type instrument with a Likert-type response scale. Its administration is focused on the directors of the mentioned establishment, in order to design an improvement proposal after the data collection and its treatment, with the purpose of correcting the gaps detected in the measured pedagogical practices. Among the gaps detected, it is worth mentioning the improvement of the administration of the workload between administrative and teaching functions of the teaching staff, the improvement of training to incorporate new positions and improvement in the teaching staff with the development of creativity in students, among others, among other practices.

**Key Words:** Competency-based training, Pedagogical leadership, Curriculum management, Resource management, Pedagogical practices.

## 2. Introducción

Actualmente la realidad cambia y evoluciona de manera rápida, el continuo avance de los saberes hacen imperiosa la formación de personas que estén a la altura de los requerimientos de la nueva era, era de la información, en donde ya no se valora el saber depositado en la mente de alguien, sino como este utiliza dicho saber y que tan bien lo hace. Esta cuestión hace reflexionar sobre varias temáticas importantes referidas al ámbito educacional; diseño y evaluación de curriculum, formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, prácticas pedagógicas entre otras, insertas y realizadas con mayor o menor logro por las instituciones educacionales. Es en esta instancia que, la problemática sale a la luz y motiva a la realización de este trabajo.

La presente investigación tiene como objetivo presentar un diseño de propuesta de mejora de un establecimiento educacional que busque detectar y subsanar prácticas pedagógicas. Para ello se dispuso del diseño de un instrumento cuantitativo tipo encuesta con escala de respuesta tipo Likert. Su administración se centra en los directivos del establecimiento, el cual fue ulteriormente adecuado en conjunto con los mismos con el fin de adaptarlo a su realidad. Con el objetivo de levantar y medir prácticas pedagógicas, para detectar brechas y diseñar acciones para subsanar dichas diferencias con el fin de mejorar los procesos y prácticas pedagógicas.

Los resultados dan cuenta de la existencia de brechas en prácticas pedagógicas referidas al área de la formación basada en competencias, al liderazgo pedagógico y a la gestión curricular. En virtud de esto se diseña una propuesta de mejora con objetivos y acciones a realizar y sus respectivos responsables con el fin de salvar dichas diferencias y lograr un impacto en el mejoramiento de los procedimientos educacionales con el fin de implementar procesos de mejora continua que vayan en beneficio no solo del establecimiento y sus colaboradores sino que primordial y centralmente en beneficio del estudiante como actor central del proceso de enseñanza – aprendizaje.

### 3. Marco Teórico

#### 3.1) Formación basada en Competencias.

Hoy en día la educación ha evolucionado, así como el proceso de enseñanza - aprendizaje, tomando en cuenta los talentos del ser humano, conceptuándolos como competencias y, colocando su foco en el desarrollo de estas, con el fin de lograr una formación educacional integral. Es por ello que se hace necesario conceptualizar las competencias y considerar cómo estas juegan un papel fundamental en el proceso de enseñanza. En virtud de lo anterior se establece la mirada y el concepto de distintos autores sobre las competencias. Chomsky (1970) propuso el concepto de competencia lingüística como una estructura mental implícita en tanto se parte de la idea que “Las competencias distinguen ciertos elementos que pueden referirse “como el conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas necesarias para desempeñar una ocupación dada”” (Chomsky, citado en Ramírez, 2020, p. 7). Las competencias también se pueden comprender como “la capacidad individual demostrada para ejecutar; por ejemplo, la posesión del conocimiento, destrezas y características personales que se necesitan para satisfacer las demandas especiales o requerimientos de una situación particular” (Obaya, Vargas, Delgadillo, 2010, p. 63).

En base a lo anterior, se toma en cuenta la explicación que realiza Spitzberg (citado en Obaya, Vargas, Delgadillo, 2010). El cual propone cuatro postulados para especificar una competencia:

La competencia es contextual. En la relación interpersonal, una conducta puede ser competente en un contexto (relacional, cronológico, ambiental, etc.) e incompetente en otro.

La competencia está referida a la pertinencia y su relación con la transferencia de los conocimientos, habilidades o actitudes en diferentes contextos y la efectividad. Efectividad es un concepto relacionado con los resultados y, el logro de resultados, exige ejecución.

La competencia se juzga con referencia a un continuo de efectividad y pertinencia. La competencia no se concibe apropiadamente como una dicotomía existe–no existe, sino como un fenómeno graduado en el que los individuos son más o menos competentes.

La competencia es funcional, lo que es decir que la competencia es hacer más que saber (p. 60).

Así Obaya, Vargas, Delgadillo señalan además que:

El concepto de competencia, tal y como se entiende en la educación, resulta de las nuevas teorías de cognición y básicamente significa saberes de ejecución. Puesto que todo proceso de “conocer” se traduce en un “saber”, entonces es posible decir que son recíprocos competencia y saber: saber pensar, saber desempeñar, saber interpretar, saber actuar en diferentes escenarios, desde sí y para los demás (dentro de un contexto determinado) (p. 64).

Gonczi y Athanasou (1996) “conciben la competencia como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones” (p. 32). “La enseñanza basada en competencias permite que se avance desde una enseñanza meramente academicista y orientada a la tarea, hacia la formación de una ciudadanía crítica y de profesionales competentes (Blanco, 2009, p. 7).

Samper, Maussa y Tobón (citados en Sancho y Sevilla, 2023) señalan que “las competencias implican el saber hacer, saber sentir y saber pensar; en otras palabras, el desarrollo de las competencias mejora los aspectos cognitivos, refuerza los valores, las actitudes y la práctica de los individuos” (p. 93).

Además de ello Tobón (en Sancho y Sevilla) añade sobre las competencias que:

Se abordan desde el proyecto ético de vida de las personas para afianzar la unidad e identidad de cada ser humano hasta las competencias que se desarrollan en los procesos formativos desde unos fines claros, socializados, compartidos y asumidos en la institución educativa orientados al para qué de las actividades de aprendizaje, enseñanza y evaluación (p.15).

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente es menester establecer la importancia de la formación basada en competencias, pues esta es troncal en el quehacer educativo, en tanto parte fundamental del proceso de enseñanza aprendizaje, se considera una herramienta clave en la formación tanto a nivel escolar como técnico – profesional y en docentes.

En torno a lo anterior Sancho y Sevilla (2023) señalan al respecto:

Hoy en día la evaluación por competencias implica la adquisición de conocimientos que permitan la resolución de problemas y la toma de decisiones, por tanto, las competencias representan una combinación dinámica de habilidades, destrezas y actitudes. El desarrollo de competencias es un elemento clave dentro del cambio de paradigma educacional (p. 93).

Es por ello que la educación basada en competencias cobra importancia y reviste tal grado de centralidad pues, en un mundo que cambia y evoluciona rápidamente, Trejo (2018) ilustra al respecto lo siguiente:

La realidad conocida es sustituida rápidamente por otra (...) Esta realidad constituye un cambio al que deben enfrentarse los educadores y para el cual se requiere considerar una formación docente enfocada en el desarrollo de las cualidades fundamentales del ser humano, y por ende, de la sociedad. Si los docentes se preparan en esta perspectiva, contarán con competencias -herramientas cognitivas, afectivas y sociales – para afrontar dicho cambio y estarán en posibilidad de transmitir las y fomentarlas en sus alumnos, y con ello, contribuir a que éstos desarrollen de mejor manera sus potencialidades (p. 126).

Referente a lo anterior se da cuenta no solo de la importancia de la formación basada en competencias, sino que además surge la necesidad imperativa de la planificación del currículo. Siguiendo este orden de ideas se puede decir que “El avance tecnológico y la facilidad para acceder a la información, constituyen un medio para la creación de ambientes educativos más creativos e interactivos que deben estar inmersos dentro de la planificación de clases” (Calderón, 2019, p. 104). Esto con el fin de desarrollar y promover las potencialidades y/o competencias de los educandos en un mundo altamente competitivo.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) (2013) esta señala que:

Las competencias se han convertido en una divisa global del siglo XXI, sin una inversión adecuada en ellas, las personas languidecen al margen de la sociedad, el progreso tecnológico no se traduce en crecimiento económico y los países ya no pueden competir en una sociedad mundial

basada cada vez más en conocimientos. Pero esta “divisa” se devalúa a medida que las exigencias de los mercados laborales evolucionan y las personas pierden competencias que no usan (p. 3).

Es por ello que los docentes de hoy deben poseer competencias desarrolladas que les permita con idoneidad tener una praxis educativa acorde a los tiempos y sus requerimientos, tanto a nivel escolar como técnico profesional.

En una investigación vinculada a lo anterior Ogar (2019) señala que:

Contar con docentes en la educación técnico profesional con habilidades y competencias sobre contenido y pedagogía es una forma en la que una organización educativa de esta área puede equipar a los estudiantes con altos niveles de habilidades técnicas y académicas de manera complementaria en una formación integral (p. 4).

Siguiendo con este orden de ideas, Victores, Loor y Cobeña (2021) señalan al respecto que:

En la actualidad, la enseñanza y el aprendizaje se encuentra en un proceso de transformación continua, ya que los docentes deben presentar una variedad de desafíos educativos, preparándose para ser más comprometidos, activos y competitivos, no solo iterando el conocimiento, sino también creativamente para aplicarlo en la vida diaria y sobre todo en el campo de trabajo. Deben promover el desarrollo de habilidades, conocimientos, saber hacer y capacitación para ingresar a un mundo cada vez más exigente y globalizado (p. 161).

Finalmente Ramírez-Díaz (2020) en su ensayo – vinculándolo con lo anteriormente expuesto por la OCDE- señala lo siguiente:

El entrenamiento por competencias en ámbitos educativos es una realidad actual, se posiciona cada vez más en las políticas educativas y demanda una intervención integral. La preparación para el mundo del trabajo no solo pretende enseñar a las personas a cumplir con funciones específicas, sino que (...) trata de que las personas alcancen la plenitud a partir de sus actividades cotidianamente productivas; ajeno a ello, se corre el riesgo de deshumanizar procesos cuyo objetivo es brindar herramientas para la autorrealización de las personas beneficiarias mediante desempeños adecuados (p. 12).

### **3.2) Liderazgo Pedagógico.**

La noción de liderazgo pedagógico lleva al análisis que realizó Heikka & Waniganayake (2011, citado en Gajardo y Ulloa 2016) en donde estos señalan que “el concepto de liderazgo pedagógico como constructo propiamente tal, aún es un concepto emergente, requiriendo bastante desarrollo teórico, particularmente en aquellos países donde la noción misma de pedagogía es un término de reciente introducción” (p.5). Según Gajardo, et al. (2016):

El liderazgo pedagógico hace referencia a la condición propia que poseen los líderes educativos para influir y dirigir a profesores y educandos con el fin de perfeccionar los procesos de enseñanza y aprendizaje, centrándose en la planificación curricular, evaluación docente y la promoción del desarrollo profesional del profesorado (p. 8).

Continúa Gajardo:

Establecer objetivos educativos claros es fundamental para el éxito académico. Un currículo bien planificado facilita el aprendizaje significativo y el desarrollo integral del estudiante. La planificación curricular debe ser flexible y adaptable a las necesidades del contexto educativo. Además, es importante fomentar la colaboración entre docentes para enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje. El liderazgo pedagógico guía y apoya a la comunidad educativa en la consecución de las metas educativas (p. 10).

Continuando con la conceptualización sobre Liderazgo Pedagógico El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE) (2015), del Ministerio de Educación (MINEDUC) de Chile establece lo siguiente:

Se comprende el liderazgo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (Leithwood et al., 2006). La definición supone que el liderazgo es una función más amplia que la labor ejercida por el director del establecimiento y es compartida con otras personas de la institución (...) 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 (p. 4).

Sin desarrollar el tema en profundidad, el presente estudio comprende importante señalar que, según explica Gajardo, et al. (2016):

Existen dos tipologías cercanas en relación al concepto de liderazgo pedagógico, las cuales, sin embargo, obedecen a tradiciones con objetivos distintos. Efectivamente, de acuerdo a Bush y Glover (2014) las teorías de liderazgo instruccional (instructional leadership) –de origen norteamericano–, han asumido típicamente que el foco crítico de atención de parte de los líderes, es el comportamiento de los docentes y su relación con las actividades que afectan directamente el aprendizaje de los estudiantes. En cambio, en Inglaterra y otros lugares, dicha etiqueta ha sido sustituida por la noción de “liderazgo centrado en el aprendizaje”

(learning-centred leadership). El primer concepto se ha relacionado con asegurar la calidad de la enseñanza; el segundo, se ha concentrado en incorporar un amplio espectro de acciones de liderazgo para sostener el aprendizaje y sus resultados (p. 5).

En virtud de lo anterior cabe destacar que en distintas regiones del mundo los directivos educacionales se enfrentan a realidades y a situaciones distintas, pero que, sin duda el liderazgo pedagógico logra generar un impacto en los resultados del establecimiento, así como su gestión y administración. Es en este contexto que Bolívar (2010) señala lo siguiente:

Los directores en el ámbito iberoamericano, a diferencia de lo que pasa en el ámbito anglosajón, en muchas ocasiones cuentan con escasa capacidad de acción sobre el personal a su cargo, lo que limita gravemente lo que pueden hacer en este terreno. Justamente, si la dirección legalmente tiene estas limitaciones, a veces, las cosas se logran por liderazgo. La dirección no puede limitarse a tareas de gestión u organizativas de los recursos humanos: debe dirigirse preferentemente a todo aquello que puede promover la mejora de la enseñanza. (p. 23)

Así en otra publicación de Bolívar (2015) precisa que respecto del liderazgo pedagógico:

La dirección escolar desempeña un relevante papel en una escuela que funciona bien. En particular cuando, en lugar de limitarse a la gestión, se centra en hacer de la escuela o instituto un proyecto de acción colectiva al servicio de proporcionar la mejor educación para todos. En un contexto de mayor autonomía de las escuelas y, paralelamente, mayor responsabilidad por los resultados, se precisa una articulación pedagógica

que tiene que ir más allá de las habituales funciones burocráticas o de gestión. Inicialmente, sin embargo, estas nuevas perspectivas suelen generar resistencias por parte de los directivos, que ven ampliadas sus funciones y responsabilidades, como por el profesorado, que ven invadidas sus prácticas individualistas (p. 24).

Como se aprecia en la Figura 1, Bolívar (2015) establece un cuadro comparativo en donde da cuenta de las diferencias entre Gestión vs. Liderazgo Pedagógico:

**Figura 1.**

Cuadro 1: Gestión vs. Liderazgo Pedagógico

<b>Cuadro 1: Gestión vs. Liderazgo pedagógico</b>	
<b>Gestión administrativa/ burocrática</b>	<b>Liderazgo pedagógico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuo que ocupa una posición formal de autoridad dentro de una organización.</li> <li>• Centrado en tareas administrativas: delegada de la administración, responsable del cumplimiento de la normativa.</li> <li>• Gestión de tareas cotidianas, que consumen el tiempo habitual.</li> <li>• Decisiones jerárquicas (autoridad).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso para ejercer una influencia en torno a una visión común, centrada en la mejora, asumida por el conjunto.</li> <li>• Una dinámica colectiva de trabajo: un conjunto de actitudes y relaciones sociales .</li> <li>• Intercambio de conocimientos y habilidades.</li> <li>• Una efectiva transformación de actitudes, motivaciones, comportamientos.</li> </ul>

Referencia: Bolívar Botía, A. (2014). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres Y Maestros*.

### **3.3) Gestión Curricular.**

Es importante eslabonar el concepto de Currículo y Gestión Educativa, por cuanto en el presente trabajo se da cuenta de esta relación conceptual (en base al análisis realizado por Bolívar), enfatizando en el hecho de que la gestión no debe ser burocrática, sino integral a la enseñanza y el aprendizaje.

Es en este marco que la gestión curricular se presenta como un elemento central en la educación, requiriendo una comprensión profunda de las bases teóricas y prácticas que la sustentan, así como de las influencias externas que la modelan, incluyendo intereses globales que a veces eclipsan las necesidades institucionales.

Respecto de la gestión curricular y su raigambre histórico conceptual Johansen (2002) señala que “La gestión lo entrega la teoría general de sistemas, que permite analizar a las organizaciones y sus procesos de administración como sistemas complejos, identificando sus objetivos, entradas, productos, elementos que los componen” (p. 24).

Investigaciones muestran la influencia de la gestión curricular en aspectos como la competencia digital docente, el acompañamiento pedagógico, y el desarrollo del currículo en diferentes niveles educativos, desde la educación infantil hasta la universitaria. Así diversos estudios analizan la gestión curricular desde diferentes perspectivas, incluyendo su relación con la innovación educativa, la formación docente, el desempeño docente, y el impacto en el mejoramiento de la calidad educativa.

En virtud de lo anterior Castro (2005) plantea la necesidad de integrar estos aspectos para beneficiar directamente a los estudiantes considerando al currículo como una construcción cultural, en tanto este refleja realidades sociales e históricas, que cuestionan la influencia de valores en la enseñanza.

Continuando Castro (2005) explica que:

La concepción de gestión curricular se introduce en el marco estructural que ha prevalecido en la escuela, de manera que el transitar por los caminos de la gestión del currículum, implica como cualquier cambio e innovación, la ruptura y modificaciones de las rutinas, hábitos y pautas de la escuela (p. 14).

Castro destaca así la importancia de la reflexión continua y la praxis en la enseñanza, más allá de la simple reproducción. Basándose en que el rol del directivo es crucial para impulsar cambios e innovaciones, adaptando el currículum y explorando nuevas formas de organizar el tiempo, grupos y espacios. Esto busca lograr que el proyecto curricular se presente como una herramienta fundamental de gestión, alineada con el proyecto educativo institucional, buscando la flexibilidad y adaptabilidad para una educación significativa (p.15).

Además Tobón (2006) destaca la importancia del rol directivo y el proyecto curricular en la articulación de la compleja gestión curricular, enfatizando la necesidad de responder a las necesidades de aprendizaje de los alumnos y alumnas (p.16).

Con base a lo anteriormente presentado el presente estudio enarbola esta diáda conceptual en donde da cuenta de la gestión curricular y como esta se vincula con la innovación educativa, buscando mejoras y cambios en los procesos educativos para lograr una educación de calidad, adaptándose a las transformaciones sociales.

### 3.4) Gestión de Recursos.

El Marco para la Buena Dirección del Ministerio de Educación de Chile (MBDLE) (2015) señala 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. 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 (Párr. 3).

Circunscrito a esto a la explicación entregada, el (MBDLE) continúa señalando que:

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 (p. 8).

Para cumplir con esa correcta gestión y la organización de estos en una institución educativa, resulta vital tener en cuenta muchos aspectos relevantes. Por cuanto el presente estudio - por su pertinencia conceptual- destaca: el trabajo coordinado del profesorado, la distribución de funciones y responsabilidades entre los diferentes órganos de la organización, un profesorado motivado e incentivado con el compromiso con su labor educativa, el uso de recursos de eficacia motivacionales según los ciclos y la etapa, el diseño eficaz de actividades de calidad que impliquen el uso de recursos, la gestión de espacios y tiempos, la implantación de medidas curriculares que mejoren la enseñanza del profesorado para que este conozca el correcto y eficiente uso de recursos, un uso de recursos que garanticen la compensación de desigualdades y atención a la diversidad y la disposición de aquellos medios necesarios para la tutoría, orientación y guía en el uso de recursos durante el proceso educativo.

## 4. Marco Contextual.

El Liceo Polivalente pertenece a la administración del Servicio Local de Educación Santa Rosa desde el 1 de enero del 2025. Dicho establecimiento es mixto y posee una matrícula de aproximadamente de 390 estudiantes; Educación Parvularia 1 curso por nivel, básica 1 curso por nivel, media Científico Humanista 2 cursos por nivel, Media Técnico Profesional 2 cursos por nivel. Sus especialidades son; Telecomunicaciones y Atención de Párvulos. Su Índice de vulnerabilidad Enseñanza Básica 91% y en Enseñanza Media 98%.

**Figura N° 2.**

Nombre del establecimiento	Liceo Polivalente B-133						
RBD	9697-0						
Fecha Reconocimiento oficial	843 del 11 de agosto del 1986 (Traspaso)						
Dirección	Inés de Suárez 6970						
Comuna	LO ESPEJO						
Teléfono	224856905						
Página web							
Director/a	Nombre			Años en el cargo	Elegido por ADP		
	Mónica del Carmen Valencia Céspedes			3	NO		
Inspector general	Paulo Olmedo Guerrero			3	-		
Jefe de Unidad Técnica	Marisol Moreno Iribarra			3	-		
Nº de docentes	51 H= 23 M= 28			Nº de asistentes =30 H=7 M = 23			
Dependencia	Municipal						
	Gratuidad	SI		DEM			
Tipo de Establecimiento	Urbano						
Nivel de Enseñanza	Educación Parvularia		Enseñanza Básica	Enseñanza media			
	NT1	x		Científica Humanista	Educación Técnico Profesional	Educación de Jóvenes y Adultos	
	NT2	x	x	1º y 2º medio	3º y 4º medio	1º y 2º nivel	
Matrícula a abril del año en curso	397	Promedio de estudiantes por curso		16	Fecha de la última actualización proyecto JEC	Asignación de Desempeño	Planes y Programas propios
Educación Parvularia	26	Educación Parvularia	10	09/03/2021	SI	NO	NO
Básica	136	Básica	17		Insuficiente		x
Media	157	Media	20				
Media Jóvenes y Adultos	61	Media Jóvenes y Adultos	15				
SEP	SI	% Prioritarios	% Preferente	PIE	Desempeño Díficil	SI	x
	IVE	91%	14,6			NO	

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL 2021-2024 LICEO POLIVALENTE B-133 LO ESPEJO

#### **4.1) Características del contexto.**

##### 4.1.1) Breve historia de la comuna.

La Secretaría de Comunal de Planificación (SECPLA) de lo Espejo (2022) señala en su atlas comunal que:

La historia de la comuna de Lo Espejo se remonta a la llegada de los españoles al llano del Maipo, donde pasados unos años llegaría el general Pedro Gutiérrez de Espejo, que adquiere una gran cantidad de terrenos en el sector sur del valle. Los territorios de Lo Espejo llegaron a extenderse hasta la actual comuna de Maipú, que solo pasaría a llamarse de esta forma con el decreto de creación de municipalidades de 1891. (Soto Vargas, 1994, citado en Atlas Comunal, 2022) (...) A partir del año 1925 se crea el municipio de Lo Espejo de acuerdo con el sistema de Comunas Autónomas, hasta que a principios de la década de 1930 se crea la comuna de La Cisterna, que incluía la totalidad de lo que hoy corresponde a Lo Espejo. Más adelante hacia la década de 1950 comienzan procesos de urbanización, la mayoría de la mano de la Corporación de la Vivienda (CORVI) y a partir de tomas de terreno y campamentos ubicados en torno a los grandes fundos de la comuna, como lo eran el fundo Lo Sierra, Las Turbinas, etc. No fue hasta 1991 cuando el presidente Patricio Aylwin firmó el decreto que convirtió nuevamente a Lo Espejo en una comuna (p. 3).

Referido al contexto educacional de la comuna de Lo Espejo, La Secretaría de Comunal de Planificación indica en su atlas comunal que:

La comuna cuenta con 38 colegios, entre municipales y subvencionados, que concentran una matrícula total de 11.948 estudiantes, de los cuales 1.495 se encuentran en nivel pre-escolar, 7.306 en enseñanza básica, 706 reciben educación especial y 2.441 se encuentran cursando enseñanza media. De los colegios de la comuna, actualmente 5 se encuentran entregando educación a adultos, los cuales representan un 7,2 % del total de matriculados (866 estudiantes) (p. 18).

#### **4.2) Entorno y realidad del establecimiento.**

##### 4.2.1) Territorio en donde se encuentra el establecimiento.

Según el Proyecto Educativo Institucional de la Ilustre Municipalidad de Lo Espejo (2021), respecto del Liceo Polivalente, está señala lo siguiente:

Población Clara Estrella.

Entre 1958 y 1959 comienza la historia de la Población Clara Estrella, donde geográficamente se ubica nuestro liceo, los terrenos fueron pertenecientes a la Chacra Clara Estrella.

Esta población fue levantada en gran parte por sus propios vecinos, en un proyecto de “autoconstrucción” impulsado por la Corporación de la Vivienda, popularmente conocida como “CORVI”, entidad de gobierno que vendió a las Cooperativas existentes en esa época, los terrenos de las chacras Clara Estrella.

En un principio, los antiguos habitantes y fundadores de Población Clara Estrella, con grandes esfuerzos y mucha alegría habitaron modestas piezas de madera pareadas con las del vecino, todos amigos o compañeros de trabajo y muy solidarios entre ellos.

En esta inédita explosión popular por obtener un sitio, un lugar o una casa donde vivir decentemente, por la época de 1960, las familias por entonces, eran muy numerosas, con tres, cuatro, cinco o más hijos o hijas, incluía el grupo familiar abuelos, tíos, primos y allegados (p. 5).

### **4.3) Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales.**

#### 4.3.1) Nacimiento de dos Escuelas Básicas.

Bajo este esquema y propia realidad social de Población Clara Estrella, surge en las familias la necesidad de Educación. Así lo pensaron los antiguos vecinos, ellos muy organizados solicitan y proyectan dos escuelas básicas para sus hijos e hijas, y estas fueron:

- 1.- Escuela N° 63 en calle Valparaíso, actualmente llamada “Escuela Clara Estrella”.
- 2.- Escuela N° 64 en calle Isabel Riquelme, hoy denominada como: Liceo Polivalente B-133.

#### **4.4) Reseña histórica, logros y dificultades.**

Se considera como fecha de fundación de esta Escuela el 17 de mayo de 1961. Así se inaugura la ESCUELA BÁSICA N° 64 con cursos de Primero a Sexto Básico. Llama la atención que los alumnos varones asistían a clases en la mañana. Y las niñas estudiaban por las tardes. Se considera como primera Directora la Srta. AMALIA SILVA. Hasta ahora reconocida por antiguos vecinos y ex alumnos, como una gran directora, quien dirigió a esta escuela, en sus inicios, por dos a tres años.

Año 1968, como consta en documentos: Registro Escolar se denominó Escuela Co educacional N° 64, perteneciente al Departamento Presidente Aguirre Cerda, comuna La Cisterna. Directora: María Adriana Aguirre Oyarzun, profesora de Ciencias Sociales, escuela con dirección Isabel Riquelme N° 245. Invitada a varios actos cívicos la lanzadora de bala Rosa Molina ganadora de medalla en Buenos Aires 1967, y vecina cercana a nuestro liceo.

Se establece que en 1968 por las noches, como el inicio de la Jornada Nocturna que funcionaba de manera independiente, Escuela Media de Adultos N° 10, siendo su Rector el Sr. José Luis Cerda Cornejo como constan Actas y Registro escolar de la época.

Desde el año 2020 hasta la fecha asume como Directora Subrogante Sra. Mónica Valencia Céspedes, con una trayectoria de 40 años en el liceo, llegando como profesora al establecimiento (año 1981) y más de una década como inspectora general.

Se mantiene denominación Liceo Polivalente B – 133, con ingreso por calle Inés de Suárez N° 6970 un establecimiento de carácter Técnico Profesional que ofrece dos Especialidades: Técnico en Telecomunicaciones y Técnico en Atención de Párvulos, con cursos de Pre-Básica(Pre- kínder, kínder) Básica ( 1º Básico a 8º Básico), Educación Media (Iº a IIº E.M) Y Técnico Profesional (IIIº Y IVº T.P), con Jornada Vespertina, modalidad dos años en uno; Primer Nivel Medio (1º y 2º año medio) y Segundo Nivel Medio (3º y 4º año medio). Liceo con Jornada Escolar Completa (JEC), desayuno y almuerzo (JUNAEB), y tercera colación diurna y vespertina. Programa de Integración Escolar (PIE), Programa de Mejoramiento Educativo (PME) y ley SEP.

Cabe mencionar, que el año 2020, con la llegada del covid-19 se marcó una diferencia a nivel de educación. El 15 de marzo, se suspendieron las clases presenciales de todos los establecimientos educacionales del país. Sin embargo, con el esfuerzo de toda la comunidad educativa y el Mineduc, se dio continuidad al aprendizaje de los estudiantes. Así es como la actual directora, junto a su cuerpo directivo, profesores, asistentes de la educación y la comunidad del liceo, se adaptaron a la enseñanza a distancia. Aprendieron el uso de las herramientas tecnológicas y se estableció el trabajo virtual, tanto en clases como en reuniones y como medio de comunicación. En cuanto a los métodos de enseñanza, los profesores debieron adaptar los recursos didácticos, trabajar con objetivos priorizados, e introducir plataformas de trabajo como Meet y App Apoderados. Se debió abordar, además, la enseñanza asincrónica y sincrónica, asimismo guías de estudios para aquellos estudiantes sin acceso a equipos tecnológicos y/o internet en sus hogares. El equipo directivo y los asistentes de educación, por su parte, debieron mantener la presencialidad en el establecimiento a través de turnos éticos. Esto con el fin de asegurar el proceso educativo y requerimientos de todos los estudiantes. El liceo se mantuvo abierto, entregando guías, canastas de mercadería y realizando seguimiento de estudiantes desconectados para asegurar su continuidad en los estudios (citaciones, firmas de compromisos, ayudas psicológicas y/o sociales).

#### 4.5) Hitos y Logros del establecimiento.

El establecimiento liceo Polivalente ha logrado generar redes de apoyo claves a través de su gestión, vinculando y complementando así a distintos actores claves para la integración de programas que han ido en apoyo de los estudiantes, añadiendo valor a su formación integral. A continuación se hace una breve reseña de cada uno de los programas:

- Programas Mineduc-programas comunales 2024, Preuniversitario comunal.

El Preuniversitario comunal “Cecilia Binimelis”, corresponde a un programa de apoyo académico para formar, capacitar, orientar a los estudiantes III° y IV° medio de los establecimientos de Enseñanza Media de la comuna de Lo Espejo (Centro Educacional Cardenal José María Caro, Liceo Polivalente B- 133, Liceo Teniente Francisco Mery), en la preparación de rendición de la Prueba de Acceso a la Educación Superior (PAES), la continuidad de estudios superiores potenciando sus conocimientos, habilidades cognitivas e interpersonales, incluyendo una orientación socioemocional en conjunto de estudiantes en situaciones contextuales de alta complejidad.

- Programa comunidades que se cuida, Fundación San Carlos.

Comunidades que se Cuidan es un sistema comunitario basado en evidencia, cuyo objetivo es prevenir problemas de salud y comportamiento en los jóvenes. Fue creado en Estados Unidos por el Doctor David Hawkins y el Doctor Richard Catalano de la Universidad de Washington. Se basa en la organización y empoderamiento de los diferentes actores comunitarios, como vecinos, dirigentes vecinales, encargados de departamentos municipales, directores de colegios, miembros de iglesias, clubes deportivos, profesionales del área de salud, entre otros.

- Programa de atención integral de salud escolar (PAISE). Departamento de salud municipal.

El programa de atención integral de salud escolar es un control de salud infantil que comprende a niños y niñas de 5 a 9 años y se desarrolla en los distintos establecimientos educacionales de la comuna de Lo Espejo. Tiene como propósito vigilar el normal crecimiento y desarrollo de niños y niñas, por medio del fomento y protección

de la salud, la identificación de riesgos o problemáticas biopsicosociales que puedan afectar la trayectoria escolar y el desarrollo infantil, articulando con la red asistencial para su resolución bajo el modelo de atención integral de salud familiar y comunitario.

- Comunidades de aprendizaje profesional (CAP).

Las comunidades de aprendizaje profesional, corresponden a espacios de reflexión, discusiones dialógicas, puesta en común de problemáticas relacionadas con el aprendizaje de las y los estudiantes, caminando a la propuesta de mejoras con el fin último de apoyar el aprendizaje de los estudiantes, en las asignaturas involucradas.

- Fundación PIDEE.

La Fundación de Protección a la Infancia dañada por los Estados de emergencia, busca avanzar en la promoción y protección de los Derechos Humanos de Niños, Niñas y Adolescentes. Su quehacer está centrado en el incremento de programas con enfoque de derechos que privilegian el desarrollo del Niño, Niña y Adolescente a través de la educación en derechos humanos, formación ciudadana y el respeto e inclusión social de la diversidad cultural en comunas con altos índices de población migrante y zonas de conflicto político social. De esta manera, hacen presencia en la escuela Clara Estrella, Centro Educacional Cardenal José María Caro y Raúl Sáez, incluyendo una metodología de trabajo considerando a estudiantes y docentes de las comunidades educativas.

- Convenio con Universidad de Santiago de Chile.

La Universidad de Santiago de Chile, a través de la Facultad Tecnológica en articulación con la enseñanza media Técnico Profesional del Liceo Polivalente B 133, Centro Educacional Cardenal José María Caro y Liceo Francisco Mery Aguirre desde una perspectiva de inclusión, equidad y pertinencia desde el año 2022. Para su efecto, las y los estudiantes visitan las instalaciones de la Facultad Tecnológica, conocen las carreras y deciden inscribirse al programa formativo, asistiendo a clases los días sábado entre los meses de septiembre a diciembre, con una cobertura de 90 horas pedagógicas aprendiendo temáticas asociadas a las carreras: Tecnología en Administración de personal, Análisis y gestión de procesos productivos y Tecnología en Construcción. Al

final del proceso las y los estudiantes de cuarto medio podrán postular a las carreras, según los requisitos del programa.

- Programa de acceso a la educación superior (PACE).

Este programa busca permitir el acceso a la educación superior a estudiantes de tercero y cuarto medio del Liceo Francisco Mery, Polivalente B 133 y Centro Educacional Cardenal Caro, a través de acciones de preparación y apoyo permanente por la Universidad Católica Silva Henríquez, así como también el aseguramiento del acompañamiento académico, psicoeducativo y cupos para las y los estudiantes habilitados para ser beneficiarios en la educación superior, a través del convenio PACE.

- Programa Primero Lee.

Programa de lenguaje y comunicación, que trabaja los ejes de escritura, lectura y comunicación oral con foco en competencias comunicativas, que tiene por objetivo leer, escribir y aumentar el vocabulario, desarrollar comprensión lectora, pasión por la escritura y la lectura. Desde pre kínder a 4 básico, alineado con las bases curriculares y ministeriales.

- Programa voluntario de certificación ambiental escolar (SNCAE) (Ministerio del Medio Ambiente).

El SNCAE tiene por objetivo la Certificación Ambiental de Establecimientos Educativos y busca ser una estrategia integral para abordar la educación ambiental para la sustentabilidad en los establecimientos educativos del país. Desde la educación parvularia hasta la educación media, de cualquier dependencia.

Es un sistema de carácter voluntario que entrega una certificación pública a los establecimientos educativos que implementan exitosamente estrategias de educación ambiental en sus comunidades escolares.

## 5. Elaboración y Aplicación del Instrumento de Evaluación.

Para la recolección de datos el presente estudio utilizó un instrumento cuantitativo, tipo encuesta diseñado como cuestionario con respuesta de escala evaluativa tipo Likert que va desde uno a cuatro, dicho instrumento se centró en 4 áreas; Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de recursos. Para ello el instrumento constó con 77 reactivos designados como prácticas, las cuales fueron divididas en 13 dimensiones relacionadas con las cuatro áreas mencionadas. La escala evaluativa de respuesta tipo Likert va de 1 a 4 y su definición operacional es la siguiente:

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.

Para administrar el instrumento mencionado se llevó a cabo una revisión y adecuación por parte de uno de los directivos del establecimiento en donde se aplicó, por cuanto se hicieron modificaciones con el fin de adaptarlo a la realidad propia del establecimiento educacional.

Dicho proceso de revisión, adecuación y validación fue realizado conjuntamente por el autor del presente trabajo en cooperación con la jefatura de la Unidad Técnica Pedagógica del Liceo Polivalente y, administrado a dicha jefatura junto a la Coordinadora General de ciclos del establecimiento. Su administración fue vía telemática por videoconferencia a través de la plataforma Meet de Google y compartido como documento electrónico a través de Google Drive, con el fin de agilizar las reuniones y el despeje de dudas en tiempo real, vale decir durante su aplicación, por cuanto dicho instrumento no fue autoaplicado.

Para un mejor tratamiento e interpretación de los datos en la presente investigación se procedió a seriar los reactivos (prácticas) de cada área en orden secuencial, enumerándolas desde la número 1 hasta la última de la misma área, vale decir no se volvió a contar desde 1 por cada dimensión del área, por ejemplo: el Área Formación basada en competencias consta de 3 dimensiones, la primera con 8 prácticas (enumeradas de la 1 a la 8), luego la segunda con 6 prácticas (enumeradas de la 1 a la 6) y la tercera con 5 (enumeradas de la 1 a la 5), dando un total de 19 prácticas, para facilitar la lectura de los datos estas se seriaron enumerándolas desde la práctica número 1 a la 19 y, así con las demás áreas que mide el instrumento utilizado. Esto con el fin de agilizar e ilustrar de mejor manera la información expuesta en los estadísticos de forma presentados más adelante. Junto con ello se presenta una tabla debajo de su respectivo gráfico, la cual ilustra de manera rápida los puntajes que cada encuestado asignó a cada práctica.

## 5.1) Validación de instrumento

### 5.1.1) 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 Liceo Polivalente, de la comuna Lo Espejo, región Metropolitana.

### 5.1.2) 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.

### 5.1.3) Revisión del instrumento.

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

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Los descriptores de las prácticas se ajustan a los marcos vigentes, exceptuando en la dimensión que dice relación con gestionar la instrucción, los marcos vigentes no hablan ni responsabilizan al equipo de gestión, solo faculta en la toma de decisiones al director y al equipo técnico pedagógico.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Debe precisar los tipos de fuentes presupuestarias que corresponden al sector público para la gestión de recursos: financieros, didácticos, tecnológicos y humanos. Se solicitó adecuar los ítems de la dimensión Gestionar la Instrucción, por lo señalado anteriormente.

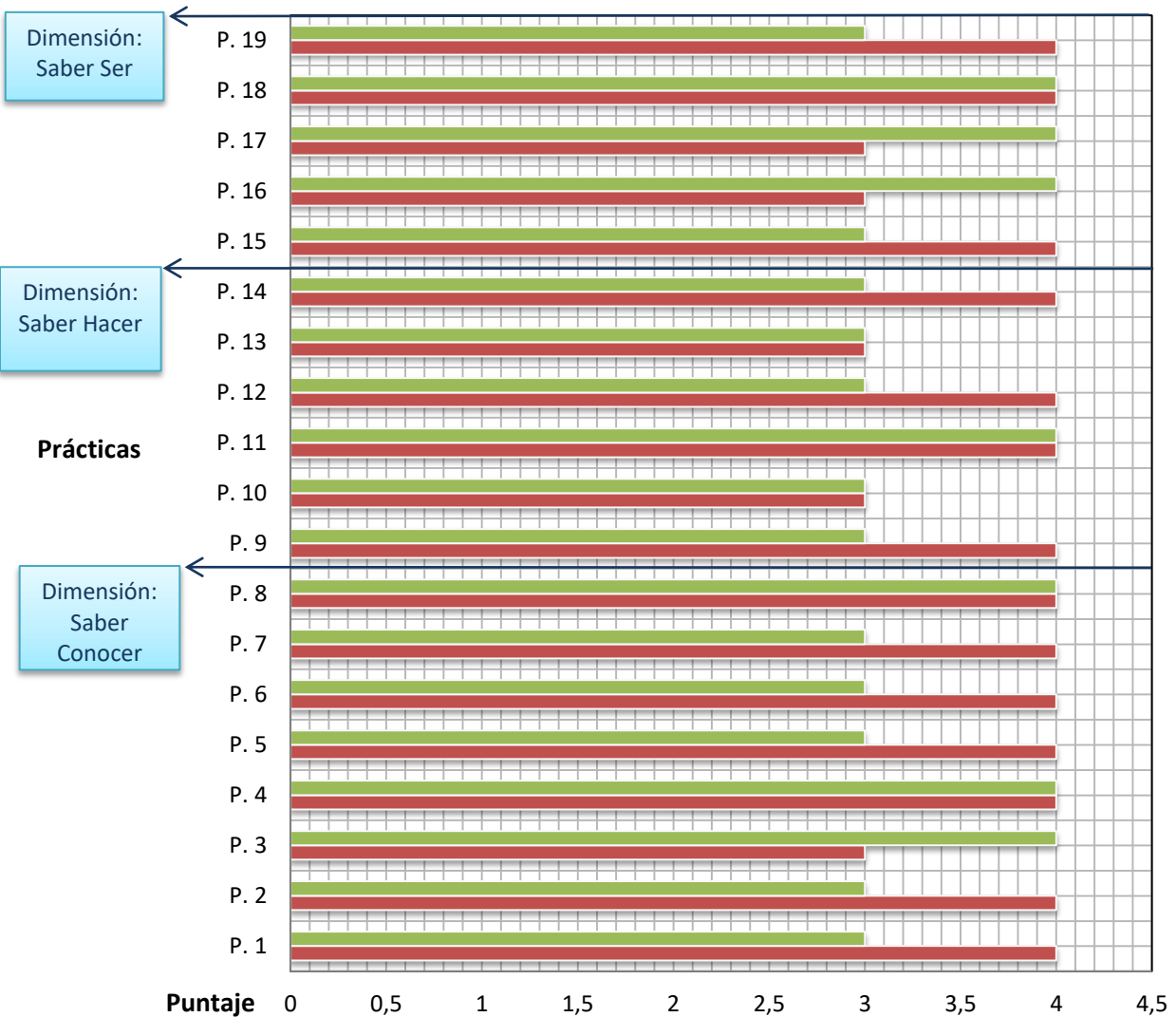
#### 5.1.4) Identificación del experto.

<b>Nombre y apellidos</b>	Marisol Moreno Iribarra
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Jefe de Unidad Técnico Pedagógica, Magister en Innovación Pedagógica y Proyectos Educativos, Liceo Polivalente ,Comuna de Lo Espejo
<b>e-mail</b>	solpilar@gmail.com
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	16 de Enero de 2025

## 6. Análisis de Resultados.

### 6.1) Área: Formación basada en competencias.

6.1.1) Dimensiones: Saber Conocer, Saber Hacer, Saber Ser.



	P. 1	P. 2	P. 3	P. 4	P. 5	P. 6	P. 7	P. 8	P. 9	P. 10	P. 11	P. 12	P. 13	P. 14	P. 15	P. 16	P. 17	P. 18	P. 19
■ Jefatura de UTP	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3
■ Coordinadora de Ciclos	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4

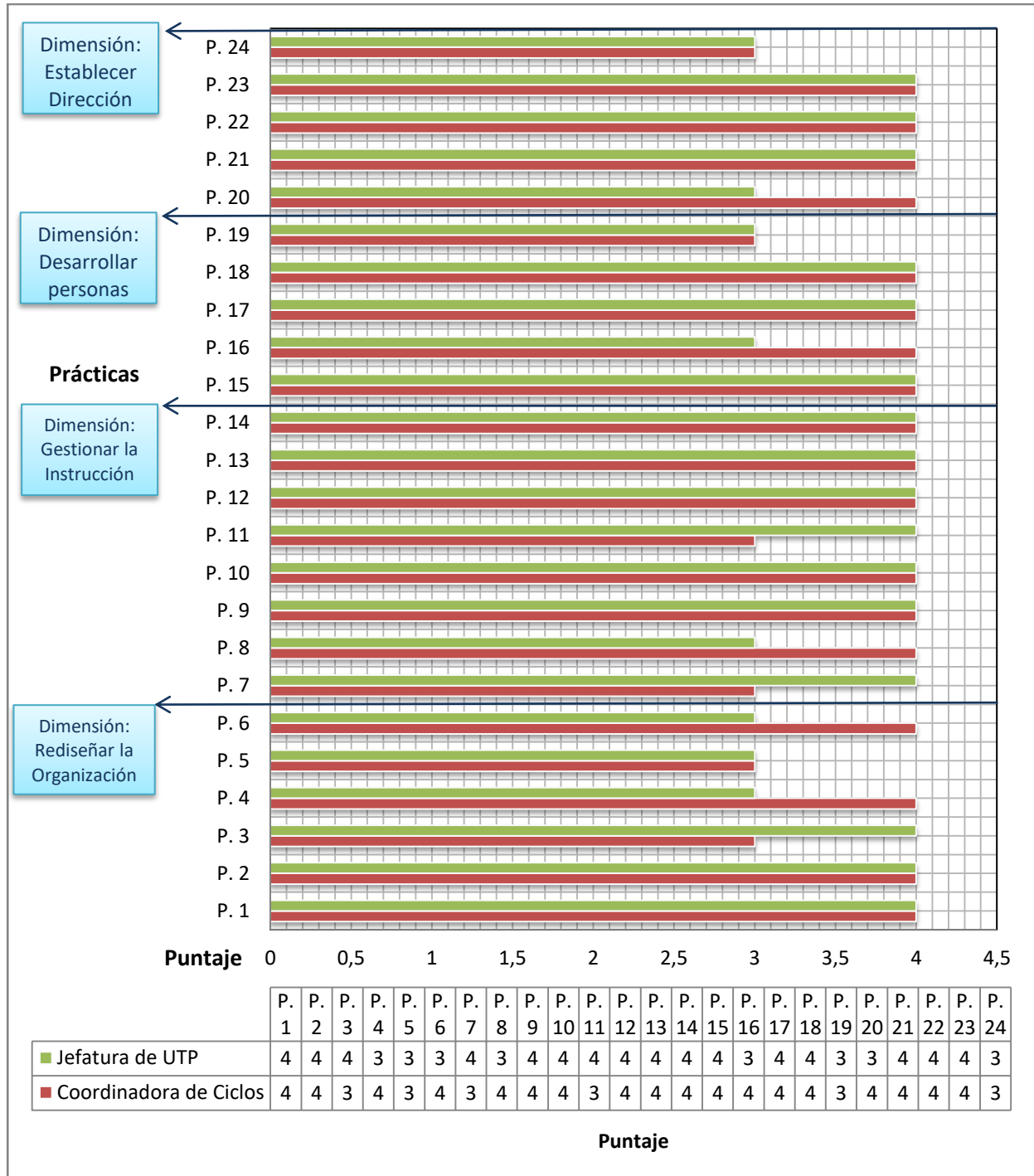
Puntaje

El gráfico da cuenta de diferencias en las respuestas de los directivos con relación al área de formación basada en competencias; de un total de 19 prácticas del área, se encuentran diferencias de puntaje en 13 de ellas, por cuanto se puede establecer que en esta área, existe un 68,42% de disimilitud; puntajes de 3 y 4 respectivamente para la misma práctica. En contraste se aprecia que el 31,57% de las prácticas de esta área obtuvieron el mismo valor por parte de los encuestados, en donde los puntajes oscilaron entre 3 y 4 puntos respectivamente. Realizando el mismo ejercicio pero esta vez por dimensiones del área, se establece que en la dimensión Saber Conocer el 75% de las prácticas obtuvo diferentes puntajes por parte de los encuestados, en tanto que la dimensión Saber Hacer hubo un 50% de diferencias y en la dimensión Saber Ser un 80% de diferencias. Si bien en términos porcentuales parecen ser diferencias de carácter importante, a nivel cuantitativo las brechas observadas son de 1 punto, por cuanto no se aprecia una diferencia significativa.

De lo anterior, se advierte que hay brechas en prácticas que dicen relación con el dominio de la disciplina, la organización del proceso de enseñanza y aprendizaje y la estructuración del mismo, así como también el conocimiento y los contenidos que se abordarán para ulteriormente planificar la disposición de los recursos disponibles para las clases. Sin perjuicio de ello, cabe señalar las brechas son pequeñas, a saber de 1 punto, por tanto se considera que la evaluación de los directivos están alienadas por cuanto su ponderación es similar. Siguiendo el razonamiento anterior se puede establecer una alineación en las respuestas de los directivos respecto de las prácticas 4, 8, 10, 11, 13 y 18 en las cuales se obtuvieron valores de 3 y 4 puntos, estas prácticas dicen relación respecto de la estructuración y continuidad en la progresión de contenidos, la realización de evaluaciones formativas, la generación (por parte del docente) de autonomía para la toma de decisiones en los educandos, promoviendo un ambiente positivo en el aula con el fin de desarrollar la creatividad a través de diversas actividades en el aula, dando a conocer así al estudiante la importancia de adquirir conocimiento para su desarrollo integral. Lo anteriormente explicado da cuenta de prácticas que, si bien incorporan un propósito claro con una sistematicidad secuencial, algunas carecen de la incorporación de evaluación y perfeccionamiento para lograr un proceso de mejora continua.

## 6.2) Área: Liderazgo pedagógico.

6.2.1) Dimensiones: Rediseñar la organización, Gestionar la instrucción, Desarrollar personas, Establecer dirección.

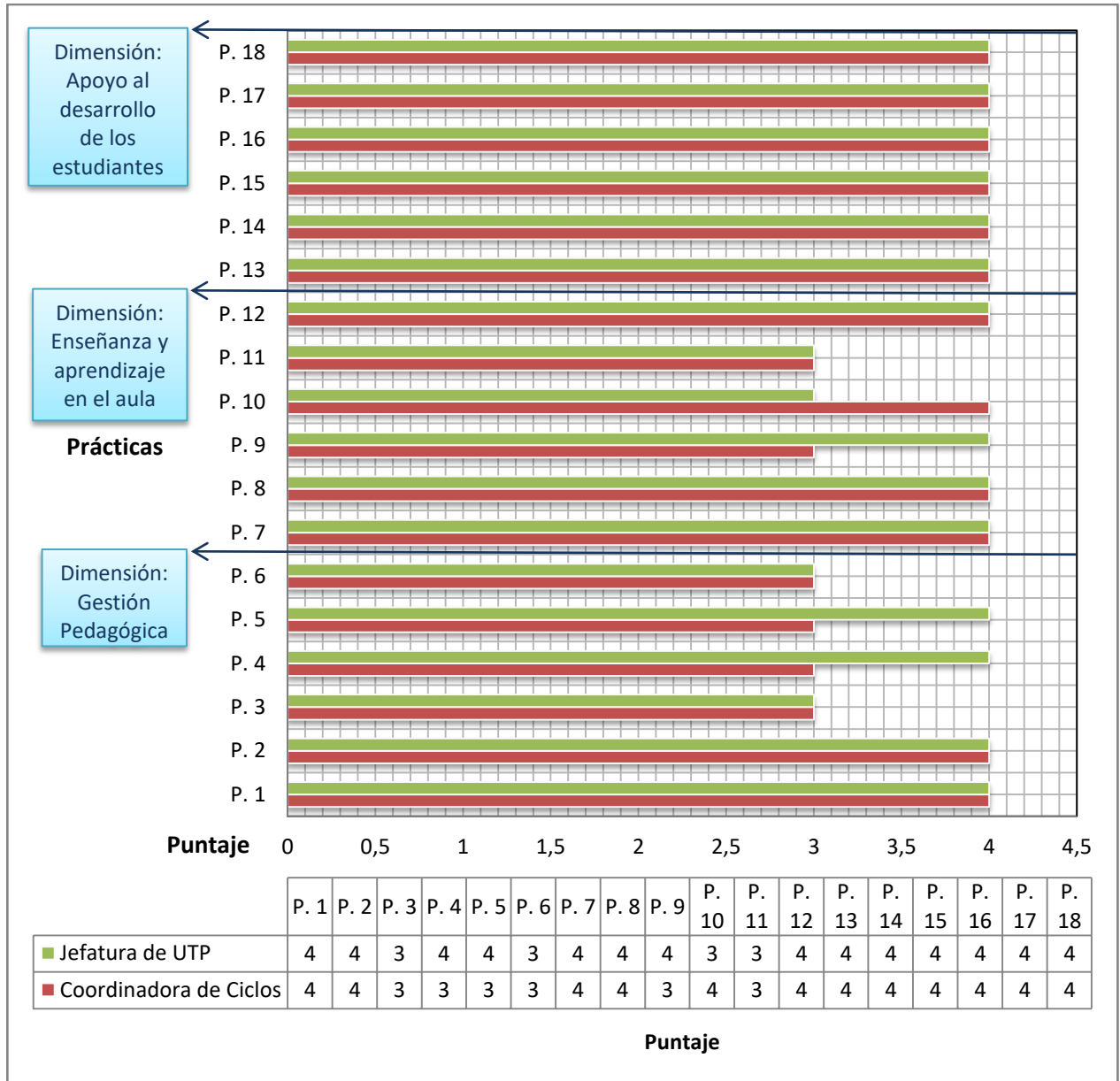


Este gráfico muestra los puntajes de los directivos respecto del área Liderazgo Pedagógico el cual consta de 24 prácticas agrupadas en dimensiones que dicen relación con el rediseño de la organización, gestión de la instrucción, el desarrollo de personas y el establecimiento de dirección. Analizando los puntajes se establece que de un total de 24 prácticas, 16 obtuvieron el mismo puntaje, 13 prácticas con una media de 4 puntos y 3 prácticas con una media de 3 puntos, lo cual permite inferir que los directivos del establecimiento estarían alineados, tanto en la percepción del impacto del liderazgo pedagógico, así como en la percepción que tienen de los resultados de la gestión, por cuanto estas 16 prácticas han sido evaluadas con puntaje de 3 y 4 puntos (de una escala de 1 a 4), estableciéndose sus medias como altas. Esta información señala que, el director efectivamente gestiona cambios para lograr la misión institucional, haciendo uso para ello son un sistema organizado y eficiente de consulta de datos, y obedeciendo al proyecto educativo institucional, orientándose por la misión, visión y valores educativos que buscan formar en los educandos. Lo anterior cobra sentido puesto que en las prácticas 1 y 2 los encuestados asignaron el puntaje más alto, a saber 4, dando cuenta efectivamente de que el equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes, recopilando información para la generación de talleres, actividades e información de insumo para la toma de decisiones, por tanto dichas prácticas mencionadas anteriormente incorporarían la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Respecto de prácticas con menor puntaje; 3 puntos por parte de los encuestados, se establece que solo 3 prácticas se encontraron en esta calidad, vislumbrándose así la práctica 5 que dice relación con los cambios generados en el equipo por parte de la dirección en base a la carga laboral. La práctica 19 que se relaciona con la gestión del director para instalar espacios de esparcimiento y recreación para el establecimiento de lazos e identidad escolar y, la práctica 24 la cual señala la comunicación frecuente para con el cuerpo docente respecto de las normativas disciplinares y reglamentarias. Estas prácticas si bien, incorporan un propósito explícito y claro para los miembros de la institución educacional, con una sistematicidad y progresión, necesitarían mejorar incorporando evaluaciones y perfeccionamiento para lograr procesos de mejora continua en sus procedimientos.

### 6.3) Área: Gestión Curricular.

6.3.1) Dimensiones: Gestión pedagógica, Enseñanza y aprendizaje en el aula, Apoyo al desarrollo de los estudiantes.



En esta área se aprecian resultados similares por parte de los encuestados, existiendo así solo 4 prácticas con puntajes distintos, a saber las prácticas; 4, 5, 9, 10, que dicen relación con la dimensión de Gestión pedagógica (práctica 4) la cual aborda la organización de instancias de reflexión técnica y análisis de resultados por parte del equipo técnico para con los profesores con el fin de revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizajes ,identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o practicas a mejorar y la práctica 5 que aborda la organización de instancias de reflexión e intercambio de ideas para las buenas prácticas. Respecto de las otras dos prácticas (9, 10) estas pertenecen a la dimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula, los directivos tienen una diferencia respecto a la evaluación que hacen respecto de las estrategias por parte de los docentes para explicar con claridad conceptual y las estrategias aplicadas para con los estudiantes respecto de promover la consulta, la clarificación de ideas y explicación de conceptos.

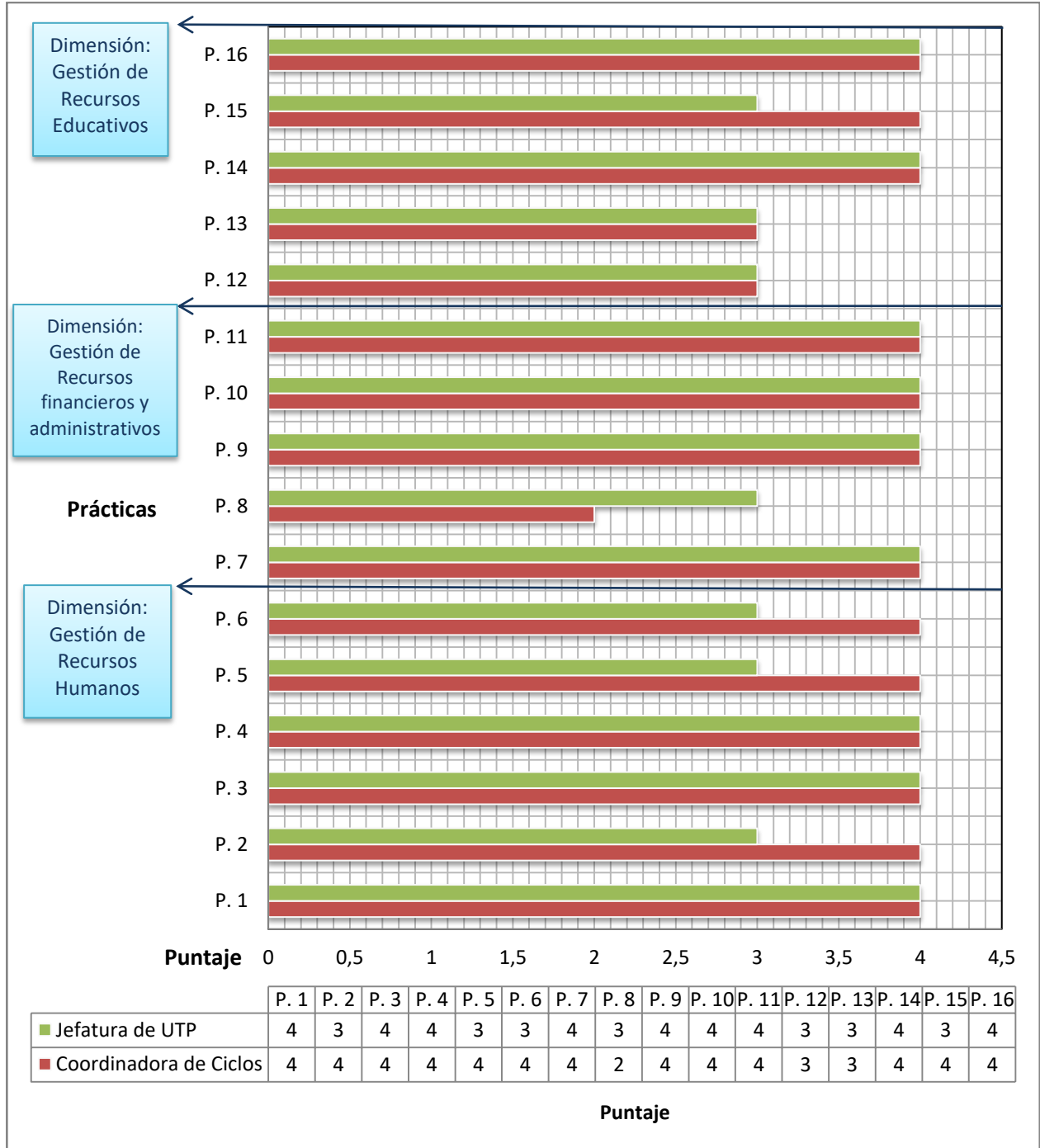
Los resultados obtenidos dan cuenta de una calificación por parte de los encuestados alta, tomando en cuenta que de un total de 18 prácticas del área 11 fueron evaluadas con el máximo puntaje por parte de los encuestados, lo cual se traduce en que el 61,11% de las prácticas del área han obtenido 4 puntos. Esto dice relación que a nivel macro ( $\geq 50\%$ ), el área se alinea con prácticas que incorporan la evaluación y el perfeccionamiento permanente en sus procesos con el fin de añadir valor a la gestión curricular.

En contraste las prácticas que obtuvieron menor puntaje por igual de parte de los encuestados fueron las prácticas 2, 6 y 11, las cuales dicen relación con el aseguramiento de los docentes por parte del equipo técnico para estos cuenten con las planificaciones necesarias para sus clases, los objetivos de éstas, las estrategias didácticas y las evaluaciones del aprendizaje, así como también la revisión y planificación por parte del equipo técnico pedagógico de las clases con los docentes con el objetivo de mejorar los contenidos de cada una. Es importante destacar que la práctica 11 evaluada con puntaje 3 dice relación con el logro del docente para generar y mantener un buen clima en el aula, de respeto mutuo y aprendizaje, manteniendo el foco de los estudiantes en las tareas encomendadas.

En estas 3 prácticas podría evaluarse la implementación de planes de mejoramiento y perfeccionamiento como parte de la mejora continua, tomando en cuenta que, la práctica 11 reviste cierta sensibilidad por ser troncal en el proceso de enseñanza – aprendizaje, por cuanto su mejora supondría un impacto importante en el clima del aula.

**6.4) Área: Gestión de Recursos.**

6.4.1) Dimensiones: Gestión de Recursos Humanos, Gestión de recursos financieros y administrativos, Gestión de recursos educativos.



En base al gráfico se puede dar cuenta que el equipo directivo está alineado respecto de las prácticas referidas a la gestión de recursos, puesto que, de un total de 16 prácticas 12 obtuvieron el mismo puntaje (valores de 3 y 4 puntos), lo cual representa un 75% de los reactivos que mide el área. De estas 12 prácticas; 9 obtuvieron un puntaje de 4, encontrándose prácticas como la 1, 2 y 3 pertenecientes al área de Gestión de RR.HH. que dicen relación con la implementación de estrategias para disminuir el ausentismo y reemplazar oportunamente al personal, estrategias de atracción y retención del talento y sistemas de reconocimiento al trabajo del cuerpo docente. Esto da cuenta de un cuidado plan de atracción y retención, además de obedecer a un adecuado diseño de beneficios y compensaciones, con el fin de promover el compromiso y calidad del profesorado con el quehacer educativo para con los educandos. Referido a la dimensión de Gestión de Recursos financieros y administrativos, los resultados establecen una alta evaluación para la prácticas 7, 9, 10, 11, las cuales obtuvieron 4 puntos por parte de los encuestados. Esto señala que efectivamente la gestión de recursos está alineada y su adecuada gestión y administración es percibida como tal por los directivos. Sin embargo cabe señalar que, respecto a la práctica número 8 de la dimensión señalada se obtuvo una puntuación distinta por parte de los directivos, además importa resaltar que, dicha puntuación es inferior al promedio de las prácticas restantes, encontrándose bajo media con un puntaje de 3 y 2 y una media de 2.5 respectivamente, lo cual operacionalmente se entiende como que dicha práctica carece de progresión secuencial en su mejora, sin un sistema de evaluación y perfeccionamiento relativo al proceso mismo. Resalta esta información, puesto que la desviación del puntaje de esta práctica en relación a las demás supondría una inconsistencia interna referida a la coherencia propia de los puntajes obtenidos en la dimensión de dicha práctica. Sería interesante evaluar este aspecto mediante el cruce de información obtenida a través de otras herramientas de tipo cualitativo como un Focus Group o de entrevistas semi estructuradas para poder así tener más insumos y realizar una trazabilidad de los datos, evaluando la causalidad de la información obtenida.

Siguiendo con las prácticas que obtuvieron el mismo puntaje, los resultados indican que las prácticas 14 y 16, referidas a la dimensión de Gestión de recursos educativos, obtuvieron una puntuación media de 4 por parte de los encuestados, lo cual dice relación con la presencia de procesos de mejora continua y perfeccionamiento respecto de la administración de los recursos didácticos para el aprendizaje por parte del establecimiento y de sus directivos y/o equipo técnico, contando con una adecuada organización y uso de dichos recursos, incluyendo las referidas a las tecnologías del aprendizaje.

En contraste, los resultados indican que hubo prácticas con una menor media respecto de las señaladas anteriormente, encontrándose así dos prácticas con una media de 3, las cuales hacen referencia a las número 12 y 13 pertenecientes a la dimensión Gestión de recursos educativos, las cuales dicen relación con procesos que necesitan evaluación y perfeccionamiento para alcanzar una mejora continua, tales prácticas señaladas responden a la presencia de instalaciones y equipamiento para el aprendizaje y bienestar de los estudiantes y, contar con los mismos para disposición de todos los niveles con las normas adecuadas para su utilización.

## 7. Propuestas de Mejoras.

### 7.1) Área: Formación basada en competencias.

#### 7.1.1) Dimensión: Saber Hacer.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<b>Mejorar en el cuerpo docente el desarrollo de la creatividad en los estudiantes.</b>	Capacitaciones y/o cursos profesionalizantes al cuerpo docente respecto del uso e incorporación de TICs y metodologías ágiles que innoven y motiven al estudiantado.	-Director.  -Jefatura de Unidad Técnica Pedagógica (UTP).
<b>Mejorar en el cuerpo docente el desarrollo toma de decisiones y autonomía en el estudiantado</b>	Ejecución de talleres al cuerpo docente sobre dinámicas grupales que trabajen procesos de toma de decisión y autonomía en los estudiantes.	-Director.  -Jefatura de Unidad Técnica Pedagógica (UTP).

### 7.2) Área: Liderazgo pedagógico.

#### 7.2.1) Dimensión: Rediseñar la organización.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<b>Mejoramiento de la administración de la carga laboral entre funciones administrativas y lectivas del cuerpo docente.</b>	Implementar un proceso de evaluación y perfeccionamiento, que gestione de manera óptima las funciones administrativas versus las lectivas y no lectivas asociadas al cargo del cuerpo docente.	-Director.  -Jefatura de Unidad Técnica Pedagógica (UTP).
<b>Mejoramiento de capacitaciones para incorporar nuevos cargos.</b>	Generación de redes de valor con instituciones educativas, consultoría y capacitación para consolidar la formación en horas no lectivas del cuerpo docente.	-Director.  -Jefatura de Unidad Técnica Pedagógica (UTP).

## 7.2.2) Dimensión: Desarrollar personas.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<b>Mejoramiento de gestión de instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar.</b>	Asesoría para el diseño de un proceso de mejora, con pasos a seguir y el seguimiento de la consecución de logros e informe de reporte.	-Jefatura de Unidad Técnica Pedagógica (UTP).

## 7.2.3) Dimensión: Establecer dirección.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<b>Comunicación oportuna del director para con el cuerpo docente respecto de las normativas disciplinares y de reglamento.</b>	Ejecución de taller de apresto sobre comunicación efectiva.	-Director.

## 7.3) Área Gestión Curricular.

## 7.3.1) Dimensión: Gestión pedagógica.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<b>Evaluación y perfeccionamiento respecto del proceso de revisión y análisis de las planificaciones lectivas para con el cuerpo docente.</b>	Planificar reuniones semanales para la visar la planificación de las clases y mejorar su contenido.	-Jefatura de Unidad Técnica Pedagógica (UTP).

## 7.3.2) Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<b>Mejoramiento en la mantención de un adecuado clima de respeto y aprendizaje en el aula por parte del cuerpo docente.</b>	Ejecución de talleres para el cuerpo docente sobre estrategias de enseñanza manejo de aula.	-Director. -Jefatura de Unidad Técnica Pedagógica (UTP).

#### 7.4) Área Gestión de Recursos.

7.4.1) Dimensión: Gestión de Recursos financieros y administrativos.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<b>Adecuar la gestión de recursos para los diferentes estamentos del establecimiento.</b>	Establecer un plan de evaluación y reporte que dé cuenta de las necesidades comparadas, pondere y gestione la asignación de recursos a cada centro de costo subsanando diferencias percibidas.	-Director.

7.4.2) Dimensión: Gestión de recursos educativos.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<b>Perfeccionar la gestión de recursos educativos para el mejoramiento de instalaciones y equipamiento</b>	Realizar capacitaciones para el personal administrativo respecto a prácticas eficientes en la administración de finanzas.	-Director
<b>Perfeccionar la gestión de recursos didácticos</b>	Contratación de un módulo financiero de ERP que mejore la gestión de finanzas.	-Director

## 8. Conclusiones.

En base a los resultados obtenidos del tratamiento de los datos y su interpretación y al consecuente diseño de mejoras para las prácticas, el presente estudio da cuenta de la detección de brechas cuantitativas, las cuales señalan que, si bien existen prácticas pedagógicas que carecen de la implementación de un sistema de mejora continua basado en la evaluación y perfeccionamiento de las mismas, todas las prácticas (reactivos del instrumento) medidas estuvieron por sobre la media de la escala Likert, vale decir obtuvieron puntajes  $\geq 50\%$ , por cuanto y en base a la escala evaluativa del instrumento se establece que las prácticas del establecimiento educacional Liceo Polivalente son suficientes y están en un nivel adecuado. Sin embargo, y sin perjuicio de lo anterior este estudio establece como deseable mejorar ciertos ámbitos de acción referidos a áreas en las cuales es posible optimizar los procesos para lograr un impacto positivo en la calidad de la educación entregada.

El presente estudio detectó áreas tales como la Formación Basada en Competencias, en cuyo caso la dimensión referida al Saber Hacer presentan prácticas que pueden ser optimizadas, por ejemplo en cuanto al mejoramiento del cuerpo docente respecto del desarrollo de la creatividad en los estudiantes. Esta práctica es primordial por cuanto se realiza una reflexión en el corpus del estado del arte, la cual dice relación con la importancia no solo del saber hacer y del valor de la información, sino además sobre qué hacer con este insumo, insumo que se transforma en un capital valioso en tanto se logre realizar una adecuado e innovador uso de este. En términos prácticos el espíritu de lo que se refleja con el mejoramiento de esta práctica es: como el profesional de la educación logra que los estudiantes puedan abstraerse y lograr ver de diferentes ángulos y ópticas un fenómenos y de cómo aplicarlo, esto podría traducirse en el futuro de esos estudiantes en cómo logran diferenciarse del resto en la aplicación de conocimientos y futura praxis, destacándose como futuros profesionales mediante procesos creativos e innovadores añadiendo valor a su oferta diferenciadora en un mundo altamente competitivo.

Continuando este estudio destaca y pondera como sensible esta práctica por la importancia que reviste no solo hoy sino en el futuro de la aplicación en la educación y en cómo los estudiantes la aplicarán finalizados sus procesos de enseñanza y formación.

Con base a lo anterior otro ámbito importante a señalar, es la práctica referida al desarrollo de la toma de decisiones y la autonomía generada en el estudiantado por parte de los docentes, práctica referida a también al área Saber Hacer. Si bien el presente estudio detecta un adecuado nivel, existe una brecha a salvar mediante estrategias que vayan en la subsanación de esta práctica pedagógica presentadas en la propuesta de mejoras (Véase 7. Propuestas de Mejoras, p. 45). Esto circunscrito al fenómeno psicosocial de poder llevar a cabo proyectos propios que las personas deseen o necesiten plantearse, previniendo la procrastinación, fenómeno que los profesionales de la salud y la educación ven con cada vez mayor frecuencia en sus estudiantes y/o consultantes. Es por ello que se hace menester cultivar y promover ambas prácticas mencionadas con el fin de no solo entregar y consolidar conocimiento referido al saber hacer, si no como se otorga valor diferenciador a lo que se realiza.

Cabe destacar otros puntos importantes que, para la presente investigación son de vital importancia, a saber esto se relacionan con la dimensión del desarrollo de personas, y hace alusión al mejoramiento de la gestión de instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos e identidad escolar. Este apartado se percibe importante y sensible por cuanto hoy en día los estudiantes, e incluso los profesionales, han perdido sentido de pertenencia para con su colegio, su liceo, su escuela, su *alma mater*. Si bien la designación de *alma mater* es referida para designarse a la universidad que forma al profesional, en su raigambre histórico conceptual y etimológicamente *alma mater* significa “madre nutricia”, que metafóricamente hace referencia a la institución que provee “alimento intelectual” y que, como base del camino del aprendizaje, los primeros pasos o “la primera madre” con la que un ser humano se encuentra es la escuela. Es en este marco que la práctica mencionada sobre el establecimiento de lazos e identidad es troncal para fortalecer el sentido de pertenencia y valores compartidos con la comunidad en la que se desenvuelve y, a su vez ayuda a desarrollarse a un individuo, que a su vez es

estudiante, profesional y que esta; su escuela le proveyera su primer alimento intelectual. En virtud de lo anterior se considera pertinente realzar el sentido de lazo e identidad escolar pues este dice relación con el sentimiento y/o sentido de pertenencia, que hoy en día se “diluye” más en contraposición con el sentido de competencia, dentro de la cual se contrarresta al otro, y se le entiende como contendiente, contraviniendo así el valor de la práctica de establecer lazos, que busca aunar por sobre separar y, lograr congregar y generar el sentido de comunidad, en este caso comunidad educacional. No es objeto del presente estudio ahondar en una reflexión profunda sobre el tema expuesto, sin embargo se considera relevante para exponer el sentido y en cierto aspecto el espíritu de estas prácticas por sobre el sentido instrumental-técnico, puesto que la importancia de estas prácticas actúan y forman parte de los pilares del proceso de enseñanza y otorgan de sentido la senda de la educación.

Continuando cabe mencionar el mejoramiento de la práctica que dice relación con la promoción de la capacitación para generar nuevos cargos en el establecimiento, con el fin de enriquecer a los colaboradores. Este trabajo entiende, desde la revisión del estado del arte que, cuanto más cargos distintos y nuevos haya en una institución mayor valor agregarán en cuanto al aporte que realizan al proceso de enseñanza de los educando los profesionales de los distintos saberes, todo aunado en la búsqueda de un bien superior de estudiando y su formación integral. Con base en ello se considera importante que, si bien esta práctica tuvo de puntaje en la escala evaluativa de 3 puntos, lograr implementar procesos de evaluación y perfeccionamiento continuos para optimizarla.

Los resultados del presente estudio buscan aportar con el diseño de un proceso de mejora al establecimiento educacional con la propuesta que se realiza. Además de ello se presume interesante y de valor heurístico para futuros trabajos realizar un seguimiento y reporte respecto de la implementación de mejoras que la respectiva institución pueda hacer.

Se considera además, que el presente trabajo puede servir de insumo para futuros trabajos de investigación y/o relacionados con la materia tratada acá, a saber el diseño y evaluación del currículum, la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico y la gestión curricular.

## 9. Bibliografía.

- Blanco, A. (2009). Desarrollo y evaluación de competencias en educación superior. Madrid: Narcea.
- Bolívar-Botía, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (5), 79-106.
- Bolívar-Botía, A. (2014). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres Y Maestros / Journal of Parents and Teachers*, (361), 23–27. <https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.004>.
- Calderón, M. (2019). “La planificación microcurricular: una herramienta para la innovación de las prácticas educativas”. *Rehuso*, 4(2), 103-111. Recuperado de: <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Rehuso/article/view/1684>
- Castro Rubilar, F., (2005). GESTION CURRICULAR: UNA NUEVA MIRADA SOBRE EL CURRÍCULUM Y LA INSTITUCION EDUCATIVA. *Horizontes Educativos*, (10), 13-25. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97917573002>
- Gajardo, J., Ulloa J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, LÍDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.
- Gonczi, A. y Athanasou, J., (1996) Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. México: Limusa,
- Johansen, O. (2002). “Introducción a la Teoría General de Sistemas”. Editorial Limusa.

- Marco para la Buena Dirección del Ministerio de Educación de Chile (MBDLE) (2015), Ministerio de Educación de Chile. Recuperado de: <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/marco-para-la-buena-direccion-y-el-liderazgo-escolar-2/>
- MINEDUC (Ministerio de Educación). (2021). Ministerio de Educación. Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Recuperado de: [https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/14361/EID\\_estandar.pdf?sequence=7](https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/14361/EID_estandar.pdf?sequence=7)
- MINEDUC, (2022). Ministerio de Educación. Actualización de la Priorización Curricular para la Reactivación Integral de Aprendizajes. Presentación. MINEDUC.
- Obaya A., Vargas Y., Delgadillo G. (2010). Aspectos relevantes de la educación basada en competencias para la formación profesional. Elsevier, Educación Química, volumen 22(1), 63-68. Recuperado de: [http://doi.org/10.1016/S0187-893X\(18\)30116-2](http://doi.org/10.1016/S0187-893X(18)30116-2)
- OCDE (2013), Mejores competencias, mejores empleos, mejores condiciones de vida: Un enfoque estratégico de las políticas de competencias, publicación de la OCDE. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1787/9786070118265-es>
- Ogar Díaz, P.A. (2019). COMPETENCIAS EN EDUCACIÓN SUPERIOR TÉCNICO PROFESIONAL: RELACIÓN CON LOS INDICADORES ACADÉMICOS EN DOCENTES ESPECIALISTAS SIN FORMACIÓN INICIAL EN PEDAGOGÍA. Tesis publicada, PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE.
- Ramírez-Díaz, J. (2020). Enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos. Revista Electrónica Educare, vol. 24, núm. 2, 2020. Universidad Nacional. CIDE, Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194163269023>. DOI: 10.15359/ree.24-2.23.

- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14 (2), 253-267: (ed.). Bogotá, Colombia: D - Universidad de La Sabana. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/5956?page=6>
  
- Sancho, Noriega C. y Sevilla, Vallejo, S. (2023) La evaluación por competencias y el pensamiento transformacional, Congreso Iberoamericano del Pensamiento Transformacional.
  
- Tobón (2006), Aspectos básicos de la formación basada en competencias, Proyecto Mesesup. Recuperado de: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2019/07/Aspectos-basicos-de-la-formacion-basada-en-competencias.pdf>.
  
- Trejo Sánchez, K. (2019). Formación docente en competencias con enfoque humanista para adaptarse al cambio. *REVISTA PANAMERICANA DE PEDAGOGÍA SABERES Y QUEHACERES DEL PEDAGOGO*, N° 27, 125-147.
  
- Victores Pérez, M. del J., Loo Sierra, D. E., & Cobeña Macías, F. M. (2021). Modelo Pedagógico para el desarrollo de las competencias en los estudiantes universitarios. *RECIMUNDO*, 5(Especial 1), 156-171. Recuperado de: [https://doi.org/10.26820/recimundo/5.\(esp.1\).nov.2021.156-171](https://doi.org/10.26820/recimundo/5.(esp.1).nov.2021.156-171).

## 10. Anexos

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

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 asemeje más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo a la realidad del contexto actual en que se encuentra inserto/a.

#### 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.

<b>Prácticas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Domina la disciplina; conocimiento disciplinar, metodológico y didáctico. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular.				
2. Organiza en proceso de enseñanza y aprendizaje considerando las necesidades educativas y contextuales, estableciendo los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte				
3. Estructura el proceso de enseñanza y aprendizaje articulando los contenidos de la otras, estableciendo los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas				
4. Estructura el proceso 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.

<b>Prácticas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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.

<b>Prácticas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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.

<b>Prácticas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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.

<b>Prácticas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El equipo de gestión facilita realiza procesos de conocimiento ,análisis y de síntesis orientadas a la 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 educativas 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 practicas 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 delegas 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 director y equipo técnico organizan y entregan el material didáctico y tecnológico para apoyar la tarea del docente.				
2. El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos para dar solución a las diversas 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.

<b>Prácticas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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.

<b>Prácticas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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 mejora su contenido.				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.

<b>Prácticas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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 comparta, 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.

<b>Prácticas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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.

<b>Prácticas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias médicas.				
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 administrativos orientados a mejorar las practicas.				

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos.

<b>Prácticas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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.

<b>Prácticas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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.				