



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS AREAS DE  
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO,  
GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS DE LA ESCUELA  
GREGORIO CASTILLO MARIN, COMUNA VALLENAR, REGIÓN DE ATACAMA**

Candidato a Magíster: Ana Carolina Tapia Zepeda

Tutor disciplinar: Rocío Soledad Riffo San Martín

Tutor metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Septiembre, 2024

## MARCO TEÓRICO

### Formación basada en competencias

El aprendizaje basado en competencias define la estrategia como un proceso de enseñanza y aprendizaje que ayuda a las personas a desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para realizar su trabajo de manera efectiva. Por tanto, el proceso de aprendizaje basado en competencias implica la adquisición de nuevos conocimientos para mejorar el desempeño profesional. La competencia es un enfoque de aprendizaje que permite una orientación práctica o de implementación, donde un perfil profesional orientado al conocimiento sirve como guía para establecer un enfoque práctico para la práctica laboral. Según González, Herrera y Zurita (2010), el modelo de aprendizaje basado en competencias plantea: “Como la combinación de habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para realizar una tarea específica, incluyendo la competencia medios y fines.

Los medios son conocimientos, habilidades y capacidades, mientras que el objetivo es realizar eficazmente actividades, tareas o cumplir con los estándares de la profesión. Sin un final a la vista, el término “competencia” perderá su verdadero significado” (p. 23). Siguiendo este enfoque, el desarrollo de un plan de estudios basado en competencias garantiza que los aspirantes a profesionales demuestren las habilidades adquiridas una vez que hayan adquirido los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios. Por estas razones, el currículo basado en competencias se denomina aprendizaje basado en resultados (Cevallos, 2021).

Durante la última década, el aprendizaje basado en competencias en la educación superior en Ecuador ha sido reconocido como un requisito de calificación y luego se convirtió en un requisito para la reforma curricular en las instituciones de educación superior en Ecuador. El enfoque basado en competencias es una razón muy importante para repensar la educación superior y sostiene que se deben tener en cuenta las implicaciones de la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación. Implicaciones curriculares: permite la revisión de los objetivos de aprendizaje del

currículo; ya que este es un insumo necesario para repensar la organización de los contenidos curriculares.

Un plan de estudios basado en competencias debe tener una base central, integrar múltiples materias y el desarrollo debe basarse en procesos y no en contenidos. Importancia de la enseñanza: Conduce a la sustitución de los métodos tradicionales utilizados por los docentes por métodos que toman el proceso de aprendizaje como centrado, activo, colaborativo, centrado en el alumno y de enseñanza-aprendizaje para lograr el dominio metodológico y que puedan estudiar conceptos estructurales basados en dominios cognitivos. aplicar el aprendizaje estratégico. convergen en el carácter interdisciplinario del tema. Significado de la evaluación: En la educación basada en competencias, la evaluación es un elemento muy complejo porque conduce a la innovación en el sistema de educación superior (Cevallos, 2021).

### **Liderazgo pedagógico**

El liderazgo escolar actual se centra en la pedagogía y la mejora continua y se conceptualiza como un fenómeno organizacional en el que estructuras y disciplinas horizontales dividen a los participantes y roles. Se utilizan diferentes actores para resolver problemas y dilemas cada vez más complejos. Las tendencias actuales de discusión en el desarrollo escolar provienen principalmente de modelos de liderazgo transformacional y distribuido, cuyas principales características son: Liderazgo distribuido basado en la ética y la moral. principio. principios generales y visión de la organización (Contreras, 2016)

- Empoderar a los miembros de la organización a través de las necesidades y el desarrollo de la inteligencia y los talentos individuales, fomentando al mismo tiempo las redes sociales y las comunidades profesionales.
- Cultura del aprendizaje y la innovación.
- Alto nivel de compromiso de todos los miembros con la superación personal, el desarrollo y la transformación, así como con los objetivos generales de la organización.

El liderazgo pedagógico es la capacidad de influir en otros y así movilizar una organización para lograr un objetivo común: mejorar el aprendizaje de los estudiantes. La influencia se ejerce sin depender del poder o autoridad formal. Por otro lado, el liderazgo instruccional se basa en la calidad de la instrucción brindada y los resultados de aprendizaje alcanzados por los estudiantes. Con estas acciones, es importante que el equipo directivo cree espacios y ambientes que faciliten y apoyen el aprendizaje organizacional y pedagógico, lo que en última instancia conducirá a mejores oportunidades de aprendizaje para los estudiantes (Contreras, 2016).

### **Gestión curricular**

El desarrollo curricular es un proceso que permite planificar y organizar un currículo para desarrollar actividades educativas, permitiendo desarrollar un proceso educativo y formativo significativo que tiene como objetivo correlacionar la teoría con la práctica y los métodos pedagógicos entre los docentes y estudiantes. El desarrollo curricular establece un aspecto del currículo que presenta los métodos, actividades y resultados de diagnosticar, modelar, estructurar y organizar proyectos educativos de alta calidad que cumplan con los requisitos desde el punto de vista del aseguramiento de la calidad (Cevallos, 2021).

El liderazgo escolar está enfocado en brindar servicios educativos de alta calidad, teniendo en cuenta la equidad y atendiendo las diversas necesidades educativas- Por tanto, la calidad educativa es resultado del esfuerzo coordinado y conjunto de los docentes con el apoyo pedagógico del equipo directivo; Este último se encarga de planificar el trabajo pedagógico y asume el liderazgo pedagógico y la gestión del conocimiento, es decir, variables que influyen en la calidad de la educación. Por tanto, en la gestión escolar, el liderazgo es la base básica para que la escuela funcione correctamente. En este sentido, debe incorporar varias características para crear un ambiente de trabajo propicio para el éxito en su rol de liderazgo de manera dinámica y reflexiva, con mentalidad transformacional, integrando a las comunidades educativas y locales (Miranda & Rojas, 2022).

El desempeño de los sistemas educativos: Se centra en indicadores que muestran lo que ocurre al interior del sistema de educación: acceso y participación de la población en la educación según las distintas dimensiones de equidad (género, geográfico, étnico, discapacidad, nivel socioeconómico); además comprende indicadores relativos a la eficiencia del sistema, es decir, el modo en que funcionan los procesos educativos en cuanto a aprobación, repetición y otros.

- Tasa de aprobación, reprobación y abandono de niños y jóvenes: Según la normativa de evaluación correspondiente al país donde se tome la muestra se calcula la cantidad de alumnos de cada grupo contra el total para obtener el porcentaje propio.
- Tasa de Graduación: Número de Graduados por nivel de enseñanza, en relación al total de la población en edad teórica de graduación en dicho nivel.
- Impacto Social de la Educación: Presenta la oportunidad de análisis de la relación entre la educación y la sociedad, tiene como finalidad informar el impacto de la educación más allá del sistema educativo.
- Tasa de crecimiento de matrícula escolar: Tasa de crecimiento de la matrícula total del sistema en determinado período.
- Tasa de deserción: Total de alumnos que estando en condiciones de cursar un determinado grado en el sistema escolar, no lo cursan, en relación a la matrícula teórica del siguiente grado.

### **Gestión de recursos**

Es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo (Castillas, 2003). Es entendida como la capacidad de generar nuevas políticas institucionales, involucra a toda la comunidad escolar con formas de participación democráticas que apoyan el desempeño de docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela.

Entre los procesos involucrados a la gestión escolar según Castilla (2003):

- Apoyo para desarrollar una cultura de la calidad en todos los proyectos a realizar, creando conciencia de mejoramiento, trabajo en equipo y participación.
- Fomentar el uso de instrumentos y herramientas en la toma de decisiones, organización y seguimiento de los procesos que se implementan en la institución.
- Apoyo en la articulación de proyectos, con el propósito de dar un sentido a las actividades a la luz de los propósitos establecidos en la institución educativa.
- Implementación de Indicadores de gestión, con el propósito de visualizar el estado de desarrollo de los procesos.
- Sistematización y documentación de todos los procesos, con el propósito de lograr aprendizajes organizacionales de los desaciertos y consolidar sostenibilidad.

Es por ello que es necesario medir estadísticas e indicadores generales que nos sirvan para poder interpretar los datos de manera frecuente (mensual, trimestral y anual) para poder tomar acciones cuando sea necesario, en caso de ausentismo, deserción y rendimiento, se puedan desarrollar las políticas necesarias para enfrentar esos cambios que se observan mediante los indicadores.

En este mismo orden de ideas Stoner, Gilber & Freeman (1996) afirman que La gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule , inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar. (Stoner, J.; Freeman, R.E.; Gilbert, D.R. y Sacristán, 1996) Es por ello que es necesario medir estadísticas e indicadores generales que nos sirvan para interpretar los datos de manera frecuente (mensual, trimestral y anual) y así tomar acciones cuando sea necesario, en caso de ausentismo, deserción y rendimiento para desarrollar las políticas necesarias para enfrentar esos cambios que se observan mediante los indicadores.

Para comprender la relación entre el liderazgo educativo y la gestión escolar y su impacto en la calidad educativa, se necesitan herramientas para recopilar información sobre las percepciones de los profesores y administradores sobre las variables. Según Hernández, Fernández y Batista (2016), el uso de cuestionarios

es la opción más utilizada a la hora de recolectar datos en investigaciones relacionadas con fenómenos sociales. En este caso, podría considerar utilizar cuestionarios existentes utilizados en estudios similares o crear uno. Al tratarse de un estudio contextual, fue necesario incluir el cuestionario en el proceso de confiabilidad y validación por tratarse de un instrumento nuevo.

### **Elaboración, validación y aplicación de instrumentos**

Debido al rigor científico del estudio encaminado a la validación científica del instrumento, a la hora de validar el instrumento se tendrá en cuenta el tipo de estudio junto con su especificidad y metodología.

Hernández afirma que, en general, la validez se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable para la que fue diseñado. Es por eso que, en términos generales, la validez de Hernández se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir.

A menudo se utilizan opiniones de paneles o de expertos para evaluar la credibilidad del contenido. Según Escobar 2018, un aval es la opinión informada de personas que tienen experiencia en un campo determinado, han recibido una formación adecuada, son reconocidas como expertas y pueden aportar información y evidencia, juicio y evaluación.

## MARCO CONTEXTUAL

El establecimiento Gregorio Castillo Marín, posee Régimen de Jornada Escolar Completa desde Pre básica a enseñanza básica, la matrícula general es de 938 estudiantes, 496 son de género masculino, 442 género femenino, 21 de etnia indígena y 21 estudiantes extranjeros, los que están distribuidos en 24 cursos de la siguiente manera: 4 niveles en Pre Básica, 8 cursos de Primer ciclo y 12 cursos segundo ciclo. Cuenta con un Programa de Integración Escolar que atiende a 145 estudiantes con Necesidades educativas especiales transitorias (NEET), 26 estudiantes necesidades educativas especiales permanentes, (NEEP) distribuidos desde nivel Parvularia a 8° básico.

Cuenta con Subvención SEP que permite a través de PME contar con los recursos necesarios para dar vida a nuestro PEI y a nuestra misión que es “Brindar a los estudiantes una educación de calidad, desarrollando al máximo sus individualidades, habilidades, aptitudes y valores preparándolos para la vida en sociedad, mediante el trabajo en comunidad, en actividades curriculares y extracurriculares en sana convivencia escolar. permitiendo que todos nuestros estudiantes participen activamente en las actividades que les ofrece la Escuela para que logren la autonomía necesaria que en el futuro les permita llevar adelante sus proyectos de vida y poder participar activamente en el desarrollo social, político, cultural y económico del país, potenciando así que nuestro establecimiento logre el sello de “Promover la autonomía a través de la participación activa”.

**Infraestructura:** Por ser uno de los establecimientos del SLEPH con mayor matrícula, vela por la existencia y mantención de una adecuada infraestructura y equipamiento educativo, en el marco de la normativa vigente para la adecuada atención de nuestros estudiantes. Actualmente nuestro edificio posee dos pabellones de segundo piso y cuatro pabellones de un piso que corresponden al edificio antiguo, que fueron remodelados para la JEC 2005; actualmente cuenta con 26 salas de clases de 1° a 8° básico, 4 salas de pre-básica, 2 laboratorios de computación , 1 sala taller de música y 1 sala de taller de arte, 1 biblioteca CRA, 3 salas del Proyecto de Integración, una sala de profesores, 2 comedores alumnos y

comedor para los docentes , dos cancha de deportes y educación física , 1 Laboratorio de ciencias, 1 laboratorio de Inglés, 2 baños para varones y 2 baños para damas, camarines para damas y varones, patio para párvulos, baño para párvulos, baño para docentes, y dependencias administrativas.

Proceso de Admisión. Con el objeto de resguardar el ejercicio del derecho a la educación reconocido por la Constitución y los tratados internacionales sobre derechos humanos ratificados por Chile y que se encuentren vigentes, la escuela Gregorio Castillo Marín, asegurará la prestación del servicio educacional en la ciudad de Vallenar y el acceso de todas las personas. Lunes 18 y martes 19 de diciembre 2023 8.00 a 17.00 Período de matrícula de alumnos de continuidad y alumnos asignados por SAE Se confirmará hora.

EDUCACIÓN PARVULARIA: La Educación Parvularia no exige requisitos mínimos para acceder a ella, ni constituirá antecedente obligatorio para ingresar a la educación básica, sin embargo, los procesos de admisión de alumnos deberán encontrarse regulados de acuerdo a procesos objetivos y transparente, este proceso deberá ser a través de Plataforma MINEDUC. La edad mínima de ingreso es 30 de marzo 4 años cumplidos o 5 para kínder. Al momento de la convocatoria de todos los niveles el establecimiento informará oportunamente: a) Número de vacantes ofrecidas en cada nivel. b) Niños que fueron admitidos. También se dará respuesta a las solicitudes de información que hagan los apoderados acerca del proceso, en caso de no ser admitidos dentro del establecimiento.

EDUCACIÓN BÁSICA. (PRIMEROS Y SÉPTIMOS BÁSICOS). Este proceso deberá ser a través de Plataforma-MINEDUC. Al momento de la convocatoria el establecimiento informará oportunamente

a) Número de vacantes ofrecidas en cada nivel.

b) Niños que fueron admitidos. También se dará respuesta a las solicitudes de información que hagan los apoderados acerca del proceso, en caso de no ser admitidos dentro del establecimiento.

Dotación Docente: La dotación docente es el número total de profesionales de la educación que sirven funciones de docencia, docencia directiva y técnico-pedagógica, que requiere el funcionamiento del establecimiento, la Dotación Docente de la Escuela Gregorio Castillo Marín está conformada por 48 profesionales.

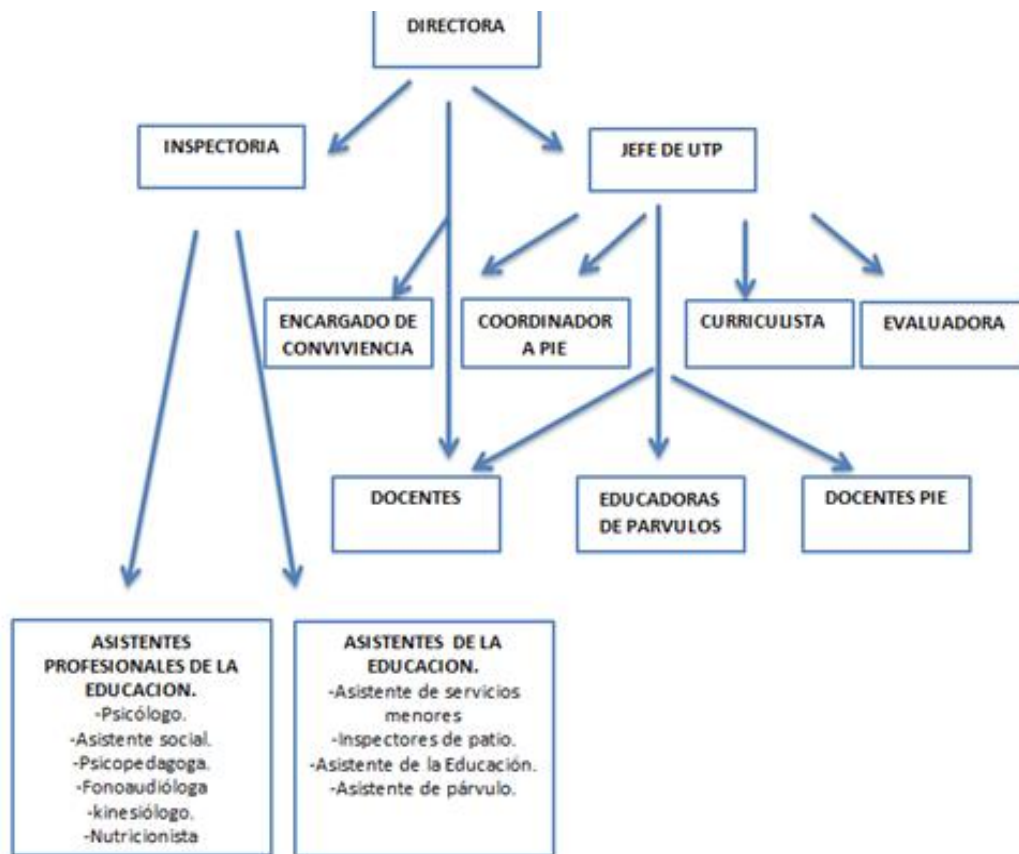
**Sello:** Educamos en comunidad, valorando tu individualidad

**Visión:** La escuela Gregorio Castillo Marín será una institución que entregue las condiciones y oportunidades para desarrollar en los estudiantes la habilidad de trabajar en comunidad, para que el futuro sea participe en el desarrollo social, político, cultural y económico del país, considerando sus individualidades e intereses para ser un ciudadano que incida en la gestión de cambios positivos en la sociedad.

**Misión:** Brindar a los estudiantes una educación de calidad, desarrollando al máximo sus individualidades, habilidades, aptitudes y valores preparándolos para la vida en sociedad, mediante el trabajo en comunidad, en actividades curriculares y extracurriculares en sana convivencia escolar.

## **ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.**

El siguiente organigrama nos permite planificar la comunicación interna y agilizar los procesos educativos de nuestro Establecimiento:



## Instrumento de Medición

El SIMCE, como herramienta unificada para evaluar la calidad de los sistemas educativos, es un referente importante para la educación primaria y secundaria porque proporciona una evaluación de los resultados de aprendizaje al final del ciclo educativo, apoyando el progreso en el camino educativo de cada individuo (López, & Sandoval, 1990).

El análisis de los puntajes SIMCE de cuarto y octavo grado de primaria y segundo de secundaria deberá basarse en datos de al menos tres mediciones finales de cada materia. Estos datos muestran las tendencias de puntaje SIMCE de su escuela. Las tendencias en los puntajes del SIMCE permiten un análisis más profundo y preciso del comportamiento de la información para determinar cuándo ocurre un crecimiento sostenido, lo que puede ser indicativo de un proceso de

mejora continua; cuando hablamos de fluctuaciones en las que una institución educativa no logra consolidar su proceso de mejora; y cuando fallan consistentemente, significa que el proceso de mejora aún no ha comenzado (López, & Sandoval, 1990).

## DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

### A. Teórico

#### 1. Características del instrumento.

Se trata de un instrumento de selección múltiple, en una escala likert que va desde 1- 4, indicando de menor a mayor el nivel de calidad de cada pregunta o ítem.

#### 2. Cómo se elaboró y quién o quiénes participaron de su elaboración.

El número de jueces que integran el tribunal depende del nivel de experiencia y diversidad de conocimientos; Se recomiendan 3 o 5 expertos; En esta ocasión, la herramienta fue probada por tres docentes con conocimientos y excelente trayectoria docente en este tema.

Para confirmar la validez del contenido u opinión de los expertos, se escribió un mensaje a los profesores reconocidos como expertos, invitándolos a participar en el estudio e indicando el título y propósito del estudio. Luego, los expertos reciben una herramienta de autenticación y un formato de autenticación. Posteriormente se procedió a modificar, es decir, analizar las observaciones de cada experto e introducir las modificaciones especificadas, que en este caso incluye convertir el dispositivo a una versión digital.

#### 3. Validación del instrumento (Ficha de validación)

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
<b>ADECUACIÓN</b> (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar): <ul style="list-style-type: none"><li>Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)</li></ul>						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	Cumple con los requisitos para lo que se desea medir
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

#### Identificación del experto

<b>Nombre y apellidos</b>	Maryn Rojas
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Directora Maryn Rojas Escuela Gregorio Castillo Marín

<b>e-mail</b>	Maryn.rojas@daemvalenar.cl
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	Agosto, 2024

#### **4. Descripción de la aplicación del instrumento**

El instrumento fue aplicado mediante un formulario de Google forms, el cual fue enviado vía correo electrónica, donde los participantes llenaron las casillas de cada uno de los ítems de respuestas, los cuales se guardaron y arrojaron gráficos de respuesta.

#### **B. Práctico**

##### **1. Presentación el instrumento elaborado.**

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

<b>Valor</b>	<b>Nivel de calidad</b>
1	Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática

2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional ,cuyos propósitos son sistemáticos
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional ,con una sistematicidad y progresión secuencial en los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales ,lo que define una práctica institucional o pedagógica
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos

### Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

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

Dimensión: Saber Hacer

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

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

Dimensión: Saber ser

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

## Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

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

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión facilita realiza procesos de conocimiento ,análisis y de síntesis orientadas 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 educativa para el mejoramiento de la enseñanza				
5. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento : orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas				
6. El director lidere conversaciones profesionales ,promueve desafíos académicos a los docentes ,comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas ,retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes				
7. El director conduce de manera efectiva definiendo prioridades estableciendo ritmo ,coordina y delega responsabilidades				
8. El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente				

Dimensión: Desarrollar personas

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes				
2. El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos para dar solución a 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

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

**Área: Gestión Curricular**

Dimensión: Gestión pedagógica

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular				

2. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases ,las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar ,estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes				
3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido				
4. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores ,para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizajes ,identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o 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 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 os 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 y atractivas de trabajo				
3. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional				
4. el establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas				
5. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto				
6. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño				

docente y administrativo orientados a mejorar las practicas				
---	--	--	--	--

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

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

Dimensión: Gestión de recursos educativos

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

3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento ,los recursos educativos y el aseo ,con procedimientos de mantención ,reposición y control de inventario periódico				

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### – Área Liderazgo Pedagógico:

Este trabajo no es fácil, difícil y continuo. Sin embargo, este trabajo eficaz se ha realizado y se ha inculcado y comprendido mejor con el tiempo, creando una atmósfera en la que los estudiantes tienen altas expectativas.

En las aulas se trabaja de forma cíclica, según especialidades, teniendo en cuenta cada diferencia, cada necesidad educativa, de modo que cada situación que se presente sea tenida en cuenta para asegurar un aprendizaje significativo.

Dado que se están desarrollando diversas técnicas para desarrollar, facilitar o mejorar el aprendizaje y promover la socialización, la formación de hábitos y el desarrollo de valores humanos, debe existir un plan y programa que se ajuste.

Se destaca que los profesores en general buscan constantemente nuevos ejemplos y métodos de enseñanza que sean cada vez más relevantes para sus alumnos. Es importante señalar que en la evaluación del aprendizaje se planifican y crean nuevas formas, alternativas y estrategias para promover el aprendizaje a partir de los datos recopilados a través de herramientas de evaluación. Estas herramientas de evaluación son utilizadas por los profesores como parte de su enseñanza. Son de carácter institucional y se realizan tres veces durante el semestre. Por lo tanto, la mayoría de los profesores siempre están buscando nuevos enfoques porque ven de primera mano cuando sus alumnos no absorben nueva información y no hacen los ajustes necesarios. Este elemento es importante para crear un ambiente positivo y positivo en el aula.

En primer lugar, es necesario mejorar la conexión de la evaluación con los planes y la realidad para encontrar nuevas formas de evaluación. Dicho esto, la parte cualitativa es importante porque cada vez que un estudiante demuestra

conocimientos es una oportunidad para la evaluación (entrevistas, actividades en el aula, etc.), no solo una evaluación sumativa.

### **-Área Gestión Curricular:**

La organización mantiene un cronograma anual de proyectos a realizar, detallando las calificaciones de formación docente que se evaluarán cada mes del año escolar. El colegio implementa un plan anual para mejorar la calidad de la educación, asegurando un desarrollo académico, emocional y social apropiado para todos los estudiantes, teniendo en cuenta las diversas necesidades, habilidades e intereses de cada estudiante.

El proceso de planificación estratégica anual permite a la institución priorizar y organizar todas sus iniciativas. Cada docente trabaja según los requisitos establecidos por el Ministerio de Educación; De ello se informa al jefe del departamento técnico y pedagógico. Todos los docentes de la comunidad de aprendizaje se adhieren plenamente a la planificación establecida, incluidas las fases de inicio, desarrollo y finalización, tal como es la práctica establecida. Estos docentes son observados directamente en el aula mediante visitas al aula y supervisión (equipo directivo).

Todo docente tiene derecho a utilizar métodos de enseñanza creativos y dinámicos. Durante el proceso de enseñanza, cada docente debe evaluar el proceso de evaluación y las herramientas utilizadas para alcanzar los objetivos planteados.

### **Área Gestión de Recursos**

La mayoría de los salones se encuentran debidamente equipados, lo que facilita mucho el estudio a los estudiantes. Sin embargo, en algunas áreas donde no se cumple, por ejemplo, los docentes no están bien preparados para abordar la diversidad en el contexto de la discapacidad debido a lagunas en la formación en este campo.

## PROPUESTA DE MEJORA

Área	Objetivo	Meta
Liderazgo Pedagógico	Garantizar a los estudiantes y sus familias programas de instrucción apropiados para lograr resultados de aprendizaje en todas las áreas. alumno.	Lograr aprendizajes significativos en todo el alumnado
Gestión Curricular	Establecer un equipo multidisciplinario para revisar y actualizar periódicamente el plan de estudios, garantizando que esté actualizado e incorpore enfoques innovadores. Incorporar tecnologías educativas y recursos digitales para enriquecer los contenidos curriculares y diversificar las estrategias de enseñanza.	Garantizar el cumplimiento del programa curricular en todas sus áreas
Gestión de recursos	Organizar y optimizar recursos y apoyos en función del PEI y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	Disponer de recursos necesarios y eficaces para el buen desarrollo del PEI

### Propuesta de Mejora - Área Liderazgo Pedagógico

#### Herramientas de aprendizaje en el aula

**Objetivo:** Enforzar el diseño instruccional en función a los objetivos de la clase

**Meta:** Optimizar la relación de los aprendizajes con el currículo

**Acción:** Implementar estrategias de enseñanza docente acordes, mediante la elaboración y modificación constante de las planificaciones.

**Responsables:** Unidad Técnico Pedagógica y Docentes.

## **Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes.**

**Objetivo:** Atención a los estudiantes con NEE

**Meta:** Mantener la vigencia de las adecuaciones curricular para los estudiantes con necesidades educativas especiales.

**Acción:** Adaptación del currículo según las necesidades especiales de los estudiantes

**Responsables:** Unidad Técnico Pedagógica y Profesores Especialistas en Educación Diferencial.

## **Propuesta de Mejora - Área Gestión Curricular.**

### **Gestión Pedagógica.**

**Objetivo:** Garantizar la cobertura curricular, optimizar los aprendizaje en función de los objetivos de aprendizaje, habilidades y competencias requeridas.

**Meta:** Desarrollar actividades didácticas inclusivas

**Acción:** Organización curricular por unidad con abordaje de objetivos de aprendizaje y actualización constante

**Responsables:** Unidad Técnico Pedagógica y Docentes.

## **Propuesta de Mejora - Área Gestión de Recursos.**

### **Gestión del Personal.**

**Objetivo:** Asignar docentes y adecuados para el contexto educativo

**Meta:** Contar con personal especializado en cada área

**Acción:** Reclutamiento de personal adecuado al perfil requerido

**Responsables:** Sostenedor – Equipo Directivo.

### **Gestión de los Recursos Financieros**

**Objetivo:** Garantizar buen uso y actualización de los recursos

**Meta:** Contar con la cantidad de recursos que se requieren

**Acción:** Evaluar las necesidades financieras de la escuela e implementar mejoras

**Responsable:** Directora y Equipo Directivo.

### **Gestión de Recursos Educativos**

**Objetivo:** Implementación adecuada de los recursos

**Meta:** Utilizar responsablemente los recursos en función de las necesidades de los alumnos

**Acción:** Gestionar la contabilidad y orden de los recursos adecuadamente

**Responsables:** Equipo Directivo y Docentes.

## **CONCLUSIÓN**

Existen varios beneficios importantes al utilizar herramientas de diagnóstico en entornos educativos. Estas herramientas permiten una evaluación sistemática y basada en datos de las necesidades, capacidades y competencias de todos los docentes, líderes y personal docente.

En conclusión, el uso de herramientas de diagnóstico en el ámbito docente de una unidad educativa es una estrategia eficaz para mejorar la calidad de la educación, personalizar el desarrollo profesional y dotar a los docentes de las habilidades y competencias necesarias para afrontar los retos educativos actuales y futuros.

## Referencias

- Castillas, J. A. (2003). *Gestión educativa*. Colombia: Gil Editores.
- Cevallos, M. (2021). Diseño curricular por competencias y la calidad en la educación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 6544-6557.
- 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.
- Hernández R., Fernández C. y Batista M. (2016). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill
- López, N., & Sandoval, I. (1990). *Orientaciones Técnicas para Liderar el Plan de Mejoramiento Educativo*
- Miranda, R., & Rojas, O. (2022). La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3002-3029.
- Stoner, J.; Freeman, R.E.; Gilbert, D.R. y Sacristán. (1996). *Administración*. Pearson Educación