



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS FORMACIÓN BASADA EN
COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS DE LA
ESCUELA BÁSICA MUNICIPAL LICANCO, DE LA COMUNA DE PADRE LAS CASAS, REGIÓN DE LA
ARAUCANÍA**

Nombre de la candidata a magister: Mariet Andrea Arias Plasencia
Nombre del tutor disciplinar: Rocío Riffo San Martín
Nombre del tutor metodológico: Marlenis Martínez.

Temuco, marzo de 2024

CONTENIDO

3. Resumen	4
4. Introducción	5
5. Marco Teórico	6
5.1 Formación basada en competencias	6
5.2 Liderazgo pedagógico	8
5.3 Gestión curricular	10
5.3.1 Gestión Pedagógica.....	11
5.3.2 Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	11
5.3.3 Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes.....	11
5.4 Gestión de Recursos	12
6. Marco conceptual.....	14
7. Diseño y aplicación del instrumento de diagnóstico.	16
8. Análisis de resultados	32
8.2 Área de liderazgo pedagógico	34
8.3 Área de gestión curricular	36
8.4 Área de gestión de recursos.....	37
8.5 Evaluación general de las áreas.....	39
9. Propuestas de mejora	43
9.1 Mejoras a la formación basada en competencias	43
9.2 Mejoras al liderazgo pedagógico	44
9.3 Mejoras a la gestión curricular	46
9.4 Mejoras a la gestión de recursos.....	47
Conclusión.....	49
Bibliografía.....	51
Anexos.....	54

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Formación basada en competencias	43
Tabla 2: Liderazgo pedagógico	45
Tabla 3: Gestión curricular	46
Tabla 4: Gestión recurso financiero.....	47



3. Resumen

El presente trabajo aborda la evaluación docente en la Escuela Licanco a través de un instrumento de evaluación compuesto por una encuesta dirigida a los docentes, con el propósito de identificar deficiencias y áreas con menor puntuación. La problemática central se centra en mejorar la calidad educativa mediante la detección de áreas de mejora en la labor docente.

El objetivo principal consiste en analizar y comprender el desempeño de los docentes a partir de la aplicación de un instrumento de evaluación mediante encuesta, con el fin de implementar acciones correctivas que contribuyan a fortalecer la formación y el desarrollo profesional de los mismos.

Para alcanzar este objetivo, se aplicó una metodología que incluyó la elaboración y aplicación de un instrumento de evaluación compuesto por una encuesta, posteriormente estos datos fueron analizados para identificar dos áreas con mayor deficiencia y se aplicaron propuestas de mejoras

4. Introducción

En el actual contexto educativo, la mejora constante de la calidad y eficacia de los procesos educativos se ha convertido en un objetivo fundamental. En este sentido, el presente trabajo de grado tiene como propósito explorar y analizar la implementación de un enfoque integral en la gestión educativa, centrándose en cuatro áreas fundamentales, la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, gestión curricular y la gestión de recursos.

El tema abordado en este trabajo se enmarca en la necesidad de entender y aplicar estrategias y prácticas que promuevan la constante mejora en la educación, para lo cual es necesario identificar las áreas de menor rendimiento en el desempeño docente, con el fin de generar un impacto positivo en el sistema educativo, así como el fortalecimiento de las instituciones educativas como entornos propicios para el aprendizaje significativo. En este contexto, se llevará a cabo la aplicación de un instrumento de evaluación dirigido a los docentes de la escuela Licanco, situada en un sector rural de la comuna de Padre Las Casas, región de la Araucanía.

Para contextualizar la importancia de estos aspectos, haremos referencia a diversos estudios y enfoques teóricos que respaldan la relevancia de una gestión educativa integral. La formación inicial de profesores es hoy un tema álgido de las políticas educativas internacionales. Se ha subrayado su importancia para el logro de la calidad de los procesos educativos en el aula (Barber y Mourshed, 2007). Por otro lado, uno de los problemas que se visualizan en Chile se relaciona con la equidad, expresada en la falta de procesos, estructura y resultados que se traduzcan en buenas prácticas, y, por consiguiente, que favorezcan el aprendizaje de las instituciones educativas, y principalmente, de los estudiantes que se sitúan en contextos de vulnerabilidad (Beltrán, 2014)

La estructura general del trabajo comprende una exposición teórica sobre la medición del desempeño docente en Chile. Posteriormente, se abordarán cuatro aspectos claves:

formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y la gestión de recursos. Se considerará un marco conceptual enfocado en el contexto de la escuela en estudio, con énfasis en las características del entorno escolar, antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales relevantes. Luego, se procederá con el diseño y aplicación de un instrumento para evaluar el desempeño de los docentes, permitiendo realizar un diagnóstico que permita identificar las áreas en las que se debe mejorar. Finalmente, se expondrán propuestas de mejoras, con el fin de alcanzar la mejora continua en la educación.

5. Marco Teórico

Este capítulo aborda los fundamentos teóricos que sustentan el presente estudio de investigación. Se llevará a cabo una exploración de diversas investigaciones realizadas por autores que han enfocado su atención en áreas clave como la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos en el ámbito educativo. Además, se expondrá la composición de un instrumento de evaluación diseñado para medir el desempeño académico en las mencionadas áreas.

5.1 Formación basada en competencias

La educación por competencias surge a finales del siglo XX como parte del proceso de globalización, estableciendo un enfoque educativo centrado en la trilogía del saber ser, saber hacer y saber pensar (Streck, Redin, y Zitkoski, 2015). Desde entonces, se ha promovido de manera creciente la implementación de modelos educativos que incorporen la formación, el aprendizaje, el currículo y la evaluación basados en competencias. Este cambio paradigmático en la educación requiere que la educación básica regular desarrolle competencias básicas, entendidas como la “capacidad para movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situaciones” (Perrenoud, 2007).

El concepto de competencias en el ámbito educativo surge como un enfoque holístico que se fundamenta en las nuevas teorías cognitivas y se centra en los saberes de

ejecución. Según Argudín (2015), las competencias se comprenden como la capacidad de pensar, desempeñar, interpretar y actuar en diversos contextos, lo que implica un saber hacer que se manifiesta en la interacción con situaciones concretas tanto para beneficio propio como para el de los demás, dentro de un contexto específico.

A lo largo del tiempo, las competencias han sido abordadas desde diferentes perspectivas y enfoques, con el objetivo de que las personas se apropien de los saberes y los apliquen de manera idónea y responsable en su quehacer cotidiano. Este punto de vista resalta que el término competencia no es algo nuevo, ni tampoco se limita a un concepto proveniente del ámbito empresarial, como señala Tobón (2013).

En el contexto de la formación inicial docente, los efectos del aprendizaje están influidos por una serie de factores derivados de los programas de formación, las características individuales de los futuros profesores y las estrategias pedagógicas empleadas por los formadores de profesores, como sostiene Ávalos (2007). Esto resalta la importancia de considerar aspectos contextuales y personales en el proceso de adquisición y desarrollo de competencias.

Desde una perspectiva más específica, Blanco (2009) define la competencia como la capacidad de hacer frente a una tarea específica, la cual se evidencia cuando el sujeto se enfrenta directamente a ella. Esta perspectiva subraya que la competencia implica la integración de conocimientos, saberes y habilidades que emergen durante la interacción entre el individuo y la tarea. La enseñanza basada en competencias, según Blanco, permite avanzar desde una enseñanza meramente academicista y orientada a la tarea hacia la formación de una ciudadanía crítica y de profesionales competentes. Por otro lado, Escudero (2006) enfatiza que un marco general sobre las competencias que debe tener un docente para el adecuado ejercicio de su profesión debe considerar no solo los aspectos relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje, sino también aquellos más ligados a la personalidad del profesor y su compromiso con la enseñanza, tales como la empatía, la pasión por enseñar y el amor por su profesión.

En la formación por competencias se debe integrar en un único cuerpo tres conceptos armónicos que están correlacionados: el saber ser, el saber conocer y el saber hacer (que incluirá las posibilidades para el desempeño basado en procedimientos y potencialidades para proyectar las habilidades adquiridas) (Botija y Navarro, 2016). Se argumenta que el saber es el componente actitudinal fundamental, que sirve como base para el saber conocer y el saber hacer; concordando con el concepto de competencia, la misma que es una “compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones diversas donde se combinan conocimiento, actitudes, valores y habilidades con las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones” (Tobón, 2004).

Ramírez y Laurian (2020), definen los siguientes conceptos:

- Saber ser: Pensamiento crítico y autónomo de construcción del juicio propio, manifiesta los conocimientos adquiridos a lo largo de la vida.
- Saber conocer: La adquisición de conocimientos mediante la atención, la memoria y el pensamiento, un medio y un fin de la vida humana.
- Saber hacer: Relacionado al ejercicio profesional a y las competencias propiamente.

5.2 Liderazgo pedagógico

El rol del educador es fundamental en el complejo entramado del proceso educativo. La labor docente no solo implica transmitir conocimientos, sino también modelar actitudes, valores y habilidades en los estudiantes. Robles y Arquedas (2020) destacan la importancia de reivindicar constantemente el papel del docente y sus implicaciones en el proceso educativo.

Desde sus inicios, la gestión de los procesos educativos ha sido esencial para garantizar un ambiente educativo de calidad. Guichot (2006; citado en Lule, Serrano y Montenegro,

2023) señala que esta gestión se ha orientado hacia la búsqueda de indicadores que permitan evaluar la calidad educativa, reflejada en los resultados de la labor pedagógica y la satisfacción de los docentes.

El liderazgo pedagógico emerge como un factor clave en la gestión educativa. Bolívar (2015) y Contreras (2016) coinciden en que el liderazgo pedagógico fomenta la innovación, el desarrollo democrático y el aprendizaje colectivo dentro de la institución escolar. Esto implica crear una comunidad educativa que aprende y se desarrolla de manera integral. El papel del directivo en la toma de decisiones es crucial para el funcionamiento efectivo de la institución educativa. Canquil, Alarcón y Zambrano (2019) subrayan la importancia de integrar los diversos componentes de la comunidad educativa para reconocer y abordar las necesidades específicas de cada contexto. Esto requiere una atención especial a la transformación y emancipación racional de cada una de las partes involucradas.

Aravena, Villagra, Troncoso y Mellado (2023) destacan que el éxito de las escuelas está directamente relacionado con la capacidad de los líderes escolares para influir en las transformaciones en el núcleo pedagógico. Esta interrelación entre estudiantes, docentes y contenidos escolares es fundamental para el logro de una educación de calidad. Sin embargo, aún persisten enfoques de liderazgo que descuidan la gestión curricular pertinente y desafiante.

De acuerdo a Chen-Quesada (2022), se definen los siguientes conceptos derivados del liderazgo pedagógico:

- Rediseñar la organización, se vincula con las condiciones de trabajo que permitan al personal desarrollar sus capacidades. Las prácticas asociadas son: construir una cultura colaborativa, estructurar una organización que facilite el trabajo, crear una relación productiva con la familia y la comunidad y conectar a la escuela con su entorno.
- Gestionar la instrucción, se refiere al conjunto de tareas destinadas a supervisar y

evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos. Las prácticas asociadas son: dotar de personal idóneo, proveer apoyo técnico a los docentes, monitorear las prácticas docentes y los aprendizajes y evitar la distracción del equipo.

- Desarrollar personas, implica potenciar las capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de las metas propuestas. Las prácticas relevantes son: atención y apoyo individual a los docentes, apoyo intelectual a los docentes, modelamiento a través de la interacción permanente y visibilidad
- Establecer dirección, se refiere a definir un propósito de carácter moral, que motive al equipo y los lleve a perseguir sus propias metas. Las prácticas asociadas son: construir una visión compartida, fomentar la aceptación de objetivos grupales y demostrar altas expectativas del cumplimiento de las metas propuestas.

5.3 Gestión curricular

La innovación educativa se refiere a la introducción de nuevas ideas, enfoques, metodologías y tecnologías en el ámbito educativo; busca mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, fomentando la creatividad, el pensamiento crítico y la resolución de problemas en los estudiantes. La innovación educativa también promueve la adaptación de los procesos educativos a las necesidades cambiantes de la sociedad y el entorno laboral. Por otro lado, la gestión curricular implica el diseño, desarrollo e implementación de planes de estudio y programas educativos, ocupándose de organizar y estructurar los contenidos, las habilidades y las competencias que se enseñan en las instituciones educativas; además, implica la evaluación y la mejora continua de los programas curriculares para asegurar su relevancia y efectividad (Aparicio, 2023).

A continuación, se presentan las dimensiones derivadas de la gestión curricular, de

acuerdo con la información obtenida del Decreto 27 (Ministerio de Educación, Subsecretaría de Educación, 2020)

5.3.1 Gestión Pedagógica

La dimensión Gestión Pedagógica constituye el eje del quehacer de cada establecimiento y comprende las políticas, procedimientos y prácticas de planificación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los Objetivos de Aprendizaje establecidos en las Bases Curriculares.

Para lograr el aprendizaje y el desarrollo de sus estudiantes, es necesario que los docentes, el equipo técnico-pedagógico y el director trabajen de manera coordinada y colaborativa. Los docentes deben llevar a cabo los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula, lo que implica el uso de estrategias pedagógicas adecuadas y el monitoreo de la evolución de sus estudiantes. A esto se suma un elemento fundamental del trabajo pedagógico: responder a las características particulares y diversas de los estudiantes, en miras de superar las dificultades y favorecer el despliegue de sus potencialidades. Por otra parte, la principal labor del director es asegurar la implementación curricular mediante la realización de tareas de programación, apoyo y seguimiento del proceso educativo.

5.3.2 Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

La subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula describe los procedimientos y prácticas que implementan los docentes en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares. Los estándares definen el uso de estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje y de manejo de la clase como elementos clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes.

5.3.3 Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

El subdimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes describe las políticas, procedimientos y estrategias que llevan cabo el equipo directivo, el técnico-pedagógico y los docentes para velar por el adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos

los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades, características e intereses. Los estándares establecen la importancia de identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades, así como también a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar su individualidad.

5.4 Gestión de Recursos

La gestión de recursos es clave para el funcionamiento del establecimiento, ya que provee el soporte para el desarrollo de la labor educativa. Dado que los docentes son el factor a nivel de establecimiento educacional que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, resulta esencial que el sostenedor y los equipos directivos gestionen las acciones necesarias para contar con un equipo suficiente, competente y comprometido, lo que implica, entre otras cosas, ofrecer buenas condiciones laborales, retroalimentar al personal respecto de su desempeño y promover el desarrollo profesional continuo. También se debe asegurar la provisión, administración y optimización de los recursos económicos, dado que estos condicionan significativamente el funcionamiento del establecimiento, afectando su viabilidad y continuidad en el tiempo. Junto con lo anterior, la gestión de redes y oportunidades de apoyo son fundamentales para maximizar los recursos disponibles y las capacidades institucionales para potenciar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. Por su parte, la infraestructura, el equipamiento y los materiales educativos permiten y facilitan la implementación de las actividades de enseñanza-aprendizaje, por lo que el establecimiento también debe asegurar que estos sean suficientes, apropiados y se encuentren en buenas condiciones (Ministerio de Educación, Subsecretaría de Educación, 2020). Considerando lo anterior la dimensión Gestión de recursos se organiza en las subdimensiones Gestión de personal, Gestión de recursos financieros, y Gestión de recursos educativos.

- Estándares de Gestión de Personal: La subdimensión Gestión de Personal describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para contar con un

equipo idóneo, competente y comprometido, y con un clima laboral positivo. Los estándares determinan que la gestión del personal debe considerar las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente.

- Estándares de Gestión de Recursos Financieros: La subdimensión Gestión de Recursos Financieros describe las políticas y procedimientos implementados por el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos del establecimiento y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes. Los estándares tienen por objetivo asegurar la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional, lo cual implica el uso eficiente y responsable de los recursos recibidos, el cumplimiento de la normativa vigente y la obtención de beneficios provistos por los programas de apoyo disponibles y las redes existentes.
- Estándares de Gestión de Recursos Educativos: La subdimensión Gestión de Recursos Educativos describe los procedimientos y prácticas que implementan el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos. Los estándares definen las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el uso educativo del material, el bienestar de los estudiantes y su formación integral.

6. Marco conceptual

El marco conceptual de la investigación se enmarca en el contexto de la Escuela Municipal Licanco, situada en el sector semiurbano de la comuna de Padre Las Casas, región de La Araucanía, Chile. Fundada en 1935 por José Rapimán Nahuelñir y el Padre José María Efrén, esta institución surge con la noble intención de fomentar el desarrollo cultural en la comunidad, inicialmente bajo la tutela de la Iglesia Católica y posteriormente regulada por el Estado en el año 1942, convirtiéndose en la Escuela Municipal G-475. Ubicada estratégicamente en la Comunidad Indígena Antonio Rapimán, en el sector de Licanco, esta institución educativa se encuentra a aproximadamente 8 kilómetros del centro regional de Temuco. Su ubicación geográfica la sitúa en un entorno caracterizado por la presencia de empresas constructoras, metalúrgicas y moteles, aspectos que influyen en la dinámica cotidiana de la escuela y de la comunidad que la rodea.

La población estudiantil de la Escuela Licanco es mayoritariamente compuesta por jóvenes descendientes de la etnia mapuche, provenientes de diversas comunidades indígenas de la comuna de Padre Las Casas. Esta diversidad étnica y cultural confiere a la escuela una identidad única y la integra de manera íntima con la rica tradición y cosmovisión del pueblo mapuche. En este contexto, la institución no solo cumple su función educativa, sino que también se convierte en un espacio de preservación y celebración de la cultura, participando activamente en festividades tradicionales como el Weutrüpantu, realizando ceremonias rituales como las rogativas y fomentando la práctica de juegos típicos como el palín.

En el ámbito académico, la Escuela Licanco alberga a una matrícula de alrededor de 102 estudiantes, abarcando desde niveles de 1° hasta 8° año básico, con una modalidad de cursos combinados y jornada escolar completa. Aunque la institución ha mantenido una categorización de nivel medio desde 2016, los resultados en mediciones externas como el SIMCE reflejan una realidad desafiante, con un porcentaje considerable de estudiantes ubicados en niveles insuficientes de aprendizaje. No obstante, se observa un esfuerzo constante y progresivo hacia la mejora, reflejado en un aumento gradual en los resultados

de las mediciones SIMCE en los últimos años.

Para atender las necesidades educativas especiales de sus estudiantes, la Escuela Licanco implementa un programa de integración que beneficia al 40% de la población estudiantil, con un 15% de estos estudiantes presentando necesidades educativas permanentes. Además, la institución enfrenta el desafío de trabajar con una población estudiantil mayoritariamente vulnerable, presentando un índice de vulnerabilidad del 92%, lo que justifica el acceso a recursos de la Subvención Escolar Preferencial (SEP).

En cuanto al cuerpo docente, la escuela cuenta con un equipo de 17 profesores, incluyendo 2 especialistas en educación diferencial. Aunque el 60% del personal tiene dedicación exclusiva al establecimiento, algunos profesores cumplen horario en distintos establecimientos de la comuna, reflejando la complejidad y la colaboración necesaria en el entorno educativo actual.

Actualmente, la Escuela Licanco se encuentra inmersa en un proceso de mejoras institucionales basadas en estándares indicativos de desempeño para educación parvularia y enseñanza básica, así como en el Marco para la Buena Dirección. El objetivo principal de este proceso es mejorar el aprendizaje de los estudiantes, desarrollar sus habilidades y talentos, y superar las dificultades de aprendizaje, todo ello en consonancia con el lema institucional de "Educar para la Vida"

7. Diseño y aplicación del instrumento de diagnóstico.

El instrumento presentado es una encuesta diseñada para evaluar diversas prácticas dentro de cuatro áreas principales: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos. Estas áreas y sus respectivas dimensiones se subdividen en prácticas específicas que reflejan diferentes aspectos de la gestión educativa en la Escuela Licanco de la comuna de Padre Las Casas.

La encuesta proporciona una escala evaluativa del nivel de calidad de cada práctica, que va desde 1 hasta 4, donde:

- 1: Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos y no se implementan de manera sistemática.
- 2: El quehacer incorpora un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con propósitos sistemáticos.
- 3: El quehacer incorpora un propósito explícito y claro, con sistematicidad y progresión secuencial en los procesos subyacentes, orientados a la mejora de los resultados institucionales.
- 4: La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

El instrumento se estructura en tres secciones principales para cada área: Saber Conocer, Saber Hacer y Saber Ser en el caso de Formación basada en competencias; Rediseñar la Organización, Gestionar la Instrucción y Desarrollar Personas en el caso de Liderazgo pedagógico; Gestión Pedagógica, Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, y Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes en el caso de Gestión Curricular; y finalmente, Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Recursos Financieros y Administrativos, y Gestión de Recursos Educativos en el caso de Gestión de Recursos.

Cada dimensión incluye prácticas específicas que se evalúan según la escala mencionada anteriormente. Estas prácticas abordan aspectos clave de la gestión educativa, desde la planificación curricular hasta la evaluación del desempeño docente y

la gestión de recursos financieros y educativos.

La encuesta proporciona una herramienta estructurada y detallada para evaluar y reflexionar sobre las prácticas educativas en la Escuela Licanco, con el objetivo de identificar áreas de mejora y promover el desarrollo institucional.

La encuesta empleada fue proporcionada como parte del material de apoyo del módulo de trabajo de grado, supervisado por la docente, Dra. Rocío Riffo San Martín, quien posee un título de magíster en educación. Posteriormente, la encuesta fue revisada y analizada por la jefa de la unidad técnica pedagógica de la escuela, realizándose algunas modificaciones en base a su feedback y recomendaciones.

En cuanto a la fase de aplicación, se solicitó a los colegas que, de forma voluntaria, completaran las encuestas en su tiempo libre durante el mes de diciembre de 2023. Dada la carga laboral y las responsabilidades administrativas, únicamente tres profesores lograron finalizar la encuesta. Debido a esta situación, se amplió el plazo hasta la primera semana de marzo. Finalmente, de los 16 profesores que trabajan en la escuela, 12 respondieron a la encuesta.

donde se puede mencionar que los que respondieron fueron:

Profesor de matemáticas

Profesor de lenguaje

Profesor de educación física

Profesor de talleres deportivos

Profesora diferencial (2)

Profesora básica a cargo de 1y 2 básico.

Profesora de ciencias naturales

Profesor de religión

Profesora básica a cargo de 3 y 4 básico

Profesor a cargo de convivencia escolar

Profesora a cargo del programa de integración.

Para la aplicación, se emplearon dos formatos distintos. Inicialmente, se distribuyó una versión impresa de la encuesta, entregándola personalmente a los docentes. Ante la escasa respuesta en la entrega física, se optó por convertir la encuesta en un formulario digital utilizando Google Forms. Este segundo formato se distribuyó mediante correo electrónico y WhatsApp, lo que resultó en una mayor participación por parte de los profesionales.



**MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y
EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS
TRABAJO DE GRADO**

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la escuela básica Licanco de la comuna Padre las casas región Araucanía

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

Área	Criterios a considerar en el instrumento
Formación basada en competencias	<ul style="list-style-type: none">- Saber conocer- Saber ser- Saber hacer
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none">- Establecer dirección.- Rediseñar la organización.- Desarrollar personas.- Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none">- Gestión pedagógica.

	<ul style="list-style-type: none"> - Enseñanza y aprendizaje en el aula. - Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del recurso humano. - Gestión de recursos financieros y administración. - Gestión de recursos educativos.

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

sí	no
----	----

El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	
--	---	--

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	El instrumento se considera adecuado ya que ha sido validado por la profesora guía del proyecto, habiendo pasado así la revisión general de la institución de educación superior.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Durante la revisión, se identificaron algunos errores de escritura. Además, se sugiere modificar un indicador relacionado con estudios y becas de educación superior para adecuarlo de manera a nuestro contexto.

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Jeessica Angélica Bustos Aguillón
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Encargada de la Unidad Técnica Licanco.
e-mail	unidadtecnicalicanco@gmail.com
Fecha de la validación (día, mes y año):	12-12-2023

**INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR LAS ÁREAS DE FORMACIÓN BASADAS
EN LAS COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y
GESTIÓN DE RECURSOS EN ESCUELA LICANCO DE LA COMUNA DE PADRE
LAS CASAS.**

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

Prácticas	1	2	3	4
1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular				
2. Establece los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte				
3. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas				
4. Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos				
5. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará				
6. Los contenidos abordados en el proceso formativo, se revisan desde lo concreto a lo abstracto				
7. Las planificaciones consideran los recursos disponibles ,características de los alumnos y el contexto				
8. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes				

Dimensión: Saber Hacer

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

realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras				
---	--	--	--	--

Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y responsablemente en las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio comunitario, demostrando espíritu emprendedor				
3. El docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante				
4. El docente realiza acciones que genere asombro y motivación para la realización de actividades				

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes				
2. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones				
3. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento				

para facilitar la labor docente				
4. El equipo directivo realiza supervisiones periódicas a la labor docente para realizar mejoras continuas				
5. El equipo directivo genera cambios en las funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes				
6. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución				

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión facilita realiza procesos de conocimiento ,análisis y de síntesis orientadas 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 lidera 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

Practicas	1	2	3	4
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes				
2. El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos para dar solución a las diversas problemas que suceden en determinadas situaciones				
3. El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos				
4. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes				
5. El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar				

Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	1	2	3	4
1. El director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente				
2. El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento ,la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar				

3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta				
4. El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución				
5. El director comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinarias y de reglamento para que se respeten				

Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

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

organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas practicas				
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

Practicas	1	2	3	4
1. Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos				
2. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar				
3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual				
4. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza ,por ejemplo ,que los estudiantes 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

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar ,apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos ,de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales ,afectivas y conductuales				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios de enseñanza media y superiores ,que incluye la entrega de información actualizada de alternativas de estudio.				
5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos				
6. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje				

Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias medicas				
2. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores ,ofreciéndoles condiciones 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 previos				
5. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto				
6. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las prácticas				

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de manera que logra completar los cupos limitados y alcanza un alto nivel de asistencia a clases				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos				
3. El establecimiento está atento a programas de apoyo que se ofrecen y				

los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento				
4. El establecimiento cumple con la legislación vigente : no tiene sanciones de la superintendencia				
5. El establecimiento controla sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año				

Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que establece su adecuada organización y uso				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento ,los recursos educativos y el aseo ,con procedimientos de mantención ,reposición y control de inventario periódico				

8. Análisis de resultados

En esta sección, se presentan los resultados derivados de la aplicación de un instrumento de evaluación diseñado para identificar las áreas con puntuaciones más bajas en el desempeño educativo. Este instrumento fue aplicado a un total de 12 docentes, seleccionados de un cuerpo docente compuesto por 17 miembros, en la Escuela Licanco. La evaluación se enfocó en cuatro áreas específicas: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, cada una de ellas compuesta por sus respectivas dimensiones.

8.1 Área de formación basada en competencia

En la dimensión "Saber Conocer", se observa una distribución equilibrada de los resultados entre los 12 profesores encuestados. Un 35% indicó que las prácticas incorporan un propósito claro y sistemático para todos los actores del establecimiento educacional, mientras que otro 29% seleccionó la opción que describe que las prácticas incorporan un propósito claro, sistematizado y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales. Este análisis refleja una percepción mixta sobre la efectividad de la formación en la transmisión de conocimientos, aunque una parte significativa reconoce la sistematicidad y la evaluación continua como elementos clave en el proceso educativo.

En la dimensión "Saber Hacer", los resultados muestran una tendencia hacia la percepción positiva en cuanto al desarrollo de habilidades prácticas. Ningún profesor seleccionó la opción más desfavorable, y el 39% destacó que el quehacer incorpora un propósito claro, sistemático y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales. Este análisis sugiere que la formación puede estar teniendo un impacto positivo en el desarrollo de habilidades prácticas, aunque se identifican áreas de mejora para garantizar la claridad y la orientación hacia la mejora continua en las prácticas educativas.

En la dimensión "Saber Ser", se observa una distribución similar a la de "Saber

Hacer". Un 36% indicó que el quehacer incorpora un propósito claro y explícito para todos los actores del establecimiento educacional, mientras que otro 31% destacó la sistematicidad y progresión secuencial en los procesos educativos. Aunque la formación parece estar contribuyendo al desarrollo de habilidades sociales y emocionales, aún hay áreas de mejora identificadas por los profesores participantes. Este análisis proporciona información valiosa para identificar áreas de fortaleza y debilidad en el programa de formación y orientar esfuerzos de mejora continua.

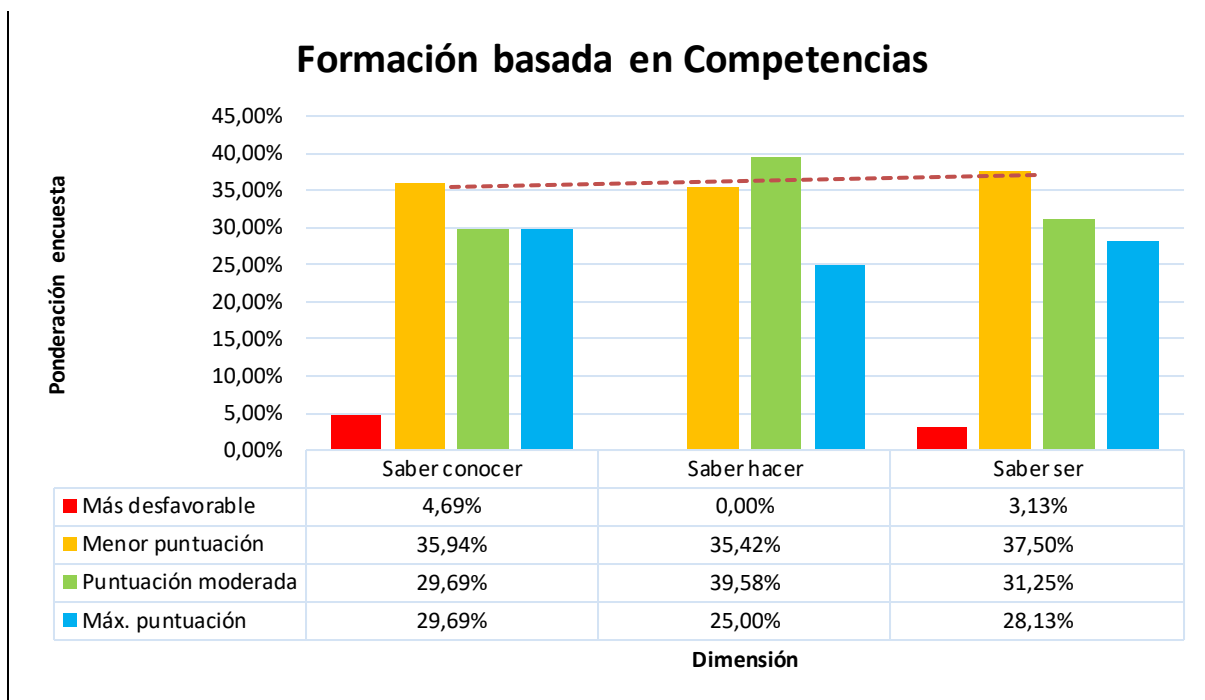


Figura 1: Formación basadas en competencias

Fuente: Elaboración propia

8.2 Área de liderazgo pedagógico

Los resultados obtenidos en el área de liderazgo pedagógico presentan desafíos en todas las dimensiones evaluadas.

Rediseñar la Organización:

- 17.5% de los profesores perciben la necesidad de mejoras en la organización.
- 45% considera que hay margen para mejoras.
- Esto sugiere una percepción generalizada de que la organización actual requiere ajustes para una mayor efectividad.

Gestionar la Instrucción:

- 18.75% de los profesores ven deficiencias en la gestión de la instrucción.
- 45.31% señala la necesidad de mejoras sustanciales.
- La mayoría de los docentes perciben la necesidad de mejoras para implementar prácticas de enseñanza más efectivas.

Desarrollar Personas:

- 15% de los profesores considera que hay deficiencias en el desarrollo del personal.
- 40% ve la necesidad de mejoras significativas.
- Existe consenso sobre la necesidad de programas de desarrollo profesional más robustos y atención individualizada al cuerpo docente.

Establecer Dirección:

- Solo el 5% de los profesores ve deficiencias en la dirección establecida.
- Sin embargo, el 47.50% percibe la necesidad de mejoras.

- Esto sugiere que la dirección del establecimiento enfrenta desafíos para orientar eficazmente hacia el logro de metas institucionales.

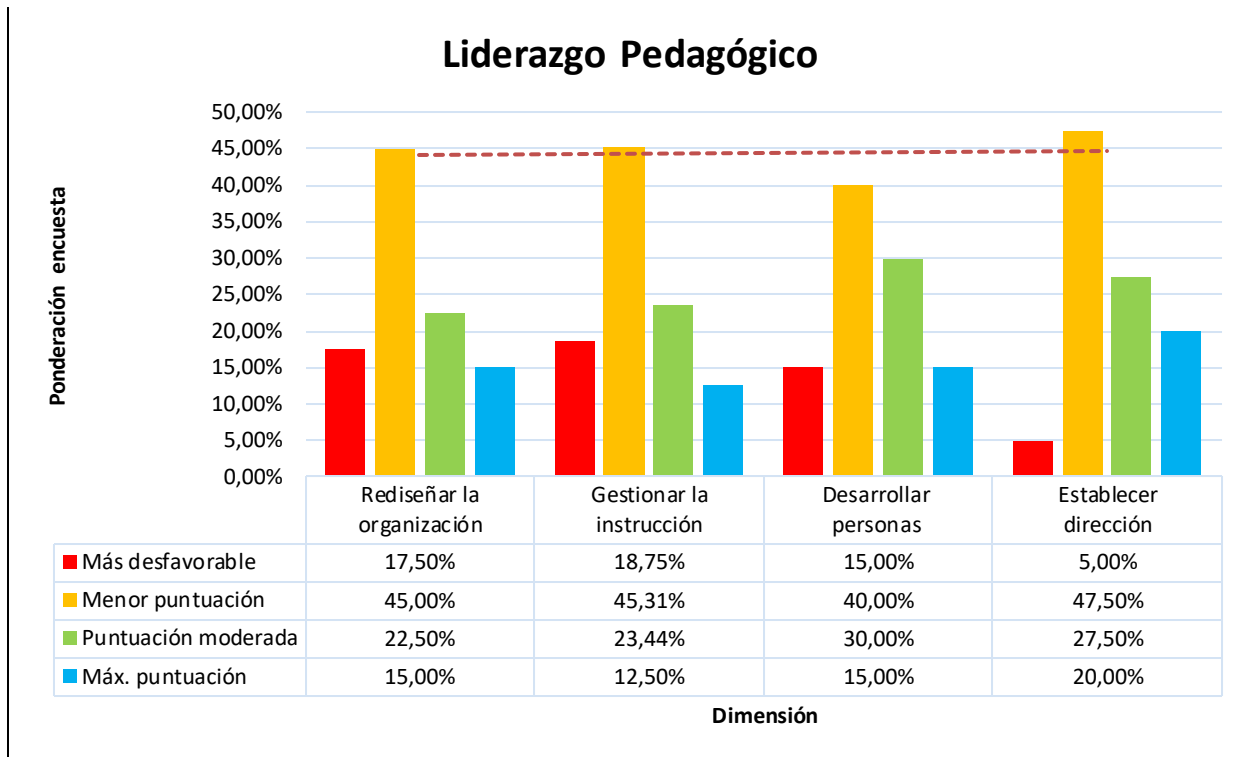


Figura 2: Liderazgo pedagógico

Fuente: Elaboración propia

8.3 Área de gestión curricular

La gestión curricular es esencial para organizar y desarrollar la educación, estableciendo las bases para la planificación, implementación y evaluación de los programas de estudio.

Se analizaron tres dimensiones clave:

Gestión Pedagógica:

- 6.25% percibió una gestión altamente deficiente.
- 39.58% indicó áreas de mejora en la implementación de estrategias de enseñanza.
- 29.17% destacó una gestión efectiva en la planificación educativa.

Enseñanza y Aprendizaje:

- 6.25% consideró la gestión altamente deficiente.
- 39.58% señaló áreas de mejora en la implementación de estrategias educativas.
- 29.17% resaltó la efectividad en la promoción del aprendizaje significativo.

Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes:

- 18.75% vio un apoyo altamente deficiente.
- 45.83% identificó áreas de mejora en la provisión de recursos y programas de apoyo.
- 10.42% reconoció la efectividad en la provisión de apoyo integral a los estudiantes.

La evaluación de la gestión curricular muestra una distribución diversa de percepciones entre los docentes participantes, lo que sugiere la existencia de fortalezas y áreas de mejora en las prácticas educativas. Es fundamental abordar estas áreas críticas con enfoques estratégicos y medidas concretas para mejorar la calidad de la educación y asegurar el bienestar y éxito académico de todos los estudiantes.

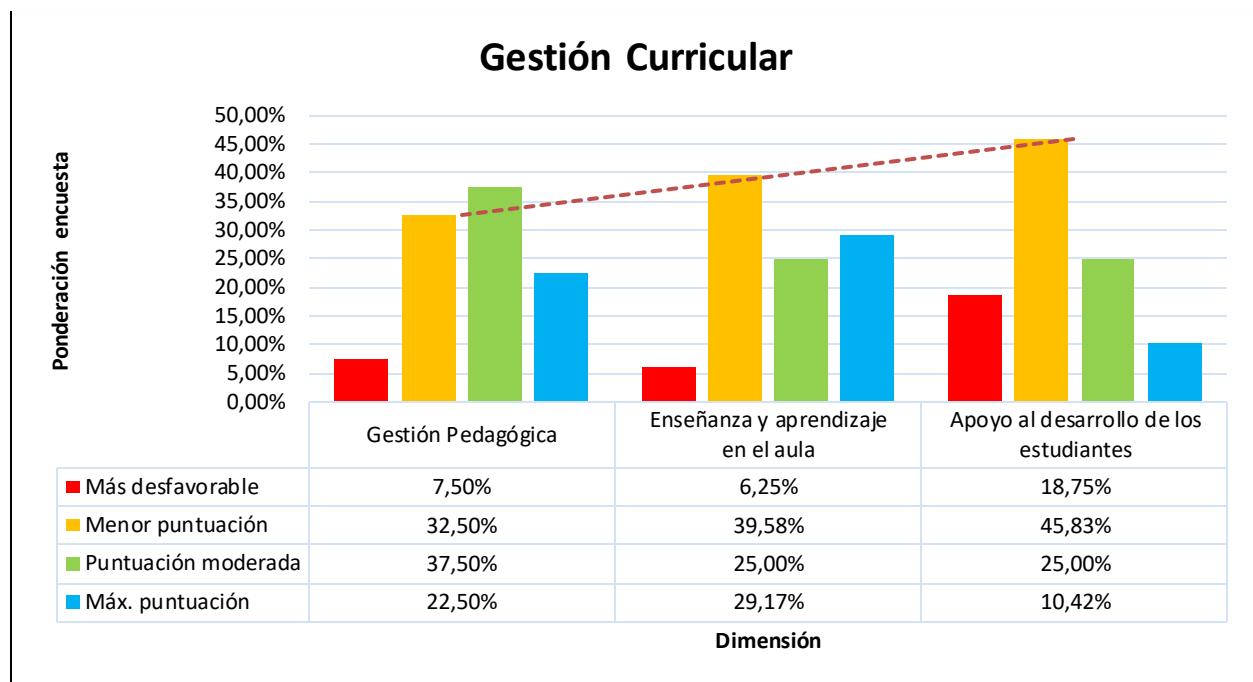


Figura 3: Gestión curricular

Fuente: Elaboración propia

8.4 Área de gestión de recursos

Los resultados obtenidos para el área de gestión de recursos revelaron los siguientes aspectos por dimensión:

Recursos Humanos

- El 29.17% percibió la gestión de recursos humanos como más desfavorable, y el 41.67% la calificó con una puntuación baja. Esto indica dificultades en aspectos como contratación, desarrollo profesional y retención del personal. Solo el 6.25% otorgó la puntuación máxima, sugiriendo margen para mejorar la satisfacción y eficiencia del personal.

Recursos Financieros y Administrativos:

- El 20% consideró esta gestión como más desfavorable, y el 40% la calificó con

una puntuación baja. Esto señala problemas en áreas como la planificación presupuestaria y la gestión de fondos. Solo el 10% dio la puntuación máxima, indicando posibilidades de mejorar la eficiencia y transparencia en la administración de recursos financieros y administrativos.

Recursos Educativos:

- El 15% percibió esta gestión como más desfavorable, y el 42% la calificó con una puntuación baja. Esto sugiere dificultades en la disponibilidad y utilización efectiva de recursos para apoyar los procesos educativos. Solo el 12.50% otorgó la puntuación máxima, indicando que hay espacio para mejorar el acceso equitativo a recursos educativos de calidad.

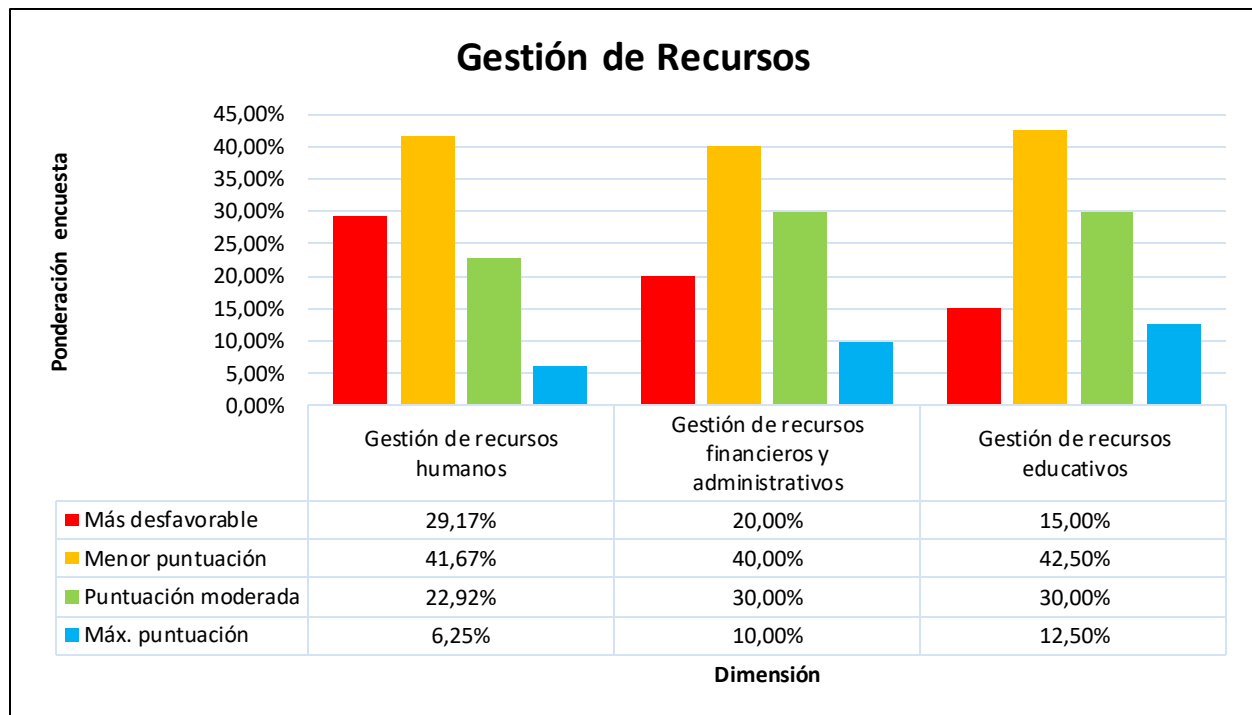


Figura 4: Gestión de recursos

Fuente: Elaboración propia

8.5 Evaluación general de las áreas

Los resultados muestran que la Gestión de Recursos es el área más desafiante, lo que sugiere posibles dificultades en la asignación y utilización eficiente de los recursos disponibles en la escuela. Esto puede ser atribuible a una falta de planificación estratégica en la administración de recursos, restricciones presupuestarias o una infrae insuficiente.

Además, el Liderazgo Pedagógico muestra una puntuación preocupante, indicando posibles deficiencias en la capacidad de los líderes educativos para guiar y motivar al personal docente. Estas deficiencias podrían atribuirse a una falta de capacitación en liderazgo, una comunicación inadecuada o una falta de apoyo institucional.

Sin embargo, en cuanto a resultados más positivos, la Formación Basada en Competencias y la Gestión Curricular muestran una distribución más equilibrada de puntuaciones, lo que sugiere una mejoría en estas áreas en comparación con la Gestión de Recursos y el Liderazgo Pedagógico. Esto puede reflejar un enfoque más sólido en el desarrollo de competencias y la planificación curricular en la institución.

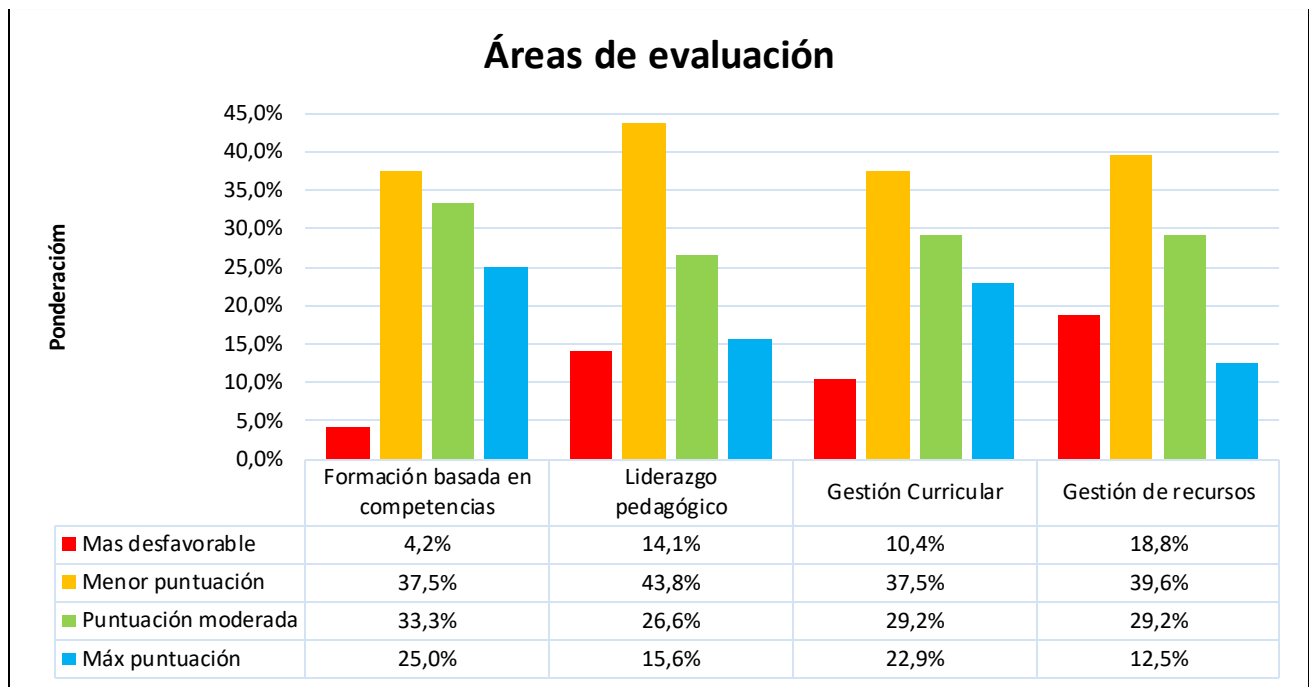


Figura 5: Áreas de evaluación

Fuente: Elaboración propia

El gráfico de la figura 6 presenta los resultados de las áreas más desfavorables, resaltando que el mayor porcentaje de encuestados en esta categoría se centró en la Gestión de Recursos, con un 18.8%. Este resultado indica que, dentro del contexto de la evaluación, la Gestión de Recursos es el área más deficiente en la institución educativa. Esto sugiere que existe una necesidad crítica de mejorar la asignación y utilización eficiente de los recursos disponibles en la escuela, como el personal, los materiales didácticos, el espacio físico y el tiempo de enseñanza. Es fundamental abordar estas deficiencias para garantizar un entorno educativo efectivo y equitativo para todos los estudiantes y el personal educativo.

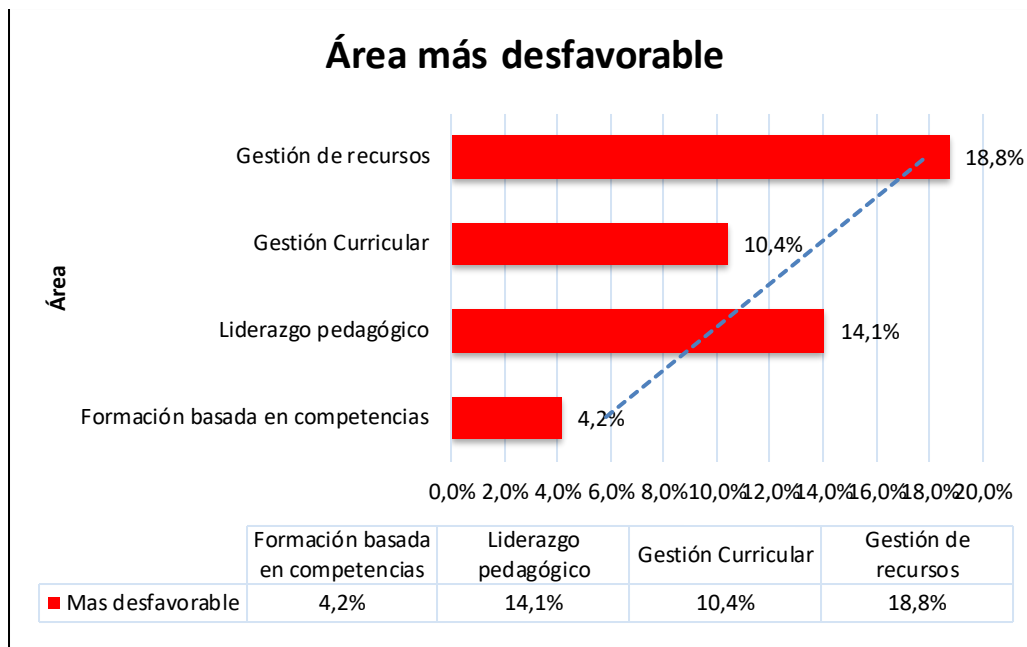


Figura 6: Área más desfavorable

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan los porcentajes de puntuación para cada una de las áreas evaluadas en la investigación, con el mayor puntaje obtenido para la Formación Basada en Competencias (25%), seguido por la Gestión Curricular (22.9%), el Liderazgo Pedagógico (15.6%) y la Gestión de Recursos (12.5%).

El mayor puntaje obtenido en Formación Basada en Competencias sugiere que esta área está recibiendo una atención relativamente alta en la institución educativa. Esto implica que los docentes pueden estar bien preparados para desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes en sus alumnos, más allá de la mera transmisión de información. Es posible que existan políticas, procedimientos y prácticas establecidas para promover el crecimiento integral de los estudiantes en este aspecto.

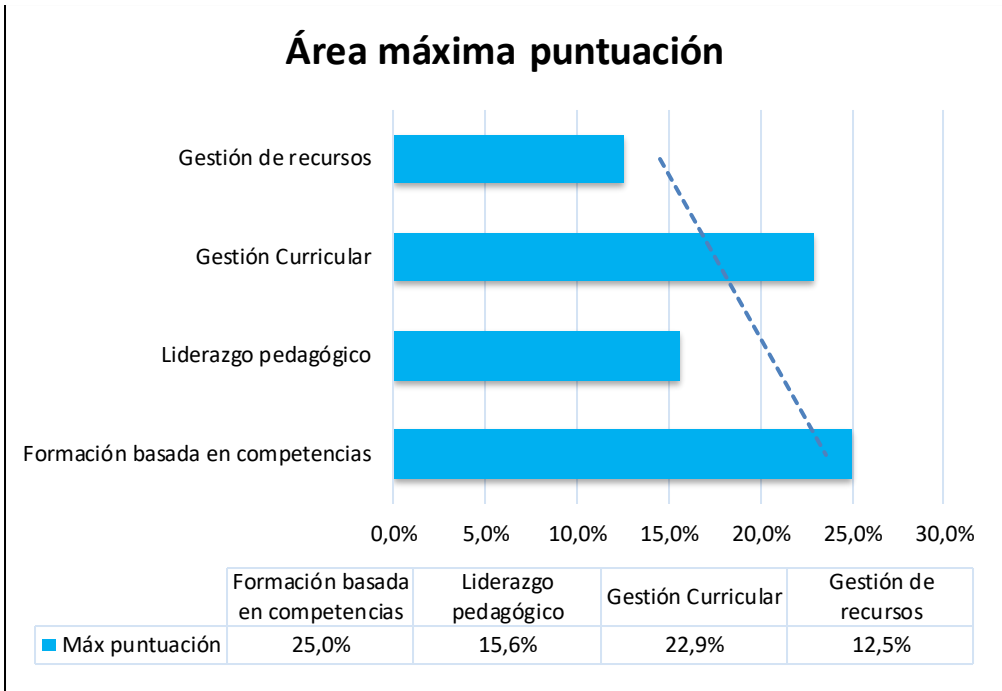


Figura 7: Área de máxima puntuación

Fuente: Elaboración propia

9. Propuestas de mejora

En esta sección, se expondrán las propuestas de mejoras diseñadas para abordar los desafíos identificados en cada una de las áreas evaluadas. Estas propuestas tienen como objetivo impulsar el crecimiento y la excelencia educativa en la Escuela Municipal Licanco, ofreciendo soluciones específicas y prácticas para promover el desarrollo integral de los estudiantes y fortalecer la calidad educativa de la institución.

9.1 Mejoras a la formación basada en competencias

Se proponen diversas acciones orientadas a fortalecer la Formación Basada en Competencias. Estas acciones incluyen el fomento de una actitud positiva hacia el aprendizaje mediante actividades adaptadas a los intereses y estilos de aprendizaje de los estudiantes, así como el diseño de actividades relevantes y desafiantes. Además, se busca fortalecer las prácticas de evaluación formativa a través de la capacitación del personal docente en metodologías y técnicas de evaluación. Estas propuestas tienen como objetivo promover la motivación, el compromiso y el desarrollo integral de los estudiantes en su proceso de aprendizaje. Los responsables de implementar estas acciones son los docentes a cargo de la asignatura y la Unidad Técnico-Pedagógica del establecimiento.

Tabla 1: Formación basada en competencias

Objetivos	Acciones a realizar	Responsable
Fomentar una actitud positiva hacia la ejecución de actividades en los estudiantes, promoviendo su motivación y compromiso en el proceso de aprendizaje.	Adaptar las actividades a los intereses y estilos de aprendizaje de los estudiantes, permitiéndoles cierto grado de elección y autonomía en su ejecución.	Docentes a cargo de la asignatura.
	Diseñar actividades que sean relevantes, significativas y desafiantes para los estudiantes, que estimulen su interés y curiosidad.	Docentes a cargo de la asignatura.

Fortalecer prácticas de evaluación formativa para comprender mejor el nivel	Capacitar al personal docente en las metodologías y técnicas	Unidad técnico pedagógico del establecimiento
--	--	---

9.2 Mejoras al liderazgo pedagógico

Se proponen diversas acciones destinadas a mejorar el liderazgo pedagógico en la Escuela Municipal Licanco. Estas acciones incluyen proporcionar programas de desarrollo profesional enfocados en habilidades de liderazgo, mejorar la comunicación y la confianza entre el equipo directivo y los docentes, y promover un ambiente de colaboración y trabajo en equipo. Para lograr estos objetivos, se establecerán canales de comunicación abiertos y regulares, se capacitará al personal directivo en habilidades de escucha activa y comunicación efectiva, y se reconocerá y valorará públicamente el trabajo de los docentes. Asimismo, se delegarán responsabilidades y se otorgará autonomía a los docentes en la toma de decisiones relacionadas con la enseñanza y la planificación curricular. Los responsables de implementar estas acciones son el Consejo de Profesores, los Asesores Técnico-Pedagógicos del DAEM y el Equipo de Gestión del establecimiento. Estas propuestas buscan fortalecer el liderazgo educativo y promover un ambiente de trabajo colaborativo que contribuya al éxito y desarrollo integral de la comunidad educativa, de acuerdo a tabla 2.

Tabla 2: Liderazgo pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>Fomentar competencias de liderazgo</p>	<p>Proporcionar programas de desarrollo profesional enfocados en liderazgo pedagógico, que incluyan habilidades de comunicación, resolución de problemas, toma de decisiones y trabajo en equipo</p>	<p>Unidad técnica pedagógica comunal en conjunto con asesor pedagógico del DAEM.</p>
<p>Mejorar la comunicación y la confianza entre el equipo directivo y los docentes para fortalecer el liderazgo educativo y fomentar la autonomía.</p>	<p>Establecer un canal de comunicación abierto y regular entre el equipo directivo y los docentes, mediante reuniones periódicas, sesiones de retroalimentación y buzones de sugerencias.</p> <p>Capacitar al personal directivo en habilidades de escucha activa y comunicación efectiva.</p> <p>Reconocer y valorar públicamente el trabajo de los docentes, destacando sus contribuciones y logros.</p> <p>Delegar responsabilidades y otorgar autonomía a los docentes en la toma de decisiones relacionadas con la enseñanza y la planificación curricular.</p> <p>Promover un ambiente de colaboración y trabajo en equipo, donde se fomente la participación activa de los docentes en la toma de decisiones y la implementación de proyectos educativos.</p>	<p>Consejo de profesores</p> <p>Asesores técnico pedagógico del DAEM.</p> <p>Asesores técnico pedagógico del DAEM.</p> <p>Equipo de gestión.</p> <p>Equipo de gestión.</p> <p>Equipo de gestión.</p>

9.3 Mejoras a la gestión curricular

Se proponen acciones específicas para mejorar la Gestión Curricular. Estas acciones están dirigidas a mejorar la claridad y la coherencia en la comunicación de los objetivos de aprendizaje por parte de los profesores, así como a promover la colaboración entre los docentes para compartir mejores prácticas y estrategias efectivas. Se fomentará la reflexión y la planificación cuidadosa por parte de los profesores para establecer conexiones significativas entre las actividades de aprendizaje y los objetivos específicos de la clase. Los responsables de implementar estas acciones son la Unidad Técnico Pedagógico, los docentes de la asignatura y los docentes del mismo ciclo escolar. Estas propuestas buscan mejorar la calidad y la efectividad del proceso educativo, garantizando una enseñanza coherente y alineada con los objetivos de aprendizaje establecidos, de acuerdo con tabla 3.

Tabla 3: Gestión curricular

Objetivos	Acciones a realizar	Responsable
Mejorar la claridad y la coherencia en la comunicación de los objetivos de aprendizaje por parte de los profesores, estableciendo relaciones efectivas entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar en cada clase.	Promover la colaboración entre los profesores para compartir mejores prácticas y estrategias efectivas para la comunicación de objetivos y la alineación con las actividades de enseñanza.	Unidad técnico pedagógico Docente de la asignatura Docentes del mismo ciclo escolar.
	Fomentar la reflexión y la planificación cuidadosa por parte de los profesores para establecer conexiones significativas entre las actividades de aprendizaje y los objetivos específicos de la clase.	Unidad técnico pedagógico Docente de la asignatura

9.4 Mejoras a la gestión de recursos

Se proponen acciones para mejorar la Gestión de Recursos en la Escuela Municipal Licanco, las cuales buscan distribuir la gestión financiera de acuerdo con el proyecto educativo del establecimiento, priorizar las adquisiciones y asignaciones presupuestarias de manera equitativa y eficiente, establecer procesos claros y transparentes para la planificación y aprobación de gastos, fomentar el reconocimiento y valoración del trabajo docente, y optimizar la gestión de matrícula y asistencia. Estas acciones serán lideradas por el equipo directivo, la comunidad educativa y el equipo docente del establecimiento, con el objetivo de mejorar la calidad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles para garantizar un entorno educativo óptimo.

Tabla 4: Gestión recurso financiero

Objetivos	Acciones a realizar	Responsable
Distribuir la gestión financiera del establecimiento de acuerdo al proyecto educativo, asegurando que los recursos sean asignados de manera coherente con los principios y objetivos educativos establecidos.	Priorizar las adquisiciones y asignaciones presupuestarias de acuerdo con las áreas y programas del proyecto educativo, asegurando una distribución equitativa y eficiente de los recursos financieros.	Equipo directivo encargada de recursos.
	Evaluar detenidamente el presupuesto asignado al establecimiento y compararlo con las necesidades identificadas en el proyecto educativo.	Equipo de gestión comunidad educativa
	Establecer procesos claros y transparentes para la planificación y aprobación de gastos, asegurando que cada adquisición esté respaldada por su contribución directa a los objetivos educativos del establecimiento	Equipo de gestión
Fomentar el reconocimiento y valoración del trabajo docente por	Establecer criterios claros y transparentes para el	Equipo de gestión

<p>parte del equipo directivo, mediante la implementación de sistemas que promuevan el compromiso profesional y la excelencia en la labor educativa.</p>	<p>reconocimiento del trabajo docente, que incluyan aspectos como la innovación pedagógica, el compromiso con el aprendizaje de los estudiantes y la colaboración con otros colegas.</p> <p>Establecer mecanismos de retroalimentación y evaluación continua para evaluar la efectividad de los sistemas de reconocimiento y ajustarlos según las necesidades y preferencias del equipo docente.</p>	<p>equipo docente del establecimiento</p> <p>Equipo de gestión equipo docente del establecimiento</p>
<p>Optimizar la gestión de matrícula y la asistencia para aumentar la cantidad de estudiantes inscritos y la asistencia a clases.</p>	<p>Establecer políticas y procedimientos claros para monitorear y mejorar la asistencia de los estudiantes, incluyendo estrategias de seguimiento y apoyo a aquellos con ausencias recurrentes.</p> <p>Solicitar retroalimentación regular de estudiantes y familias actuales para identificar áreas de mejora y ajustar las ofertas del establecimiento según las necesidades y preferencias de la comunidad educativa.</p>	<p>Equipo directivo Comunidad educativa.</p> <p>Profesores jefes.</p>

Conclusión

La evaluación de las cuatro áreas de estudio en la Escuela Municipal Licanco ha expuesto una serie de desafíos significativos que requieren atención inmediata. En primer lugar, la Gestión de Recursos se destaca como el área más desafiante, seguida por el Liderazgo Pedagógico, la Gestión Curricular y la Formación Basada en Competencias. Este panorama refleja una serie de factores contextuales que influyen en el funcionamiento de la institución educativa y en el rendimiento de los estudiantes.

El contexto socioeconómico y cultural de la escuela, caracterizado por la alta vulnerabilidad de la población estudiantil y la diversidad étnica y cultural, puede haber contribuido a los resultados bajos en estas áreas. La falta de recursos financieros y humanos, combinada con la necesidad de abordar las necesidades educativas especiales de los estudiantes y promover la inclusión, ha creado desafíos significativos en la gestión escolar y el liderazgo educativo. Además, la presencia de industrias locales en los alrededores de la escuela puede haber afectado el entorno físico y socioeconómico, limitando aún más los recursos disponibles y las oportunidades de desarrollo.

Es importante destacar la importancia de la educación en Chile como motor de desarrollo social y económico. La educación no solo brinda a los estudiantes las habilidades y conocimientos necesarios para tener éxito en la vida, sino que también promueve la equidad y la inclusión social. En un país tan diverso como Chile, es fundamental que todas las instituciones educativas, independientemente de su ubicación geográfica o composición demográfica, tengan acceso a recursos y oportunidades de calidad para garantizar que todos los estudiantes tengan la oportunidad de alcanzar su máximo potencial. Es fundamental destacar que las áreas de mayor desempeño identificadas en este estudio constituyen la columna vertebral de la excelencia educativa en cualquier institución. Estas áreas, que incluyen la Gestión Curricular y la Formación Basada en Competencias, representan pilares fundamentales que impulsan el progreso y el desarrollo de los estudiantes. Para consolidar y fortalecer estos aspectos positivos, es

esencial continuar invirtiendo en recursos y estrategias que promuevan la innovación y la mejora continua. Al hacerlo, se garantiza la creación de un entorno educativo enriquecedor y dinámico que prepara a los estudiantes para enfrentar los retos del futuro con confianza y habilidades sólidas. Este enfoque en las áreas de mayor rendimiento no solo eleva el nivel de la institución, sino que también contribuye al avance de la educación en general, promoviendo un impacto positivo en la sociedad.

Bibliografía

1. Aravena Kenigs, Omar, Villagra Bravo, Carolina, Troncoso Bustos, Carolina, & Mellado Hernández, María Elena. (2023). Autoevaluación del liderazgo pedagógico: Una experiencia de aprendizaje y desarrollo profesional en la escuela. *Perspectiva Educativa*, 62(1), 113-139. <https://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.62-iss.1-art.1396>
2. Argudín, Y. (2015). Educación basada en competencias. Obtenido en <http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>
3. Barber, M., y Mourshed, M. (2007). Cómo los sistemas con mejor rendimiento del mundo llegan a la cima.
4. Blanco, A. (2009). Desarrollo y evaluación de competencias en educación superior. Madrid: Narcea.
5. Bolívar, A. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres y Maestros*, 361, 23-27. doi:10.14422/pym.i361.y2015.004
6. Botija, Y., & Navarro, P. (2016). Competencias de Investigación en estudiantes y Estudios Universitarios en Trabajo Social en España. *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*. 23(1), 71-90.
7. Canquil, L., Alarcón, M., y Zambrano, A. (2019). Incorporación del enfoque psicoeducativo a la gestión educativa en programas de acogimiento residencial haciendo uso de la Metodología Investigación Acción. *Educación*, 28(54), 27-44. <https://doi.org/10.18800/educacion.201901.002>
8. Chen-Quesada, E. (2022). Liderazgo pedagógico en la gestión educativa. *Humanitas*, 19(19), 78-105.

9. Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. doi: 10.20511/pyr2016.v4n2.122
10. Escudero, J. M. (2006). La formación del profesorado y la garantía del derecho a una buena educación para todos. En, J. M. Escudero & A. Luis (Coords.). *La formación del profesorado y la mejora de la educación para todos: políticas y prácticas*. (pp. 21-51). Barcelona: Octaedro.
11. Espinoza Freire, E. E., & Campuzano Vásquez, J. A. (2019). La formación por competencias de los docentes de educación básica y media. *Revista Conrado*, 15(67), 250-258. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/>
12. Garay, T. E. (2019). Formación por competencias y prácticas pedagógicas: reflexiones en torno al rediseño curricular de la carrera de derecho de la Universidad de Atacama. *Revista Pedagogía Universitaria y Didáctica Del Derecho*, 6(1), 79. <https://doi.org/10.5354/0719-5885.2019.53746>
13. Lule-Uriarte, María Nilda, Serrano-Mesía, Max Michael, & Montenegro-Cruz, Nilson Yover. (2023). La gestión educativa: factor clave en la calidad educacional. *Revista Científica UISRAEL*, 10(3), 57-71. Epub 10 de diciembre de 2023. <https://doi.org/10.35290/rcui.v10n3.2023.893>
14. Ministerio de Educación; Subsecretaría de Educación. (2020). Decreto 27: Establece los Estándares Indicativos de Desempeño de los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores a que se Refiere el Artículo 3°, Letra a), de la Ley N° 20.529, que Establece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización.
15. Montecinos, C., & Uribe, M. (n.d.). Desarrollo de Liderazgos para el Aprendizaje

en el Siglo XXI, un Enfoque Sistémico Nota Técnica N°1.

16. Perrenoud, Ph. (2007). Diez nuevas competencias para enseñar. Cuarta edición. Barcelona, Graó.
17. Ramírez-Díaz, Jose Laurian. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos. Revista Electrónica Educare, 24(2), 475-489. <https://dx.doi.org/10.15359/ree.24-2.23>
18. Sánchez Ponce, C. (2013). Estructuras de la formación inicial docente Propuesta de un sistema clasificatorio para su análisis. Perfiles Educativos, 35(142), 128–148. [https://doi.org/10.1016/S0185-2698\(13\)71853-1](https://doi.org/10.1016/S0185-2698(13)71853-1)
19. Streck, D.; Redin, E. y Zitkoski, J. (2015) Diccionario. Paulo Freire. 2da edición traducida al castellano. Lima: CEAAL. <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/libros/libros-000055.pdf>
20. Tobón, S. (2013). Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación (4ta. Ed.). Bogotá: ECOE
21. Villanueva, Salomón Vásquez, Campos, Salomón Axel Vásquez, Villanueva, Lizardo Vásquez, Quevedo, Michel Francisco Carranza, Vásquez-Villanueva, Carlos Alberto, & Terry-Ponte, Otto Franklin. (2021). Liderazgo pedagógico y el desempeño docente: la imagen de instituciones educativas privadas. Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 5(17), 178-194. Epub 30 de marzo de 2021. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i17.166>

Anexos:

1. <https://forms.gle/kXTTkavMPKtg1iRSA>