



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 DE
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS
DE LA ESCUELA AMELIA VIAL DE CONCHA, DE LA COMUNA DE
HUALAÑÉ, REGIÓN DEL MAULE**

- **Candidatos a magíster:** Sr. Claudio Iván Castro Cortés
Sra. Viviana Belén Muñoz Núñez
- **Nombre del tutor disciplinar:** Srta. Rocío Riffo San Martín
- **Nombre del tutor metodológico:** Srta. Marlenis Martínez Fuentes

Hualañé, 08 Marzo, 2025

ÍNDICE

RESUMEN.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
MARCO TEÓRICO.....	5
MARCO CONTEXTUAL.....	11
ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	14
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	29
PROPUESTAS DE MEJORA.....	40
CONCLUSIÓN.....	43
BIBLIOGRAFÍA.....	44

RESUMEN

En la escuela Amelia Vial de Concha, de la comuna de Hualañé se detectaron problemáticas que dificultan el logro de objetivos institucionales y alcanzar los estándares deseados en las áreas de; Liderazgo, motivar y generar la participación de la comunidad educativa en todos los procesos necesarios, Gestión Pedagógica, acompañar y provoca en los procesos pedagógicos, Convivencia Escolar, Gestión de Recursos y Resultados. Tras la aplicación de un instrumento diagnóstico validado, se identificaron focos a potenciar y a mejorar en cada dimensión, acción clave para que el ciclo de Mejora Continua sea exitoso.

La presente investigación tiene por objetivo, generar una propuesta de mejoras sobre las áreas de Formación Basada en Competencias en la Escuela Amelia Vial de Concha, de la comuna de Hualañé, Región del Maule, a partir de los resultados analizados, las acciones propuestas por dimensión, buscan la participación de todos los actores de la comunidad educativa y con ello mejorar la gestión de recursos y los procesos pedagógicos, impactando positivamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los/as estudiantes.

INTRODUCCIÓN

Para lograr en los y las estudiantes, aprendizajes de calidad, contextualizados y basados en competencias, es necesario conocer constantemente el estado de la gestión interna del establecimiento, por lo que generar un diagnóstico representa una oportunidad valiosa para toda la comunidad escolar, ya que si se lleva a cabo en un momento apropiado, puede convertirse en un recurso fundamental para la planificación de los futuros procesos educativos, así como para la toma eficiente y efectiva de decisiones basadas en datos e insumos objetivos.

En "La formación basada en competencias: un enfoque práctico" (*Latorre, 2018*) se destaca la necesidad de un cambio en la educación tradicional, que ha menudo se centra en la transmisión de conocimientos teóricos, hacia un modelo que prioriza el desarrollo de competencias prácticas y aplicables en contextos reales. Este enfoque práctico se basa en la idea de que los y las estudiantes deben no solo adquirir conocimientos, sino también desarrollar habilidades que les permitan enfrentar desafíos en su vida personal y profesional. Latorre enfatiza que la educación debe ser relevante y contextualizada, lo que implica que los estudiantes deben participar en actividades que reflejen situaciones del mundo real, promoviendo así un aprendizaje significativo.

El objetivo de la investigación es generar una propuesta de mejoras sobre las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos Escuela Amelia Vial de Concha, de la comuna de Hualañé, Región del Maule, a partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación de instrumento diagnóstico, lo que contribuya de manera directa a fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje de los/as estudiantes.

El trabajo se estructura con un marco teórico y contextual, que permitirá al lector entender las características del entorno de la comunidad educativa, así como las características propias del establecimiento. Esto otorgará herramientas para interpretar los resultados obtenidos. A continuación, se presenta el proceso de diseño y aplicación del instrumento de diagnóstico de formación centrado en

competencias, abarcando las áreas de liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en la unidad educativa mencionada.

El análisis de resultados incluye datos recolectados a través de diferentes gráficos y una evaluación de cada uno de ellos. A continuación, se presentan propuestas de mejora, centradas principalmente en las debilidades más relevantes, aunque también se abordarán las áreas donde el establecimiento ha demostrado fortalezas, con el objetivo de mantener estos logros a largo plazo.

Finalmente, se presenta una conclusión del análisis y reflexión en torno al trabajo desarrollado, se exponen las acciones que buscan mejorar y potenciar el funcionamiento de la comunidad educativa a partir de datos obtenidos en el instrumento aplicado.

MARCO TEÓRICO

Formación basada en competencias

En la actualidad, y con las crecientes transformaciones que ha experimentado el acceso al conocimiento, y las exigencias que precisa el mundo del Siglo XXI, han aparecido nuevos paradigmas sociales y educacionales que han cambiado totalmente el modelo educativo imperante hasta hace unos pocos años.

Dicha transformación, ha sido la respuesta a las necesidades evolutivas que ha presentado la sociedad, el cambio de patrones culturales, y el posicionamiento de nuevos liderazgos que traen nuevas ideas y adaptaciones a un mundo que se encuentra en constante cambio.

González (2020), señala que:

La educación basada en competencias se centra en el desarrollo de habilidades específicas que los estudiantes deben adquirir para desempeñarse eficazmente en el entorno laboral. Este enfoque no solo evalúa el conocimiento teórico, sino también la capacidad de aplicar ese conocimiento en situaciones prácticas (p. 45).

De acuerdo a lo anterior, es posible señalar que la educación centrada en competencias se enfoca en que los estudiantes desarrollen habilidades concretas necesarias para su desempeño en el trabajo en una vida futura, preparando al educando para la concreción de sus proyectos profesionales. Este modelo de formación valora tanto el conocimiento teórico como la habilidad de aplicar ese conocimiento en la práctica.

Sin embargo para Pérez (2021), "la formación basada en competencias promueve un aprendizaje significativo, donde el alumno es el protagonista de su proceso educativo" (p. 32).

La educación centrada en competencias fomenta un aprendizaje relevante, poniendo al estudiante en el centro de su desarrollo educativo, lo cual es clave para

que el educando tenga conciencia y le haga sentido el para qué está aprendiendo, y cómo puede transferir las habilidades y competencias logradas a la vida cotidiana.

Liderazgo Pedagógico

El liderazgo pedagógico es un componente fundamental en el ámbito educativo, ya que se refiere a la habilidad de un líder para guiar, motivar y apoyar a docentes y estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como también incentivar a los padres y apoderados, y comunidad educativa en general para adherir a los valores, metas y objetivos institucionales que persigue cada establecimiento educacional.

Según Leithwood y Jantzi (2000), "el liderazgo educativo se centra en la creación de un ambiente que favorezca el aprendizaje efectivo y la motivación de todos los involucrados" (p. 20).

Este enfoque enfatiza la importancia de un entorno favorable para el aprendizaje, donde se promueva la colaboración y el desarrollo profesional continuo, enfatizando en la motivación como un aspecto crucial para el logro de resultados favorables que se puedan proyectar en el tiempo.

En este sentido, Gunter (2016) argumenta que:

El liderazgo pedagógico no solo implica la gestión administrativa de una institución, sino que también se enfoca en desarrollar prácticas pedagógicas que fomenten el aprendizaje autónomo y colaborativo, creando un entorno donde tanto docentes como estudiantes se sientan motivados y comprometidos (p. 35).

Esta afirmación, al igual la anterior subraya el papel activo que juega un líder pedagógico en la creación de un clima escolar que estimule la participación y el compromiso de todos los actores educativos, partiendo de la base de la motivación, factor clave para el logro de metas y objetivos institucionales, los cuales deben ser comunicado y explicitados por un tipo de liderazgo movilizador

Por otro lado, Harris (2004) destaca la importancia de un liderazgo efectivo al afirmar que "el buen liderazgo pedagógico es esencial para la mejora educativa" (p. 45).

Finalmente, esta aseveración refrenda las citas anteriores, apuntando a que un liderazgo sólido no solo se traduce en una mejor gestión, sino también en una mejora tangible en los resultados de aprendizaje y en la calidad educativa en general, lo cual es observable desde afuera de la institución.

El liderazgo pedagógico, por lo tanto, no se limita a la administración de recursos, sino que abarca la creación de una cultura educativa que promueva la innovación, el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional, tanto de docentes como de estudiantes. Este enfoque integral es crucial para enfrentar los desafíos actuales en el ámbito educativo y para lograr una mejora sostenible en la calidad del aprendizaje.

Gestión Curricular

La gestión curricular se refiere al proceso de planificación, implementación y evaluación de un currículo que responda a las necesidades educativas de una comunidad. Dicha gestión deberá estar contextualizada a la realidad en la cual se implementará, deberá tener un carácter flexible, considerando variados factores para lograr su efectividad y su propósito declarado en los planes y programas curriculares de cada institución educacional.

Según Rojas (2019), "la gestión curricular no solo implica la administración de contenidos, sino también la creación de ambientes de aprendizaje que fomenten el desarrollo integral del estudiante" (p. 45).

Esta definición señala que la gestión curricular abarca más que la simple organización de contenidos; también se centra en la creación de entornos propicios y motivantes para un aprendizaje que promueva el desarrollo holístico de cada alumno, considerando sus ritmos y estilos de aprendizajes. Además, la gestión curricular debe considerar la diversidad de contextos y realidades en las que se

desarrolla para garantizar su efectividad y coherencia con la comunidad educativa en la cual se inserta.

De acuerdo con Pérez (2020), "la adaptación del currículo a las particularidades del entorno es fundamental para asegurar que todos los estudiantes tengan acceso a una educación de calidad" (p. 78).

Un elemento que enfatiza esta aseveración es la adaptación curricular a las características específicas del entorno es crucial para garantizar que todos los alumnos accedan a una educación de alta calidad, generando flexibilizaciones acordes a cada contexto del cual provienen los estudiantes y la realidad atendida en cada establecimiento educacional.

Por último, la evaluación en la gestión curricular juega un papel vital. Según Martínez (2021), "la evaluación debe ser continua y formativa, permitiendo ajustes en el proceso educativo que mejoren el aprendizaje" (p. 112).

Finalmente, esto indica que la evaluación debe ser un proceso continuo y formativo, lo que permite realizar modificaciones en el proceso de enseñanza para optimizar el aprendizaje, lo que supone a su vez un proceso sistemático de retroalimentación y enseñanza, el cual sea objetivo, periódico y esté vinculado con los objetivos y metas institucionales, para otorgarle significado y todos los estamentos de la comunidad escolar puedan adherir a éste.

Gestión de Recursos

La gestión de recursos se refiere al proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización para lograr sus objetivos de manera eficiente y efectiva, para ello se consideran variados elementos relacionados con la planificación, el presupuesto, la administración y por supuesto la detección de necesidades por medio de diagnósticos certeros.

Según Robbins y Coulter (2018), "la gestión de recursos implica la utilización óptima de los recursos disponibles para maximizar la productividad y minimizar el desperdicio" (p. 45).

De acuerdo con esta definición, la gestión de recursos se centra en cómo una organización puede utilizar sus recursos de la mejor manera posible para aumentar la productividad y reducir la pérdida de recursos, considerando que muchas veces las necesidades son muchas y los recursos escasos.

Además, la gestión de recursos no solo abarca los recursos materiales, sino también los humanos, financieros y tecnológicos.

Según Drucker (2007), "el recurso más importante de una organización son sus personas, ya que son las que generan valor y dan vida a las estrategias" (p. 112).

En concordancia con esta afirmación, las personas son el activo más valioso en una organización, ya que son responsables de crear valor agregado y de implementar las estrategias necesarias para el éxito de toda organización. Esta premisa funciona siempre y cuando el recurso humano sea idóneo para el puesto que desempeñe, se capacite regularmente para el desarrollo de cada tarea asignada, así también tenga incentivos que le permitan motivarse para desarrollar cada función con una mayor disposición.

Elaboración y validación de Instrumentos

La elaboración de instrumentos de investigación es un proceso crucial que determina la calidad y la validez de los datos que se recopilan.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), "la construcción de un instrumento de recolección de datos requiere de un proceso sistemático que garantice su validez y confiabilidad" (p. 120).

Esto implica no solo el diseño del instrumento, sino también la prueba y adaptación del mismo en el contexto específico de la investigación.

De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014):

“La validez de un instrumento se refiere a la capacidad de este para medir lo que se propone medir. Esto significa que, antes de su implementación, es fundamental llevar a cabo pruebas de validez que aseguren que los resultados obtenidos reflejan con precisión los fenómenos estudiados” (p. 135).

Estos autores sostienen que un instrumento debe ser validado antes de su uso para asegurar que realmente mide lo que se pretende, garantizando así que los resultados obtenidos sean representativos de los fenómenos analizados.

MARCO CONTEXTUAL

Características del contexto

La Escuela Amelia Vial de Concha de la Comuna de Hualañé, es un establecimiento referente en lo académico y disciplinario para todas las instituciones aledañas, ya que sus sellos identitarios destacan la Disciplina, la formación en el Respeto y la Excelencia en todas sus dimensiones, siendo su Visión: “Formar personas referentes en nuestra comuna en base a nuestros sellos identitario los cuales son: respeto, disciplina, para así alcanzar la excelencia académica en todas sus dimensiones”, y su Misión: “Potenciar la esencia y dignidad de nuestros niños y jóvenes en pos de la consecución de sus proyectos de vida, estimulando sus competencias de aprendizajes, que les permitan alcanzar sus más altos logros en todas sus capacidades”

Su línea formativa promueve un proyecto educativo cuyo énfasis incorpora el desarrollo integral, la excelencia académica y el aporte de lo valórico y religioso, fomentando programas de formación en: Convivencia Escolar, Prevención de Drogas y Alcohol, Educación de la Sexualidad, Cuidado del Medioambiente, Promoción de la Vida Sana y Saludable y Actividades de Acción Social.

Entorno y realidad del establecimiento

El establecimiento se encuentra ubicado en una localidad rural, llamada Peralillo, aledaña a la Ruta J-60, Kilómetro N°59, de la comuna de Hualañé, donde existe el desarrollo de la actividad agrícola, ganadera y forestal, tanto a pequeña como a gran escala, destacando el cultivo de cerezas, uvas de mesa, viñedos, maíz, alfalfa, hortalizas, ganado bovino y ovino, bosques de pino radiata, entre otros productos de la zona.

La institución cuenta con instalaciones equipadas tecnológicamente, salas de clases para los niveles desde NT1 a 8° Año Básico, laboratorio de computación y científico, invernadero escolar, biblioteca, comedor, baños recién construidos, patio de cancha baby fútbol techado, acceso a cancha de fútbol profesional, cancha de pasto sintético y cancha de pádel

Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales

Hualañé es una comuna costera de la Provincia de Curicó, que está ubicada en la Región del Maule en la zona central de Chile. La superficie comunal es de 629 km² y la población alcanza los 10.000 habitantes. La economía local está basada en la agricultura y la explotación forestal, además de ser un centro comercial y de servicios públicos.

Su población es heterogénea, con familias que son oriundas del lugar, así como personas que emigraron de otros países o lugares cercanos, ya sea por temas laborales, personales, o por el atractivo natural de esta zona geográfica, lo cual ha aumentado la población local, y ha generado una diversidad étnica y cultural dentro de la misma comuna.

En cuanto al aspecto socioeconómico, existen estratos sociales de alta vulnerabilidad, así como hay sectores que han prosperado con el tiempo, lo que exhibe una composición variada del alumnado, donde una parte de los apoderados se desempeñan en labores relacionadas con la agricultura, ganadería, silvicultura y servicios, actividades dedicadas de las principales empresas que se encuentran en la comuna.

Reseña Histórica – logros y dificultades

La institución comenzó impartiendo Instrucción Primaria en el año 1874, en terrenos que actualmente pertenecen a la familia Benavides Núñez del sector de Peralillo, ubicados en el sector noreste de la Ruta J-60, kilómetro N°58, de la comuna de Hualañé. Su primer preceptor fue Don Zoilo J. Gómez, siendo su nombre “Escuela N° 4 de Niñas” perteneciente al Departamento de Vichuquén.

La trayectoria formativa de la institución desde sus inicios hasta la actualidad ha estado marcada por la presencia de sus sellos, los que la han llevado a obtener grandes reconocimientos a nivel nacional e internacional, ya sea por sus altos puntajes en Evaluaciones SIMCE, y ser objeto de estudios de prestigiosas universidades. Actualmente, la oferta educativa abarca desde pre kínder hasta octavo básico, con una matrícula de 216 estudiantes y una planta docente de 22 profesores.

A través de los años, el proyecto educativo de la Escuela Amelia Vial de Concha, se ha consolidado positivamente, existiendo varias generaciones de alumnos que han pasado por sus aulas e incluso actualmente muchos estudiantes, son hijos de ex alumnos que, debido al prestigio de la institución, deciden incorporarlos al establecimiento.

ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Características del instrumento

Para diagnosticar en qué estado se encuentran las áreas en estudio, en el establecimiento Amelia Vial de Concha de Hualañé, el instrumento diagnóstico se dividió en cuatro áreas, las que a su vez contemplan diversos criterios. Este corresponde a una encuesta con cuatro respuestas como alternativas que señalan los niveles de satisfacción o logro de cada afirmación en cuanto al contexto de la institución.

En la construcción del instrumento, se tomó como referencia los ejemplos proporcionados por la universidad, considerando las características del contexto y que responde al objetivo de este trabajo.

En conjunto con la dirección del establecimiento se revisó cada ítem del instrumento, adaptando lo necesario para su coherencia con la realidad del establecimiento.

En un consejo de profesores/as, se presentó el instrumento definitivo, con el objetivo de conocer sus apreciaciones o sugerencias, y que conocieran el objetivo de la aplicación de este.

Validación del instrumento

El instrumento fue validado por la directora del establecimiento, aplicando la Ficha de validación proporcionada por la universidad.



**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 Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos Escuela Amelia Vial de Concha, de la comuna de Hualañé, Región del Maule.

Objetivo del trabajo

Generar una propuesta de mejoras sobre las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos Escuela Amelia Vial de Concha, de la comuna de Hualañé, Región del Maule. A partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación de instrumento diagnóstico, lo que contribuya de manera directa a fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje de los/as estudiantes.

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	- Gestión pedagógica. - Enseñanza y aprendizaje en el aula. - Apoyo al desarrollo de los estudiantes.						
Gestión de recursos	- 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						
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;">1</td> <td style="width: 16.6%;">2</td> <td style="width: 16.6%;">3</td> <td style="width: 16.6%;">4</td> <td style="width: 16.6%;">5</td> <td style="width: 16.6%;">6</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6
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) 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">X</td> </tr> </table>						X
					X		
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta son adecuadas 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">X</td> </tr> </table>						X
					X		
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> </tr> </table>						
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. 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> </tr> </table>				X		
			X				

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

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

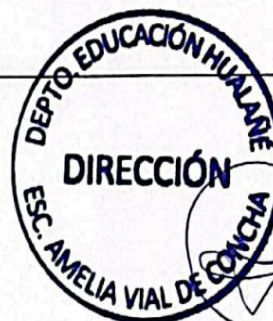
Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Considera las distintas áreas, apuntando claramente a diagnosticar y a identificar áreas de mejora, en un lenguaje técnico y accesible.
Motivos por los que se considera no adecuado	

Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	
--	--

Identificación del experto

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Lessly Karen Marchant Herrera
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Directora establecimiento Amelia Vial de Concha
e-mail	lessly.marchant@hualaneduca.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	29 - 11 - 2024



Descripción de la aplicación

El instrumento se aplicó en el espacio destinado para consejo de profesores/as, siendo autorizado por la directora del establecimiento. No hubo dificultades en la realización y el total de docentes respondieron lo solicitado.

INSTRUMENTO

Estimado/a docente participante, el propósito de este estudio es identificar y analizar las áreas Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, con el fin de promover la mejora de la calidad educativa en nuestro establecimiento.

Su participación en esta encuesta es fundamental para el logro de este objetivo. Valoramos enormemente su tiempo y disposición para responder de manera objetiva y detallada a las preguntas que hemos preparado. La información será tratada con la más estricta confidencialidad y utilizada exclusivamente para fines académicos.

Agradecemos de antemano su colaboración y esperamos que esta investigación contribuya significativamente a la mejora de nuestra institución.

**Diagnóstico de las áreas de formación basada en competencias,
liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.**

Instrucciones:

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

Escala de valoración

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

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son 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 de 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 1.1: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1. Sigue 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. Articula 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/as estudiantes y el contexto				
8. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran los/as estudiantes				

Dimensión 1.2: 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/as 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/as estudiantes realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras				
--	--	--	--	--

Dimensión 1.3: 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 generan asombro y motivación para la realización de actividades				

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión 2.1: 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 2.2: 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 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 2.3: 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 2.4: 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 3.1: Gestión pedagógica

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

Dimensión 3.2: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	1	2	3	4
1. Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos				
2. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar				
3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual				
4. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza ,por ejemplo, que los estudiantes comparta, clasifiquen, generen analogías, resumen, elaboren preguntas, expliquen, modelan 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 3.3: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de				

modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistema de ingresos, becas y créditos				
5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos				
6. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje				

Área: Gestión de recursos

Dimensión 4.1: Gestión de recursos humanos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazo en caso de licencias médicas				
2. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones y atractivas de trabajo				
3. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional				
4. el establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas				

5. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto				
6. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las prácticas				

Dimensión 4.2: Gestión de recursos financieros y administrativos

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

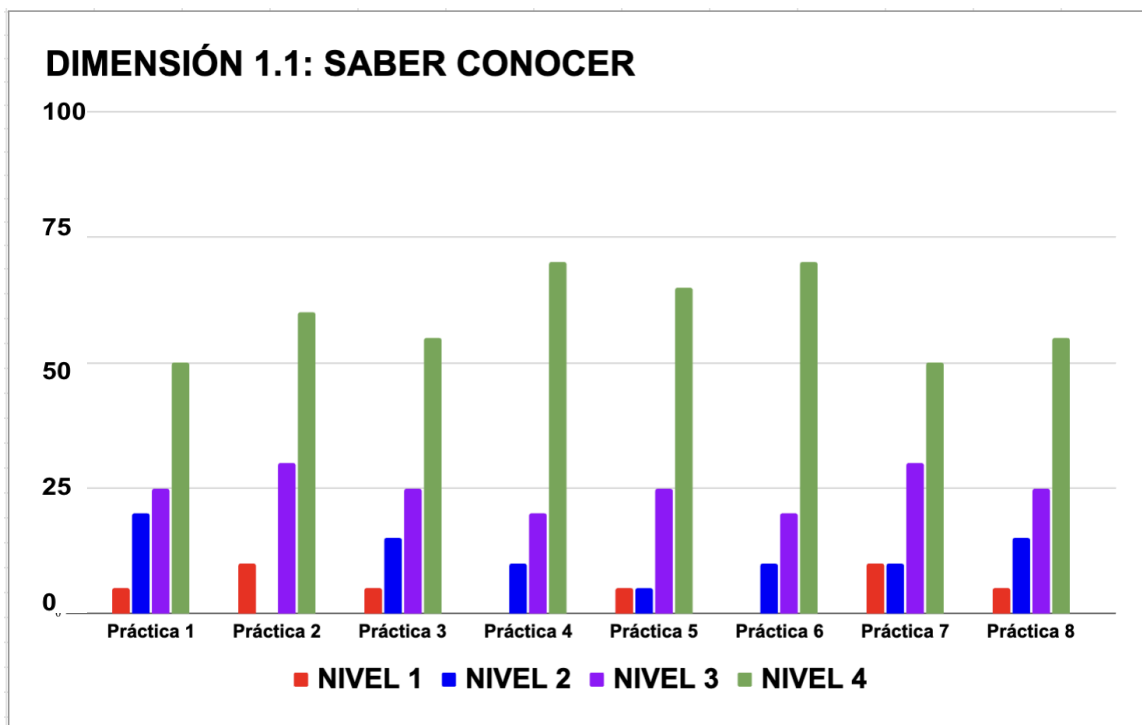
Dimensión 4.3: Gestión de recursos educativos

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				

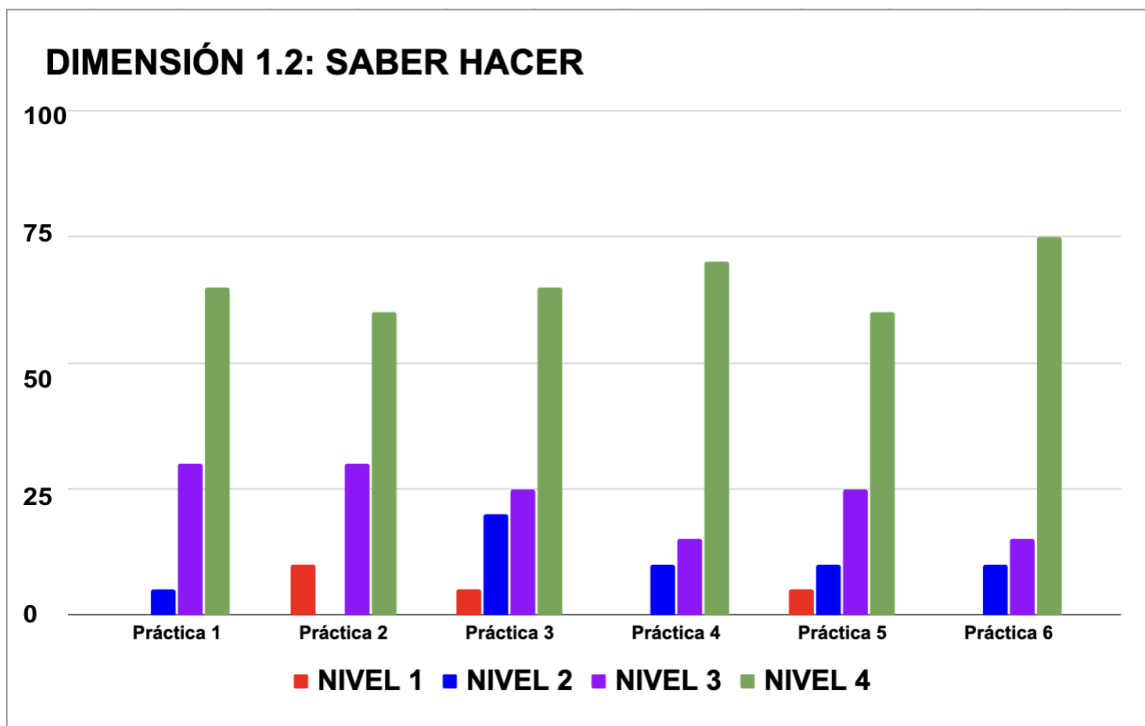
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar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

ANÁLISIS DE RESULTADOS

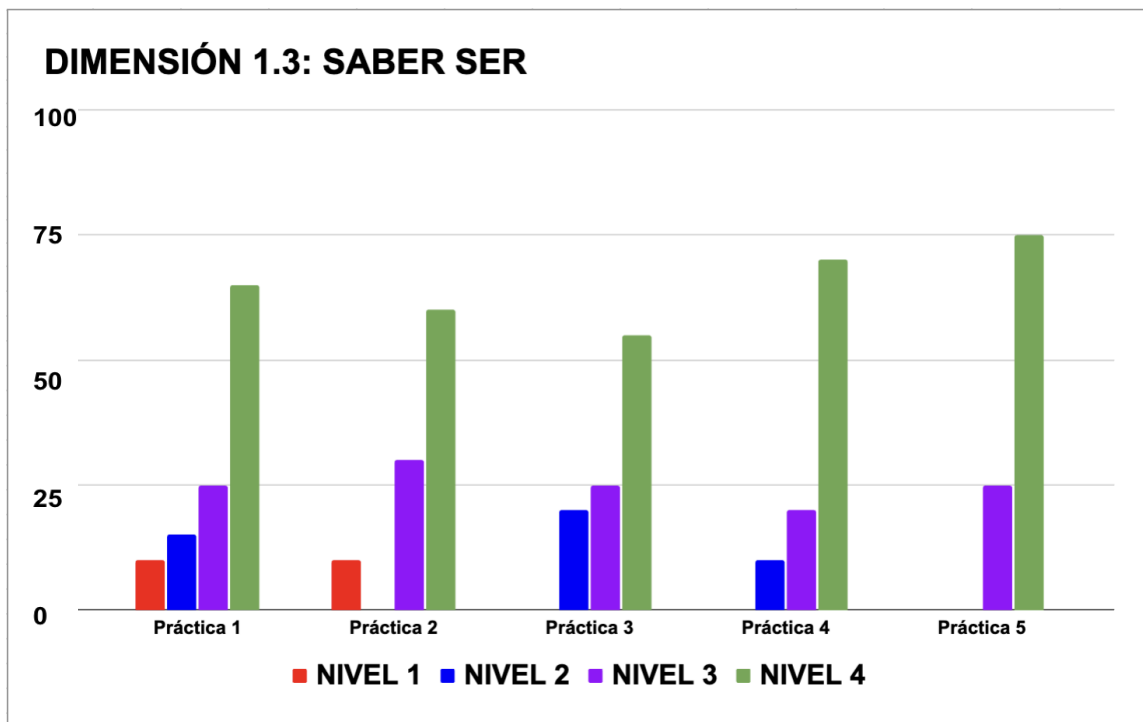
Área Formación basada en competencias



Los resultados expuestos en la gráfica, correspondientes al análisis de la dimensión 1.1: Saber conocer, exponen que en general las prácticas se encuentran significativamente evaluadas en el nivel 4. La cuarta y sexta de las prácticas presentan el mayor porcentaje de preferencia por el nivel 4, con un 70% ambas, seguidas por la quinta práctica, con un 65%. En la práctica número uno se obtienen resultados con preferencias entre el nivel 3 y 4, siendo los resultados más descendidos considerando el resto de resultados.

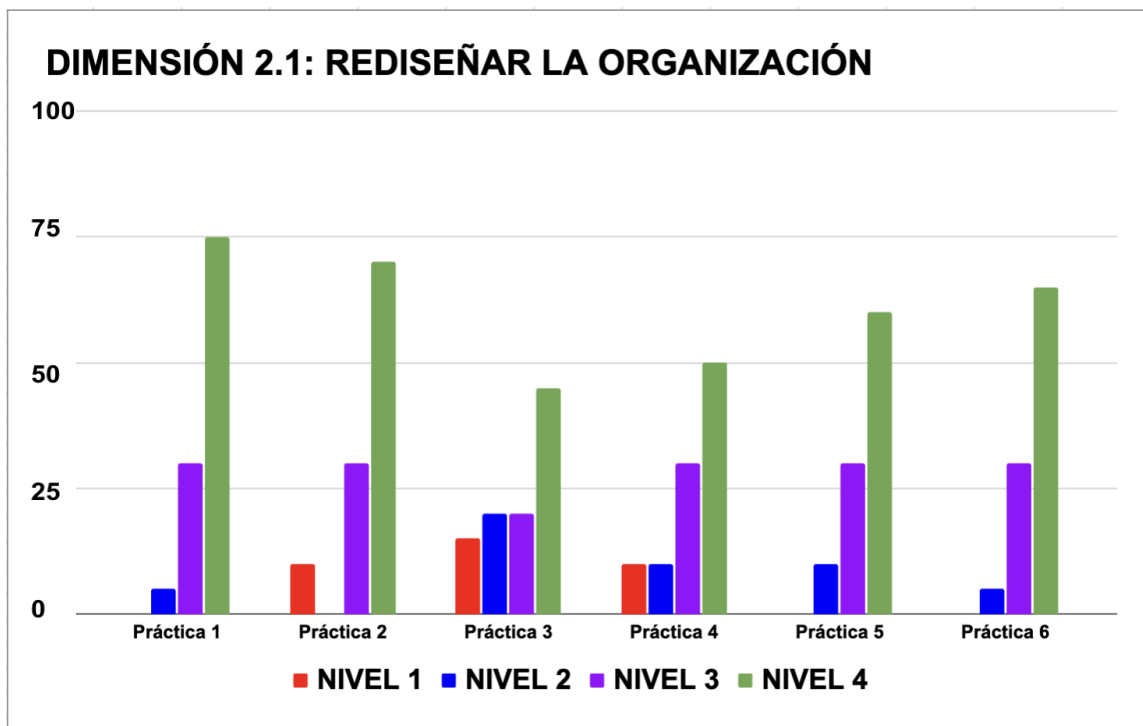


Se visualiza que en los resultados de la dimensión 1.2 “Saber hacer” la práctica N°6 tiene un nivel de calidad de 4 con un 75%, seguida de la práctica N°4 con un 70%. La práctica N°2 y N°5 son las más descendidas en esta dimensión, con un 60%.

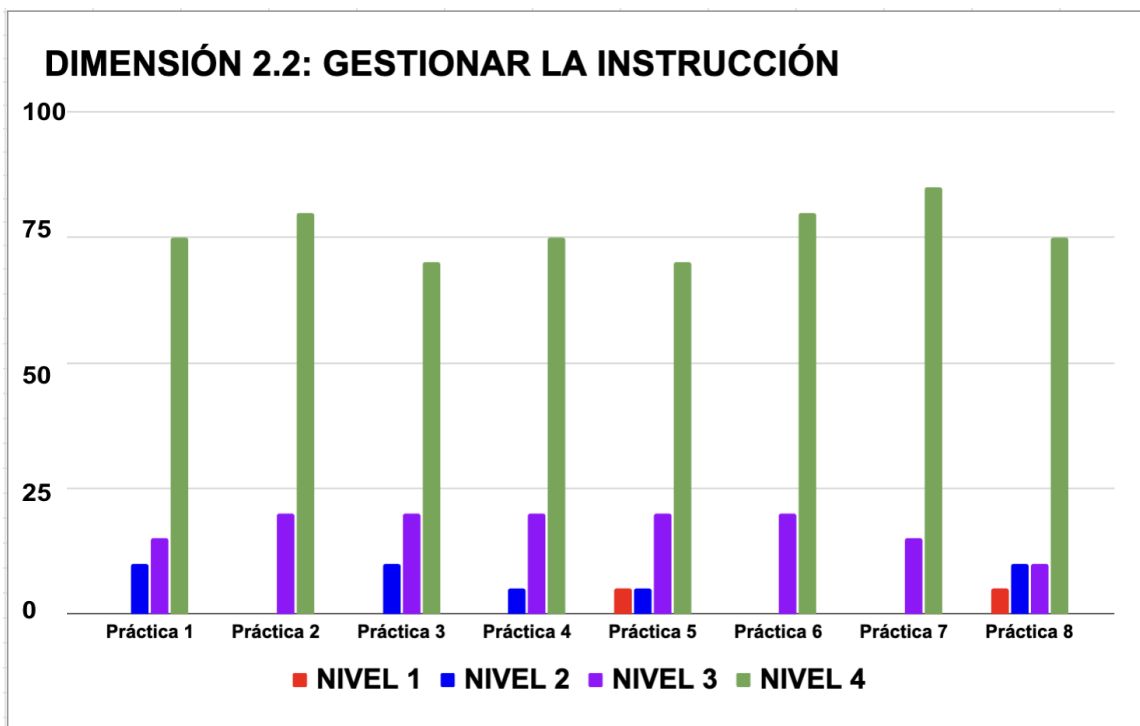


En los resultados de la dimensión 1.2 “Saber ser”, se observa que la práctica N°5 tiene un nivel de calidad de 4 con un 75%, seguida de la práctica N°4 con un 70%. La práctica N°3 es la más descendida en esta dimensión, con un 55%.

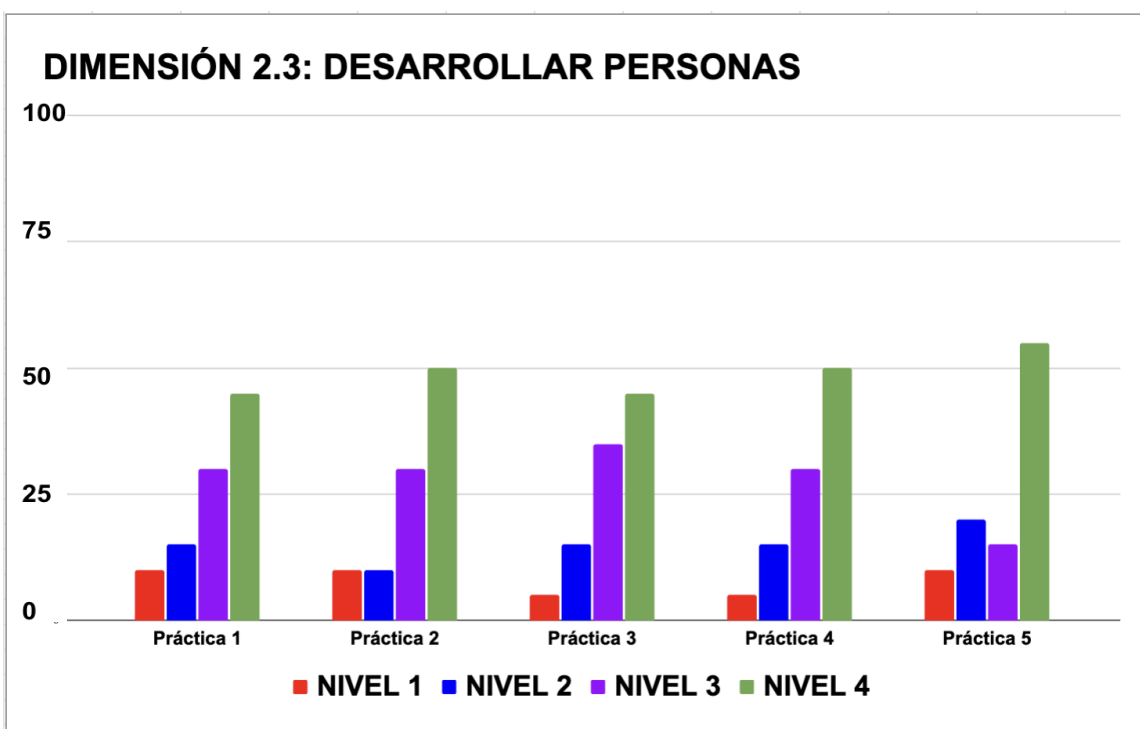
Área Liderazgo pedagógico



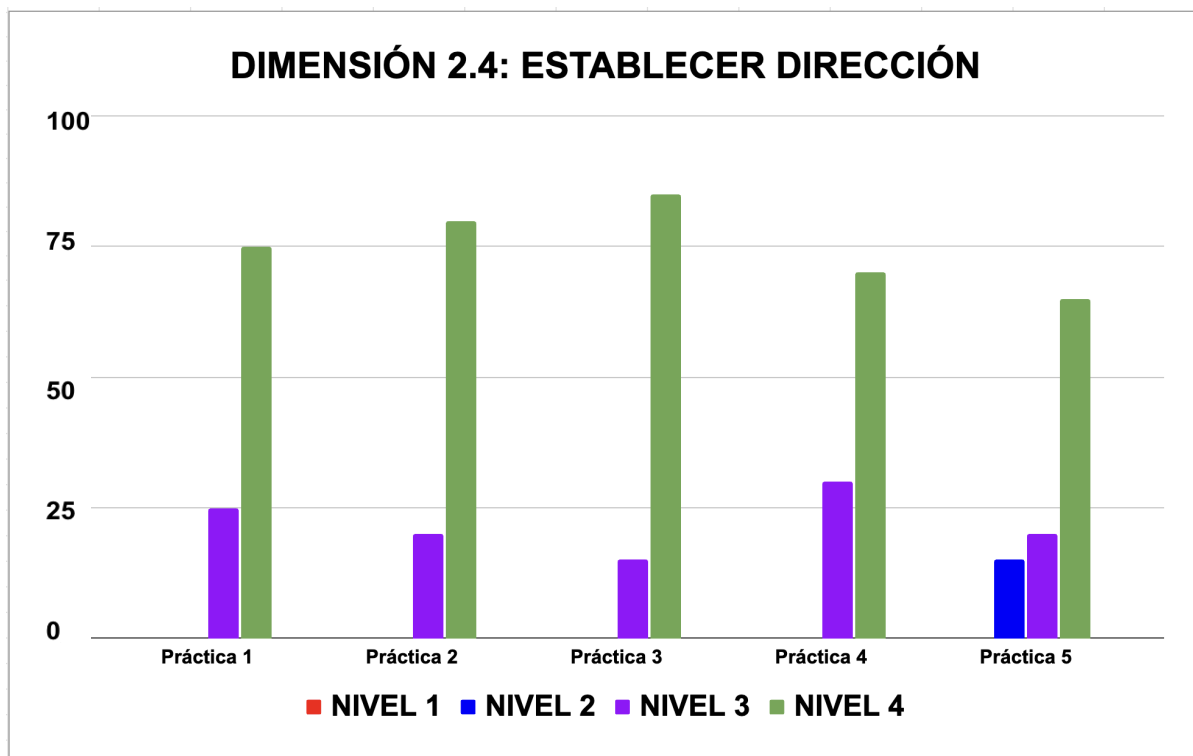
Se observa que en la dimensión 2.1 “Rediseñar la organización” la práctica N°1 alcanza un nivel de calidad de cuatro con un 75%, siendo la práctica N°3 la más descendida en esta dimensión con un 45%.



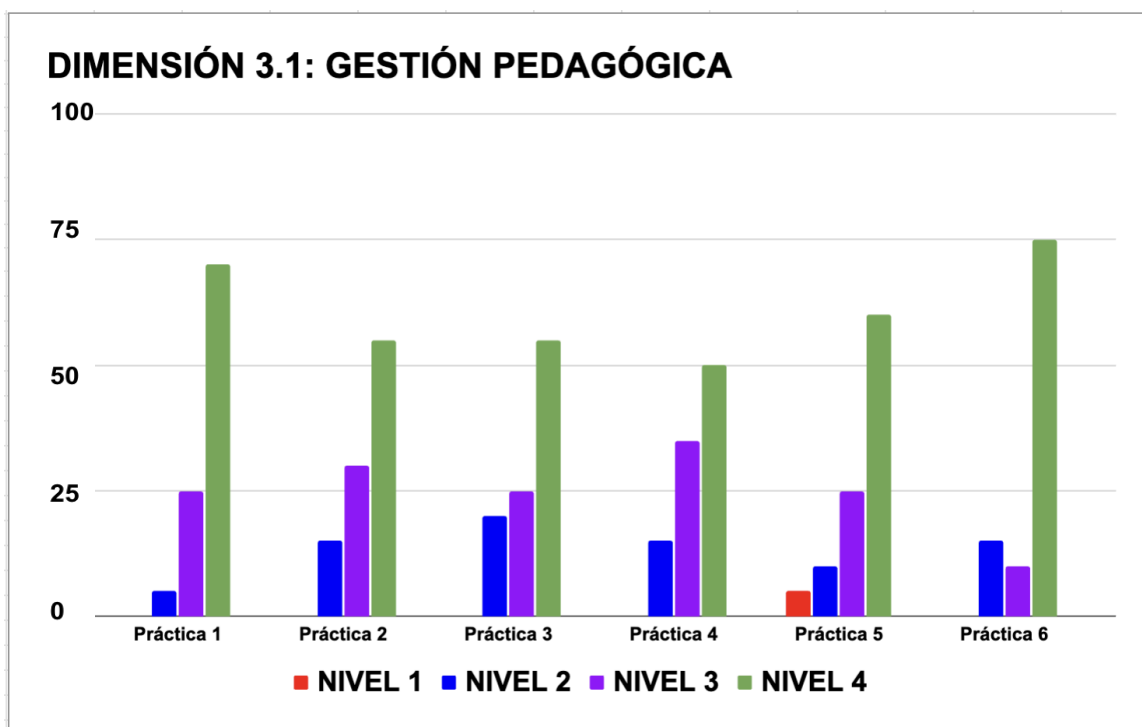
Se observa que en la dimensión 2.2 “Gestionar la instrucción” La práctica N°7 tiene un nivel de calidad 4 con un 85%, siendo la práctica N°3 y N°4 la más descendida en esta dimensión con un 70%.



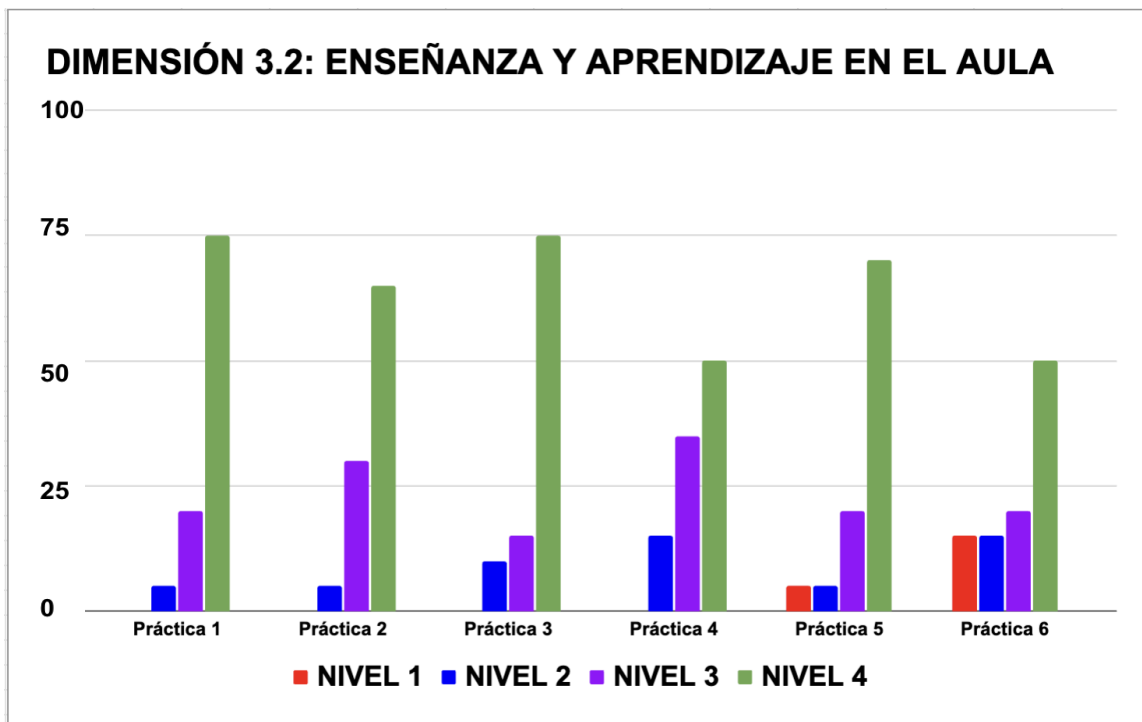
Se observa que en la dimensión 2.3 “Desarrollar personas” La práctica N°5 tiene un nivel de calidad 4 con un 55%, siendo la práctica N°1 y N°3 las más descendidas en esta dimensión con un 45%.



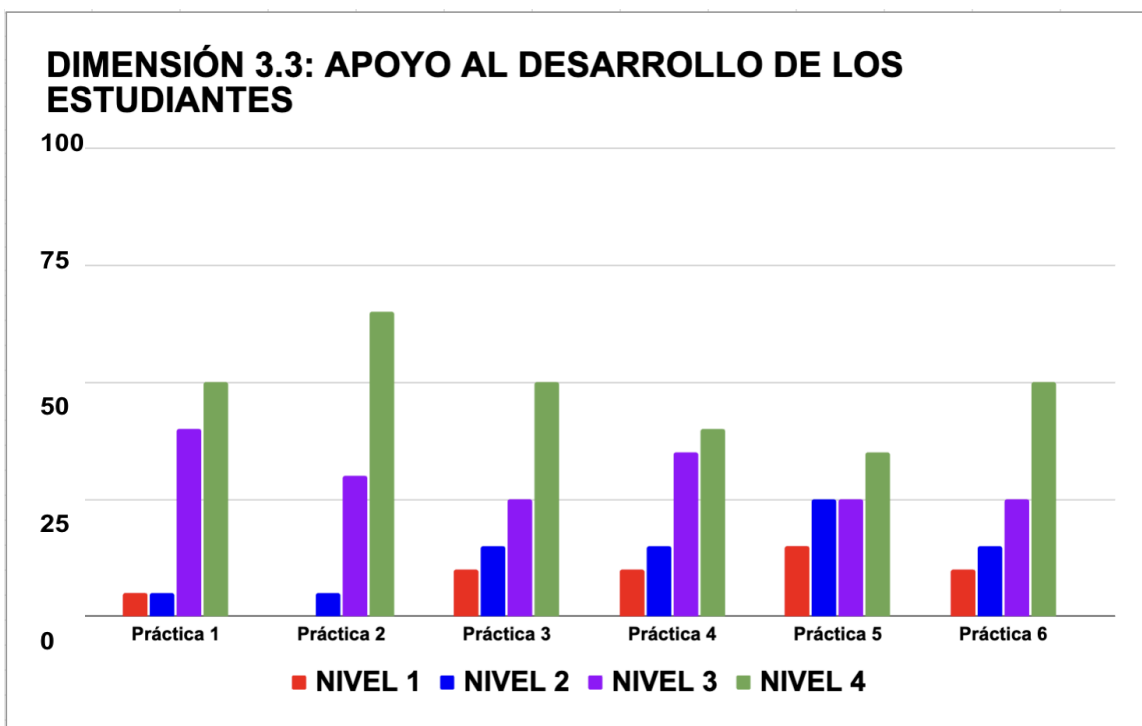
Se observa que en la dimensión 2.4 “Establecer dirección” La práctica N°3 tiene un nivel de calidad 4 con un 85%, siendo la práctica N°5 la más descendida en esta dimensión con un 65%.

Área: Gestión Curricular

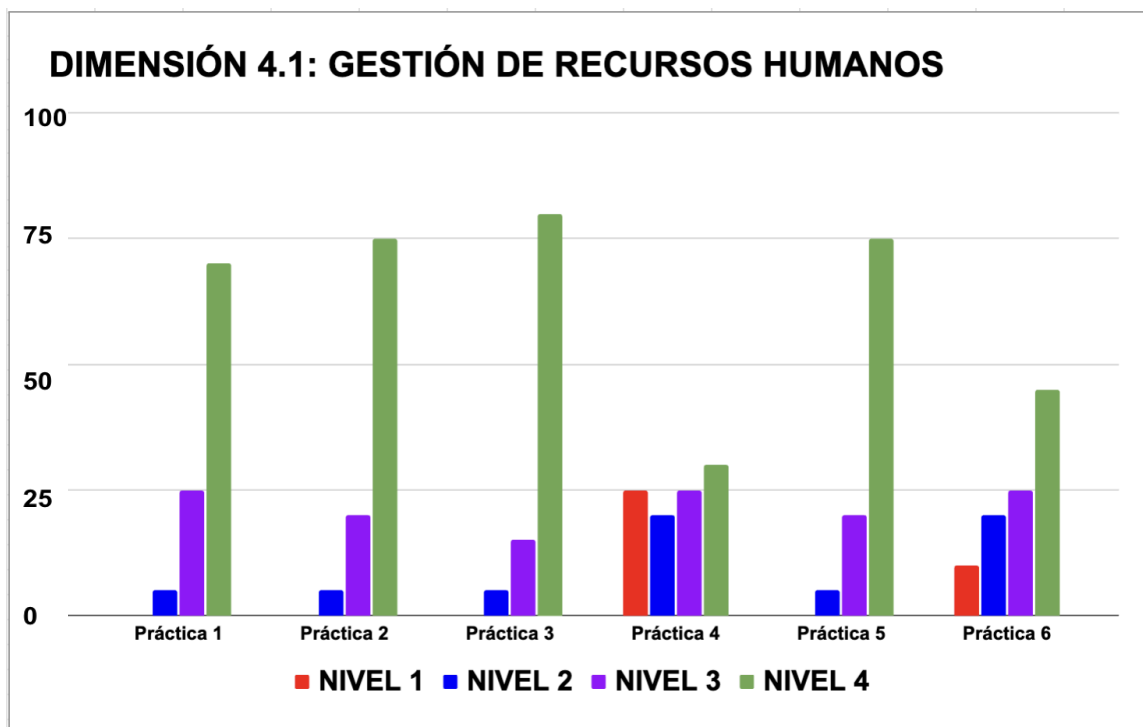
Se observa que en la dimensión 3.1 “Gestionar pedagógica” La práctica N°6 tiene un nivel de calidad 4 con un 75%, siendo la práctica N°4 la más descendida en esta dimensión con un 50%.



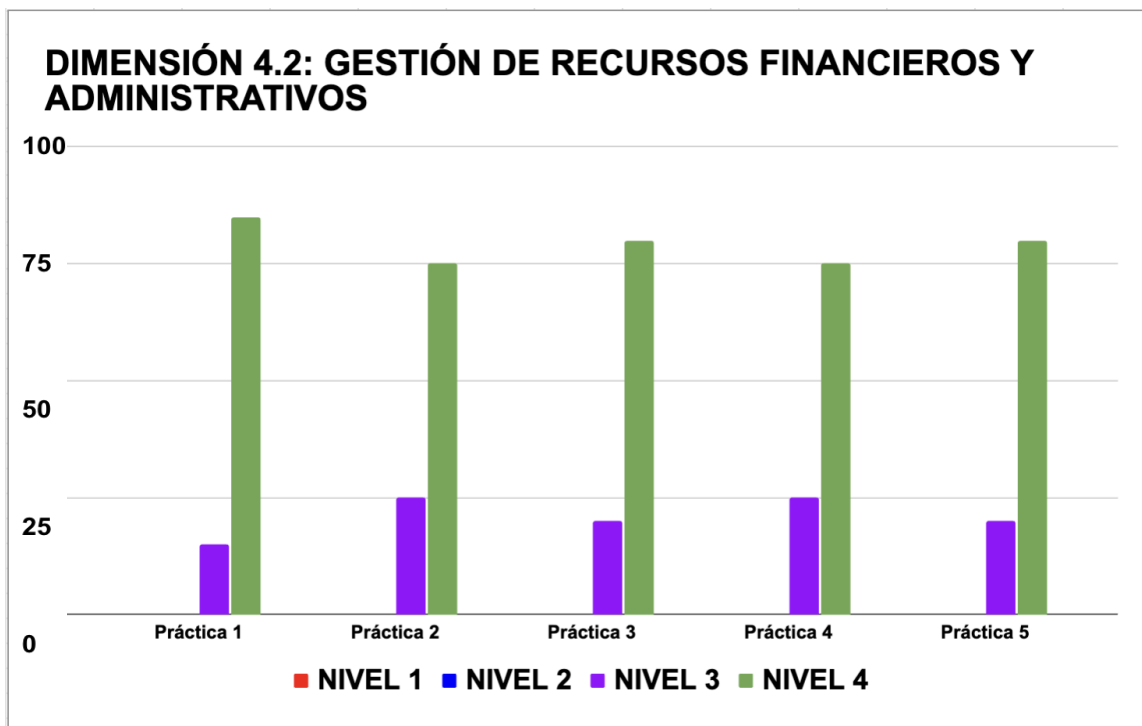
Se observa que en la dimensión 3.2 “Enseñanza y aprendizaje en el aula” Las prácticas N°1 y N°3 tiene un nivel de calidad 4 con un 75%, siendo las prácticas N°4 y N°6 la más descendida en esta dimensión con un 50%.



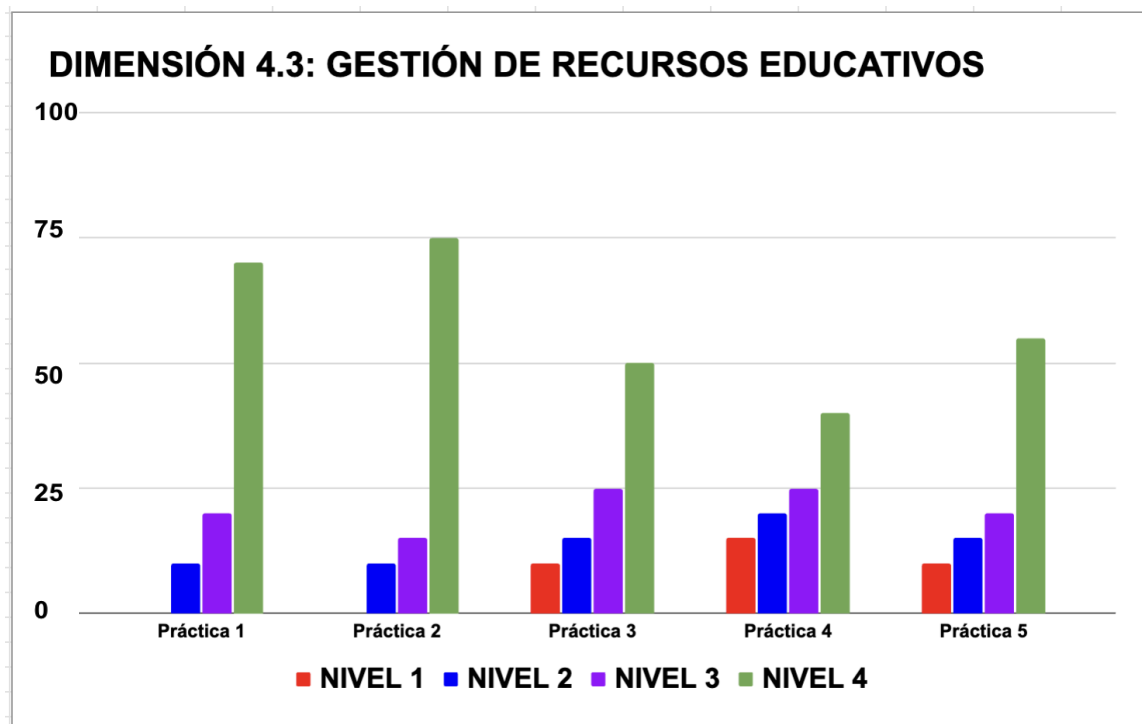
Se observa que en la dimensión 3.3 “Apoyo al desarrollo de los estudiantes” La práctica N°2 tiene un nivel de calidad 4 con un 65%, siendo la práctica N°5 la más descendida en esta dimensión con un 35%.



Se observa que en la dimensión 4.1 “Gestión de Recursos Humanos” La práctica N°3 tiene un nivel de calidad 4 con un 80%, siendo la práctica N°4 la más descendida en esta dimensión con un 30%



Se observa que en la dimensión 4.2 “Gestión de Recursos financieros y administrativos” La práctica N°1 tiene un nivel de calidad 4 con un 85%, siendo las prácticas N°2 y N°4 las más descendidas en esta dimensión con un 75%



Se observa que en la dimensión 4.3 “Gestión de Recursos educativos” La práctica N°2 tiene un nivel de calidad 4 con un 75%, siendo la práctica N°4 la más descendida en esta dimensión con un 40%

PROPUESTAS DE MEJORA

La siguiente propuesta tiene por objetivo mejorar las diversas debilidades identificadas tras el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, y potenciar las fortalezas existentes, a través del trabajo colaborativo y articulado, impactando en el proceso de enseñanza aprendizaje de los y las estudiantes en el marco del desarrollo de la formación en competencias.

Área de Formación en Competencias		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer el desarrollo de competencias en los y las estudiantes a través de un enfoque colaborativo y metodológico de la enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar espacio para el trabajo colaborativo una vez por semana, todos los miércoles desde las 16:30. - Fomentar la articulación de las asignaturas del plan de estudio, mediante la participación en actividades comunales, como; muestra ABP, muestra de chilenidad, en cada semestre. - Aplicar insumo de evaluación unificado, diseñado en consejo de profesores/as durante el mes de marzo, basado en las habilidades que articulen las competencias en un sentido de realidad concreta para los/as estudiantes. Se aplicará dos veces por semestre a cada docente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directora del establecimiento. - Jefe de UTP

Área de Liderazgo Pedagógico		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fomentar prácticas de liderazgo pedagógico en los docentes con foco en el proceso de enseñanza aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar reuniones mensuales para compartir buenas prácticas y reflexiones pedagógicas con los y las docentes. - Establecer al inicio del año, un programa de acompañamiento y observación entre pares para fomentar el aprendizaje colaborativo. 	Sostenedor (promoción de responsabilidades) Directora y jefe de UTP

Área de Gestión Curricular		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Mejorar la gestión curricular para asegurar una enseñanza de calidad y un aprendizaje significativo.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar un calendario de actividades anuales, donde se articulen las asignaturas mostrando un producto del aprendizaje basado en proyecto. - Implementar un sistema de retroalimentación continua sobre las planificaciones y prácticas pedagógicas, mediante acompañamiento en tiempos lectivos y no lectivos. A lo menos dos veces por docente durante el semestre. 	Equipo directivo y coordinadores. Profesores de asignatura. Consejo de profesores.

Área de Gestión de Recursos		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Optimizar la gestión de recursos educativos y humanos para mejorar el ambiente escolar.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar mediante recursos SEP la adquisición de recursos tecnológicos y material pedagógico, mediante planilla excel de plan de compras anual. - Fomentar la participación de la comunidad educativa en la elaboración del PME, para detectar necesidades contextualizadas, a través de reuniones de apoderados, consejos de profesores y administrativos, consejos escolares. 	Sostenedor Equipo directivo

CONCLUSIÓN

La investigación desarrollada en la Escuela Amelia Vial de Concha, da a conocer las problemáticas que fueron detectadas, mediante el desarrollo de un diagnóstico institucional que contempló las áreas de Gestión Pedagógica, el Liderazgo Escolar, la Gestión de Recursos y Resultados, dimensiones que en la práctica deben articularse, para el logro de objetivos y potenciar las fortalezas detectadas, considerando la propuesta de mejora a ejecutar que fue elaborada en función de los resultados obtenidos.

El análisis de los principales hallazgos detectados, a partir de la información recopilada, muestra que existen Prácticas institucionales que están consolidadas en el área de Gestión de Recursos, pues es el ámbito que posee la mayor tasa porcentual de aprobación, mientras que la demás áreas tales Formación basada en competencias, Liderazgo, Gestión Pedagógica y Gestión de Resultados, se encuentran fluctuantes entre una práctica y otra, lo cual quiere decir que ciertos procesos se encuentran instalados de forma incipiente, tales como: Desarrollo de Personas y Recursos educativos, entre otros, por lo cual se recomienda formular acciones de mejora para retroalimentar al equipo de gestión, en todas las áreas del quehacer institucional, dando énfasis en los procesos de enseñanza, evaluación, liderazgo directivo, gestión del personal, entre otros aspectos. Dichas recomendaciones permiten realizar ajustes y mejoras continuas, como se señaló anteriormente, permitiendo una interrelación entre la formación basada en competencias, el liderazgo escolar, la gestión pedagógica y los resultados, lo que es fundamental para el éxito educativo. Cada uno de estos elementos influye y se apoya mutuamente, creando un sistema cohesivo que promueve un aprendizaje efectivo.

Finalmente, para lograr una transformación educativa significativa, es necesario que todos los actores involucrados, ya sea docentes, directivos, estudiantes y la comunidad educativa en general, trabajen de manera colaborativa hacia objetivos comunes.

BIBLIOGRAFÍA

- Drucker, P. F. (2007). *The Effective Executive*. HarperCollins.
- González, A. (2020). *Educación y Competencias: Un Enfoque Práctico*. Editorial Universitaria.
- Gunter, H. M. (2016). *Leading Learning: Collaborative Approaches to Educational Leadership*. London: Sage Publications.
- Harris, A. (2004). Improving Schools Through Teacher Leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 32(4), 399-410.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). Transformational Leadership Effects: A Replication. *School Effectiveness and School Improvement*, 11(4), 401-420.
- Martínez, S. (2021). *Evaluación y mejora continua en el currículo*. Centro de Estudios Educativos.
- Pérez, L. (2021). *Aprendizaje Significativo y Competencias*. Ediciones Académicas.
- Pérez, L. (2020). *Currículo y contexto: un enfoque adaptativo*. Ediciones Académicas.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management*. Pearson.
- Rojas, O. (2024). *Perspectivas sobre la educación en Chile 2019: Prácticas evaluativas y de gestión para el mejoramiento educativo*. (2021). Universidad Miguel de Cervantes. <https://repo.umc.cl/bitstreams/b916c952-3404-4031-a513-75ec626faec3/download>.
- Rojas, O. (2024). *Perspectiva sobre la educación en Chile 2020: prácticas evaluativas y de gestión para el mejoramiento educativo*. Universidad Miguel de Cervantes. <https://repo.umc.cl/bitstreams/9c94d6c0-a8c9-4dec-8423-420ec0e5d3ba/download>
- Rojas, A. (2019). *Gestión curricular: fundamentos y enfoques*. Editorial Educativa.