



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

**DIAGNÓSTICO DE LAS ÁREAS DE FORMACIÓN BASADA EN
COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN
CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS DE LA ESCUELA JOSÉ
ABELARDO NÚÑEZ DE LA COMUNA DE TALCA, REGIÓN DEL
MAULE.**

Candidatos a magíster: Mauricio Luengo Roa

Francia Pérez Pareja

Tutor disciplinar: Carmen Elena Bastidas Briceño

Tutor metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Marzo, 2025

ÍNDICE

RESUMEN.	3
INTRODUCCIÓN.	4
MARCO TEÓRICO.	6
- Educación Basada en Competencias	
- Liderazgo Pedagógico	
- Gestión del Currículum	
- Gestión de Recursos	
MARCO CONTEXTUAL.	15
- Características del contexto	
- Entorno y realidad del establecimiento	
- Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales	
- Reseña Histórica – logros y dificultades	
ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	18
- Características del instrumento	
- Cómo se elaboró y quién o quiénes participaron de su elaboración	
- Validación del instrumento	
- Ficha de validación	
- Instrumento	
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	34
- Área de Formación Basada en Competencias	
- Área de Liderazgo Pedagógico	
- Área de Gestión Curricular	
- Área de Gestión de Recursos	
- Fortalezas y debilidades por área.....	44
- Análisis general por área	
BIBLIOGRAFÍA	55

RESUMEN

La presente investigación surge de la necesidad de evaluar el estado actual de diversas áreas clave dentro de la escuela José Abelardo Núñez, ubicada en la comuna de Talca. Estas áreas, incluyen la Formación Basada en Competencias, el Liderazgo Pedagógico, la Gestión Curricular y la Gestión de Recursos, con el fin de identificar fortalezas y debilidades que impactan el proceso educativo.

Para realizar este diagnóstico, se emplearon métodos cualitativos y cuantitativos, incluyendo encuestas a docentes y análisis de documentos institucionales. Los resultados obtenidos permitieron identificar áreas que requieren fortalecimiento, como la necesidad de una mayor actualización en la formación basada en competencias, la mejora en la coordinación del liderazgo pedagógico y la optimización en la gestión de recursos materiales y humanos.

En la presente investigación se destaca, por un lado, la importancia de un liderazgo pedagógico efectivo, capaz de generar un ambiente de trabajo colaborativo y, por otro, de una adecuada gestión curricular que responda a las necesidades que presentan los estudiantes y los desafíos del contexto. Asimismo, se concluye que la gestión de recursos, tanto físicos como humanos, debe ser más eficiente para mejorar el rendimiento académico y el desarrollo integral de los estudiantes.

Este diagnóstico tiene como objetivo ser una herramienta para que la escuela José Abelardo Núñez pueda implementar estrategias de mejora en cada una de estas áreas, con el fin de optimizar la calidad educativa y adaptarse a las exigencias del entorno social y académico.

INTRODUCCIÓN.

La calidad en la educación es un desafío presente en el área escolar y es, además, uno de los puntos importantes que se requiere para alcanzar estándares altos en la gestión efectiva de diversos ámbitos que tiene directa relación con el proceso de enseñanza aprendizaje. La escuela José Abelardo Núñez, ubicada en la ciudad de Talca, región del Maule, enfrenta cada día desafíos que tienen relación con el entorno y con las demandas del sistema de educación chileno.

El modelo que impera actualmente en educación le da gran importancia al desarrollo de las competencias en los estudiantes, lo que significa que docentes, directivos y comunidad educativa se deben ir adaptando a las nuevas formas de enseñanza y de aprendizaje.

Por otro lado, el liderazgo pedagógico juega un rol preponderante, ya que tiene influencia directa en la habilitación de ambientes aptos para el aprendizaje significativo y en la toma de decisiones estratégicas dentro del colegio. La gestión curricular, debe existir en relación con los objetivos, tanto nacionales como regionales, así también con las necesidades de los estudiantes.

Finalmente, la adecuada gestión de los recursos, tanto materiales como humanos, es vital para el funcionamiento óptimo de la institución.

El propósito de la presente investigación es realizar un diagnóstico exhaustivo de estas áreas dentro de la escuela José Abelardo Núñez, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades que puedan existir en cada una de ellas. El estudio se plantea como una herramienta que permita a la comunidad educativa implementar estrategias de mejora, optimizando el proceso formativo de los estudiantes y contribuyendo a la mejora continua de la calidad educativa en la institución.

Este informe, se estructura en varios apartados, donde se aborda la importancia de cada área de gestión mencionada, se detallan los métodos utilizados para la recolección de datos, y se presentan los resultados y conclusiones derivadas del diagnóstico realizado. Se espera que los hallazgos de esta investigación sirvan como base para futuras intervenciones y decisiones en el ámbito educativo, con el fin de

promover un entorno de aprendizaje más eficiente y alineado con los desafíos actuales de la educación.

MARCO TEÓRICO.

Educación basada en competencias

La educación basada en competencias está centrada en la idea de que los estudiantes desarrollen habilidades y conocimientos prácticos que les servirán en el futuro para enfrentar desafíos que tengan relación con el mundo que los rodea. No así los modelos tradicionales, que se enfocan solo en transmitir conocimientos o contenidos teóricos.

Cabrerizo, Rubio y Castillo (2008) aportan 11 definiciones para el término competencia, pero se puede plantear una convencional de la siguiente manera:

Son las capacidades que todo ser humano necesita para resolver, de manera eficaz y autónoma, las situaciones de la vida. Se fundamentan en un saber profundo, no sólo saber qué y saber cómo, sino saber ser persona en un mundo complejo, cambiante y competitivo (p.9)

A partir de lo mencionado por Cabrerizo, Rubio y Castillo, las competencias están directamente relacionadas con las habilidades que tienen las personas, que pueden ser cognitivas, técnicas o socioemocionales, las que son valoradas de acuerdo con los resultados que los estudiantes son capaces de obtener.

Este tipo de modelo posibilita un aprendizaje más personalizado, activo y orientado a la resolución de problemas, impulsando la autonomía del estudiante y facultando que este se adapte al contexto de su entorno, tanto laboral como académico o social, entregando las herramientas necesarias a los estudiantes para que sean más eficientes y responsables en su vida personal y, más adelante, profesional. Es por todo esto que la educación basada en competencias busca, de esta forma, una formación integral y contextualizada.

La formación basada en competencias tiene como objetivo preparar a los estudiantes para desempeñarse en diferentes contextos profesionales de manera eficiente y gracias al desarrollo de habilidades.

Este enfoque nace de la premisa de que el aprendizaje debe centrarse en el estudiante y orientarse hacia la solución de problemas del mundo real. Según Tobón (2013) "Al fomentar el pensamiento crítico, la capacidad de adaptación y la autonomía,

los estudiantes se preparan mejor para los desafíos del entorno laboral actual” (p. 123) en esta frase, Tobón destaca aspectos clave de la educación moderna, al señalar la importancia de habilidades como el pensamiento crítico, la capacidad de adaptación y la autonomía para preparar a los estudiantes ante los retos del entorno laboral de hoy en día, en un mundo laboral cada vez más cambiante, donde estas habilidades se transforman en esenciales. El pensamiento crítico, permite a los estudiantes analizar situaciones complejas y tomar decisiones informadas, mientras que la capacidad de adaptación los prepara para adecuarse a nuevos contextos, tecnologías o formas de trabajo. Por otro lado, la autonomía fomenta la responsabilidad personal y la capacidad de aprender de manera independiente, algo crucial en un entorno profesional que valora la iniciativa y la toma de decisiones. En conjunto, estas competencias no solo son valiosas en el ámbito laboral, sino también en la vida cotidiana, al facilitar la resolución de problemas y la convivencia en una sociedad en constante cambio.

Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico es un concepto clave en la mejora de la calidad educativa y se refiere a la capacidad de los líderes escolares, especialmente los directivos y docentes, de influir positivamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este tipo de liderazgo va más allá de la administración escolar, ya que su foco está en la creación de un ambiente de aprendizaje que favorezca el desarrollo integral de los estudiantes. Los líderes pedagógicos deben ser visionarios, capaces de establecer metas claras, fomentar la innovación educativa y motivar a los docentes para que trabajen colaborativamente en beneficio de los estudiantes.

En un estudio realizado por el Ministerio de Educación, sobre el liderazgo educativo en Chile, se evidenció que los establecimientos con mejores resultados a nivel nacional tenían como común denominador que sus directores empoderaban a sus profesores, entregándoles libertad para aplicar nuevas estrategias y metodologías pedagógicas haciéndolos protagonistas de la mejora del aprendizaje en el establecimiento. (Carbone, 2008)

Tal como menciona Carbone, el liderazgo educativo implica un fuerte compromiso con la formación continua de los profesores, la mejora de las prácticas

pedagógicas y la implementación de estrategias que respondan a las necesidades de los alumnos. Los directores en Chile, al empoderar a los profesores y darles libertad para aplicar nuevas estrategias, logran mejorar los resultados educativos. Este enfoque instala a los docentes como agentes clave en el proceso de mejora del aprendizaje, ya que el liderazgo no se centra únicamente en la gestión administrativa o en la toma de decisiones unilaterales, si no que se trata de un liderazgo transformador que confiere poder y responsabilidad a los docentes, permitiendo que se involucren activamente en el proceso de mejora educativa, que favorece la construcción de una cultura escolar en la que cada miembro aporta y se siente parte del cambio. Por lo tanto, al dar libertad a los profesores para aplicar nuevas metodologías, se fomenta un ambiente en el que la innovación es posible. La autonomía docente permite experimentar con enfoques pedagógicos que pueden adaptarse de mejor forma a las necesidades que puedan ir presentando los estudiantes, contribuyendo a que se genere un aprendizaje más significativo.

Este enfoque requiere que tanto los directores como los docentes reciban una formación adecuada en liderazgo y gestión del cambio. Los directores deben estar preparados para delegar responsabilidades y apoyar a sus equipos, mientras que los docentes deben estar dispuestos a asumir nuevos retos y actualizar sus prácticas pedagógicas. Asimismo, se vuelve necesario establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para asegurar que las innovaciones pedagógicas realmente contribuyan al aprendizaje de los estudiantes. Además, se debe considerar la necesidad de equilibrar la autonomía con directrices y apoyo institucional que oriente el proceso de cambio, lo que se puede dar por medio de las capacitaciones pedagógicas.

Según Gallardo y Ulloa (2016):

En términos generales, se puede señalar que el liderazgo pedagógico enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente. Por tanto, el liderazgo pedagógico es, en efecto, un liderazgo para el aprendizaje. (p.5)

El liderazgo pedagógico es un concepto importante en la mejora de la educación, ya que pone el énfasis en la enseñanza y el aprendizaje como ejes

fundamentales de la gestión escolar. La cita de Gallardo y Ulloa, destaca que este tipo de liderazgo tiene objetivos claramente educativos, lo que lo diferencia de otros modelos de liderazgo escolar que pueden centrarse en aspectos administrativos o disciplinarios.

Por un lado, el hecho de que el liderazgo pedagógico tenga objetivos educativos claros implica una visión estratégica del aprendizaje y el rendimiento de los estudiantes, ya que un líder pedagógico no solo se preocupa de administrar la escuela, sino que además establece metas que guían el proceso de enseñanza-aprendizaje. Por otro lado, la planificación curricular es otro de sus pilares. Esto significa que el liderazgo pedagógico no solo se preocupa de supervisar el contenido académico, sino que también participa en su diseño y ajuste en función de las necesidades de los estudiantes y los docentes.

Además, dentro del liderazgo pedagógico se integra la evaluación de los docentes y la enseñanza, lo que sugiere un enfoque de mejora continua, ya que no se trata solo de supervisar, sino de generar espacios de reflexión y crecimiento profesional. En este sentido, tiene directa relación con la formación y desarrollo profesional docente, promoviendo estrategias que permitan a los profesores actualizarse y mejorar sus prácticas. Por último, la afirmación de que el liderazgo pedagógico es un “liderazgo para el aprendizaje” refuerza la idea de que su propósito principal es potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje. No se trata solo de dirigir, sino de influir de manera activa en la mejora del rendimiento académico y en la formación de una comunidad educativa que ubica en un lugar muy importante al aprendizaje. El liderazgo pedagógico es esencial para garantizar una educación de calidad, ya que combina gestión escolar con un enfoque claro en la enseñanza y el aprendizaje. Su impacto se refleja en la mejora del desempeño docente, en la efectividad del currículo y, sobre todo, en el desarrollo de los estudiantes.

Gestión del currículum

La gestión curricular, tiene relación con aquellos procesos que permiten llevar a cabo una planificación, implementación y evaluación del currículum en un sistema educativo, con el objetivo de asegurar que los estudiantes logren los conocimientos y

habilidades necesarios. Conlleva la organización de los contenidos abordados, las metodologías utilizadas, los recursos didácticos y la evaluación de los aprendizajes, todo esto, en coherencia con los objetivos establecidos. Esto, no solo incluye la creación de los planes de estudio, sino que también comprende la coordinación de los recursos humanos y materiales que garanticen una enseñanza significativa y efectiva. La gestión curricular incluye además la evaluación continua del desempeño de los docentes, lo que permite realizar ajustes y mejoras en la calidad educativa.

Tal como menciona Toro (2017) el currículo puede entenderse como un plan estructurado de experiencias educativas que se diseñan e implementan con el propósito de alcanzar objetivos de aprendizaje específicos. Incluye no solo los contenidos a enseñar, sino también las estrategias pedagógicas, los recursos didácticos, las actividades de aprendizaje y los métodos de evaluación.

Toro, describe el currículum como un plan estructurado de experiencias educativas, donde se resalta la idea de que la educación es un proceso dinámico, en constante movimiento, que se da por medio una serie de actividades y vivencias que promueven el aprendizaje, no como un conjunto rígido de contenidos a enseñar. Además, el currículum tiene una finalidad clara, que es alcanzar los objetivos de aprendizaje específicos, lo que implica que cada decisión que se toma a nivel curricular, desde contenidos hasta actividades, va dirigida hacia el logro de las metas en el desarrollo de los estudiantes, es por eso por lo que la planificación estratégica y la intencionalidad pedagógica cobran una gran importancia. El autor, menciona una serie de elementos, tales como contenidos, estrategias pedagógicas, recursos didácticos, actividades de aprendizaje y métodos de evaluación, los que resultan ser componentes esenciales del currículo, ya que, como se mencionó anteriormente, no se trata de entregar solo contenidos académicos, sino que también es necesario abordar métodos de enseñanza, materiales y herramientas, actividades que impulsen el aprendizaje y métodos de evaluación que permitan constatar si los objetivos se han logrado. En el currículo se integran todos estos elementos, los que deben estar configurados para que el proceso educativo sea efectivo.

El currículum no es estático ni limitado solo a lo teórico, sino que debe ser flexible, adaptativo e idóneo para integrar diferentes estrategias y recursos para que el

proceso de enseñanza aprendizaje sea significativo y efectivo. La evaluación, por su parte, también debe funcionar como un instrumento fundamental que no sirve solo para medir, sino que también para ajustar y mejorar el enfoque educativo.

Una gestión curricular efectiva permite que el currículo sea flexible y adaptable a los cambios sociales, tecnológicos y educativos. Según Tyler (1949) “Al promover un enfoque centrado en los resultados, se asegura que el aprendizaje sea relevante y contextualizado” (p.17-43). El autor resalta una idea clave en la educación, y es la importancia de un enfoque que esté centrado en los resultados como una forma de garantizar que el aprendizaje sea significativo y contextualizado. A partir de esta idea, se puede entender que la educación no debe ser un proceso aislado de la realidad y necesidad de los estudiantes y la sociedad en general, sino más bien debe estar enfocada hacia metas claras y adaptadas a diferentes contextos específicos. El hacer hincapié en los resultados de aprendizaje significa que cada actividad, contenido y estrategia pedagógica debe tener un objetivo claro, el que debe estar alineado con las competencias que se espera que logren los estudiantes, lo que no solo asegura la comprensión por parte de los estudiantes, sino que también entiendan cómo aplicar lo aprendido en situaciones de la vida cotidiana, haciendo conexión entre el contenido y su vida real actual y futura.

Por otro lado, al indicar que el aprendizaje debe ser relevante y adecuado al contexto, Tyler invita a ubicar al aprendizaje en los contextos sociales, culturales y económicos de los estudiantes. Hoy en día, la educación no puede ser abstracta o desconectada de la realidad, sino que debe tener en cuenta las particularidades de los estudiantes y su entorno para que, de esta forma, el aprendizaje resulte significativo y útil para ellos. Así, no solo se promueve el desarrollo cognitivo, sino también los prepara para la vida en general, situación que puede traducirse en estudiantes autónomos, resolutivos, que son capaces de tomar decisiones y contribuyen de manera activa a la sociedad. Finalmente, un enfoque educativo que se centra en los resultados no mide solamente lo que los estudiantes aprenden, sino que además garantiza que el aprendizaje sea significativo, práctico y contextualizado, asegurando así que los estudiantes conecten lo que aprendieron con las situaciones del mundo real y su desarrollo socio personal.

Para concluir, la gestión curricular es esencial para garantizar que el proceso educativo sea organizado, que sea capaz de adaptarse a las necesidades de los estudiantes y que se encuentre alineado con los estándares educativos, aportando a una formación integral y de calidad.

Gestión de recursos

La gestión de recursos en el área de la educación es un aspecto relevante al momento de garantizar educación de calidad. Los recursos no tienen relación solo con materiales tangibles, como libros, salas de clases, tecnologías, etc., sino que también tienen que ver con los recursos humanos, como personal que trabaja en la institución, profesores, administrativos, etc., y, además, con recursos intangibles, tales como la organización, el tiempo utilizado o requerido y las metodologías pedagógicas.

Una adecuada distribución y aprovechamiento de los recursos presentes en una institución educativa tiene el poder de transformar la experiencia educativa. Y no solo se trata de contar con muchos recursos, sino de utilizarlos de manera eficiente y acorde a las necesidades y características del contexto, por ejemplo, la gestión del tiempo en las salas de clases, el que es absolutamente limitado, requiriendo así una buena planificación de las actividades a realizar y de la metodología empleada, la que debiese maximizar el aprendizaje.

Por otro lado, la gestión de recursos humanos es sumamente importante. Los docentes deben estar capacitados y motivados para que el proceso de enseñanza aprendizaje sea significativo y efectivo. Además, es esencial que la coordinación entre docentes, directivos, personal de apoyo, etc., sea armónica, para que, de esta forma, el trabajo en equipo logre un objetivo común, que es brindar una educación de calidad.

Según Odden & Picus (2014) “una adecuada gestión de recursos no solo garantiza el buen funcionamiento de la institución, sino que también fomenta la sostenibilidad y la equidad en la distribución de oportunidades educativas para todos los estudiantes” (p.167)

Odden & Picus resaltan una idea fundamental que tiene relación con la gestión de recursos en el área educativa, el principio de que una gestión adecuada tiene un impacto sobre la sostenibilidad y equidad en el acceso y la distribución de

oportunidades para todos los estudiantes, además de contribuir al buen funcionamiento de la institución.

El mundo está cada vez más digitalizado, por lo tanto, es imperante contar con herramientas tecnológicas adecuadas, con el fin de facilitar el acceso al conocimiento y permitir metodologías más innovadoras y personalizadas. No obstante, no es suficiente contar con tecnología, sino que esta debe ser utilizada de forma estratégica, respondiendo a los objetivos educativos y las competencias que se busca lograr en los estudiantes.

La gestión de recursos relacionados con el área de la educación involucra además un componente ético. Los recursos utilizados deben ser dispuestos de forma equitativa, tomando en cuenta las necesidades de todos los estudiantes, sin excepción, evitando la marginación por falta de materiales o atención. Una gestión que se lleve a cabo de manera correcta y eficiente, no solo se centra en la optimización de los recursos disponibles, sino que también lo hace en la justicia educativa, garantizando que el total de los estudiantes cuenten con las mismas oportunidades para desarrollarse de manera integral y aprender efectivamente.

En el *Marco para la Buena Dirección, estándares para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño (2015)*, se indica que “la gestión de recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo” (p.8) acá se hace hincapié en la relevancia que tienen los procesos directivos en la gestión de recursos humanos, financieros y materiales dentro de una institución de educación lo que conlleva la necesidad de realizar una planificación estratégica al momento de asignar recursos, con el fin de lograr los objetivos de aprendizaje y un desarrollo integral del estudiante. Se puede entender que la gestión efectiva de los recursos no funciona como algo aislado, sino que se relaciona de manera directa con la calidad educativa. La obtención, distribución y articulación de los recursos disponibles debe estar relacionada con las metas pedagógicas que tiene el colegio, así, de esta forma, cada decisión que se tome tendrá como objetivo la mejora del aprendizaje, independientemente tenga que ver con la contratación del personal del establecimiento, uso de presupuesto o compra de insumos. En este sentido, distribuir

los *recursos humanos* debe ir acorde a la formación, capacidades y experiencia de los profesores o las personas que trabajan en el área administrativa de la institución, procurando que cada sujeto que forme parte del equipo sea un aporte significativo al logro de las metas. Esto conlleva no solo contratar personal que cuente con las competencias necesarias, sino también su desarrollo profesional y su motivación, puntos importantes a la hora de asegurar que los recursos humanos se encuentren en constante evolución y sean adaptativos. En cuanto a los *recursos financieros* es necesario una gestión que se de eficientemente tomando en cuenta el presupuesto, para que, de esta forma, se garanticen los fondos necesarios al momento de cumplir con los objetivos. Para que esto sea posible, se requiere una capacidad de planificación y priorización, y así asegurar las inversiones que tienen relación con la infraestructura, formación docente, materiales pedagógicos y tecnología, bienestar y participación de los estudiantes. Finalmente, los recursos materiales deben estar siempre disponibles, gracias a una buena gestión, de modo que sean accesibles como un apoyo directo al proceso de enseñanza aprendizaje. A pesar de esto, no basta con contar con recursos abundantes, sino que también se deben articular de manera adecuada, con la finalidad de ser utilizados efectivamente acorde a los planes educativos establecidos.

En conclusión, para que un sistema educativo sea exitoso, debe contar con una excelente gestión de recursos. No se trata solo de acceder a materiales o a elementos tecnológicos, sino que también se debe crear un entorno organizado, equitativo y planificado correctamente, donde tanto los estudiantes como los docentes logren alcanzar su máximo potencial.

MARCO CONTEXTUAL.

Características del contexto

La escuela José Abelardo Núñez, es un establecimiento de dependencia municipal, ubicado en la ciudad de Talca, región del Maule. En el establecimiento educativo se ofrece educación desde el nivel de transición 1 hasta octavo año básico, conformándose como una escuela que funciona con media jornada, que cuenta con un equipo multidisciplinario (psicólogo, trabajador social, etc.).

El proyecto educativo demuestra que la escuela José Abelardo Núñez busca constantemente afianzarse como una escuela inclusiva y de una constante perfección en enseñanza. Además, la escuela cuenta con redes de apoyo, tales como la Universidad Autónoma de Chile, Universidad de Talca, Universidad Católica del Maule, Universidad Santo Tomás, Teatro Regional del Maule, CESFAM, JUNAEB, Módulo dental, empresa encargada de alimentación FEDIR CHILE SPA.

Entorno y realidad del establecimiento

El establecimiento brinda educación a estudiantes provenientes de diversos sectores o comunas de la región, incluyendo sectores rurales, tales como: Maule, San Clemente, Río Claro, entre otros, con índice de vulnerabilidad de 90%, según informe de la JUNAEB año 2022, ofreciendo servicios educacionales para aquellas familias que acceden diariamente a Talca en busca de mejores oportunidades académicas.

Con relación a la infraestructura, el establecimiento cuenta con una sala para atender a cada curso, Centro de Recursos de Aprendizaje CRA, Sala Activo modificante para el funcionamiento del equipo de Integración, laboratorio Enlaces, laboratorio de inglés, sala de estudios, sala para atención de apoderados, sala de primeros auxilios, patio techado y acceso para minusválidos.

La escuela José Abelardo Núñez tiene un enfoque de aprendizaje cognoscitivista y colaborativo, el que se fundamenta en la teoría socio constructivista de la educación, donde la didáctica y las nuevas metodologías cobran alta relevancia. Se trabaja en comunidades de aprendizajes, organizando, planificando y monitoreando sistemáticamente los procesos y desempeños, para entregar una enseñanza acorde al

nivel de desarrollo, necesidad educativa y experiencias previas, con metodologías activo-participativas, en donde el estudiante es el principal actor, promoviendo además su capacidad para resolver problemas en situaciones específicas y de transferir a otros lo que aprende.

Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales

La escuela José Abelardo Núñez posee una matrícula aproximada de 370 estudiantes distribuidos en 17 cursos, desde NT1 a 8° año básico. El nivel educacional de los apoderados y apoderadas en su mayoría es enseñanza media completa, además, un porcentaje menor son profesionales. Son padres, madres y apoderados comprometidos con el proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

Reseña Histórica – logros y dificultades

El establecimiento abre sus puertas a la comunidad talquina el día 30 de junio de 1886, bajo el Decreto Cooperador del Estado N° 1076, surgiendo como la Escuela Superior de Hombres N°2 de Talca. Ubicada en el sector suroriente de la ciudad, en sus primeros años de vida albergó a la toda población estudiantil masculina del sector, hasta que en el año 1981 se integran las niñas. Al ser traspasada al sector Municipal en mayo de 1981, recibe la denominación de Escuela-167. Más tarde, la Ilustre Municipalidad de Talca entrega a las comunidades escolares la oportunidad de elegir un nombre para la escuela, pasando a llamarse “José Abelardo Núñez M.”

El año 1985, un terremoto afectó gravemente la infraestructura del establecimiento, razón por la cual debió ser construida nuevamente, utilizando el mismo terreno donde se ubicaba. En 1999 se llevó a cabo la inauguración de la escuela para, posteriormente, ser nominada por la ONEMI como edificio clave para funcionar como albergue hospitalario, debido a su arquetipo de construcción y su ubicación privilegiada, emplazándose en la calle 1 sur, a una cuadra del Hospital Regional de Talca, del Terminal de Buses, Tenencia de Carabineros sector oriente y frente a la Cuarta Compañía de Bomberos de Talca.

A lo largo de la historia, importantes y reconocidos hombres y mujeres fueron estudiantes de esta simbólica escuela llegando a ser, varios de ellos, parte del Gobierno Provincial y del Parlamento de la República.

Actualmente, la directora de la escuela es la señora María Cecilia Correa Sepúlveda, elegida por concurso de Alta Dirección Pública por un periodo de cinco años, siendo este su segundo mandato.

ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Características del instrumento

El instrumento utilizado para diagnosticar el establecimiento consta de cuatro áreas, las que además aborda diversos criterios que permiten diagnosticar el estado de cada una de ellas en el establecimiento.

Este instrumento corresponde a una encuesta con 4 opciones de respuesta que refiere los niveles de satisfacción o logro de cada afirmación en cuanto a la realidad de la institución.

Cómo se elaboró y quién o quiénes participaron de su elaboración

Para la elaboración del instrumento, se tomó como referencia los ejemplos proporcionados por la universidad, los cuales fueron analizados y modificados tomando en consideración las características particulares del establecimiento en cuestión y su contexto.

A continuación, se sociabilizó el instrumento con la directora del establecimiento y UTP, quienes aceptaron la aplicación de este en el cuerpo docente, tomando en cuenta los objetivos de su utilización.

Validación del instrumento

El instrumento fue validado por Rocío Riffo San Martín, docente investigadora, Doctora en Educación, mención en Gestión Educativa de la Universidad Miguel de Cervantes.

La ficha de validación, se presenta a continuación:



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

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la escuela José Abelardo Núñez, de la comuna de Talca, región del Maule.

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del recurso humano. - Gestión de recursos financieros y administración. - Gestión de recursos educativos.
---------------------	---

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

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	El instrumento incluye las cuatro áreas solicitadas, las preguntas son claras y orientadas a cada una de las dimensiones por área.

Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Rocío Rifo San Martín
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Docente investigador Doctora en educación mención gestión educativa Universidad Miguel de Cervantes
e-mail	rocio.rifo@profe.umc.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	25/03/24

Instrumento

Estimado/a participante,

El propósito de este estudio es identificar y analizar las áreas de Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, con el fin de promover la mejora de la calidad educativa en la escuela José Abelardo Núñez de la comuna de Talca.

Su participación en esta encuesta es fundamental para el logro de este objetivo. Valoramos enormemente su tiempo y disposición para responder de manera honesta y detallada 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 la institución.

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

Instrucciones:

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

Escala evaluativa:

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

Valor	Nivel de calidad
-------	------------------

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

1. Formación basada en competencias

1.1. Dimensión: Saber conocer

Proceso general para evaluar: Los docentes están capacitados para diseñar actividades que promuevan el desarrollo de competencias de sus alumnos. Demostrando comprensión de los conocimientos y habilidades de su disciplina, acodes con el marco curricular vigente y el proyecto educativo institucional.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados que permiten promover de forma adecuada los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desarrollo de competencias de los estudiantes.				
2. Los profesionales de nuestro establecimiento aplican de forma concreta los conocimientos de su				

asignatura en situaciones cotidianas, utilizando procedimientos prácticos para el adecuado desarrollo de las competencias de sus estudiantes.				
3. Los y las docentes conocen y dominan la estructura curricular vigente, el orden en las secuencias en sus unidades didácticas y a la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.				
4. Los y las docentes conocen el currículum escolar vigente, dando uso a los planes y programas de estudio y los aplica en el contexto escolar acorde a las diversas características y necesidades de sus estudiantes, adaptando recursos en caso de ser necesario para hacer el contenido más accesible y comprensible para sus estudiantes.				
5. Los y las docentes poseen habilidades de pensamiento crítico y reflexión pedagógica, los cuales promueven en sus estudiantes, generando éticamente el desarrollo de competencias prácticas en sus estudiantes.				
6. Los y las docentes identifican las conexiones que puedan tener los conocimientos de su asignatura, realizando interrelación con otras materias o situaciones cotidianas que enfrenten los estudiantes, de manera que el contenido sea comprensible y significativo.				

1.2. Dimensión: Saber ser

Proceso general para evaluar: Los docentes promueven el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo el desarrollo de sus

competencias socioemocionales necesarias para el ejercicio de la ciudadanía, la vida democrática y cuidado por el medio ambiente. Desarrollando actitudes y valores acordes con el marco curricular vigente y el proyecto educativo institucional.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en sus estudiantes el sentido de pertenencia a la comunidad educativa, recalcando valores y actitudes.				
2. El docente desarrolla en sus estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, promoviendo los valores propios de la institución.				
3. Los y las docentes trabajan de manera colaborativa, articulando de forma concreta los saberes y los valores y aptitudes a desarrollar.				
4. Los y las docentes promueven el ejercicio de la ciudadanía y la vida democrática en forma responsable y ética a fin de desarrollar competencias cívicas en los y las estudiantes.				
5. Los y las profesionales de nuestro establecimiento promueven el ejercicio de competencias asociadas al cuidado y la valoración del medio ambiente natural.				
6. Los y las profesionales de nuestro establecimiento están predispuestos al dialogo reflexivo y la autocrítica en función de promover el dialogo pedagógico como herramienta de mejora en las practicas educativas.				

1.3. Dimensión: Saber hacer

Proceso general para evaluar: Implementar estrategias de enseñanza aprendizaje basadas en una comunicación que permita atender las diferencias individuales y promover altas expectativas en todos los estudiantes. Favoreciendo la evaluación de competencias acodes con el marco curricular vigente y el proyecto educativo institucional.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes son rigurosos(as) en la utilización conceptual de los marcos curriculares de su asignatura.				
2. El(la) docente promueve la capacidad de poner en práctica mediante ejercicios concretos los conocimientos adquiridos en la asignatura.				
3. El(la) docente incorpora en sus prácticas pedagógicas y evaluativas diferentes enfoques para la promoción de saberes conceptuales, aptitudinales y procedimentales.				
4. El(la) docente implementa estrategias desarrollo del aprendizaje profundo, tales como formular preguntas o evaluar situaciones, mediante la formulación de argumentos, con el fin de promover el pensamiento crítico.				
5. El(la) docente genera espacios de reflexión y uso del error, de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de solucionar problemas y desarrollar soluciones.				
6. El(la) docente ofrece a sus estudiantes retroalimentación descriptiva de manera oportuna,				

basándose en criterios e indicadores de evaluación, para que dispongan de información diferenciada sobre sus niveles de logro, acompañado de estrategias para fortalecer la autoestima académica mediante el reconocimiento individual de los logros.				
---	--	--	--	--

2. Área de gestión curricular

2.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general para evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas pedagógicas acordes con el marco curricular vigente y el proyecto educativo institucional que se llevan a cabo por el equipo técnico para liderar el proceso evaluativo y de enseñanza-aprendizaje de los y las estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico da a conocer las normativas y procedimientos de educación, evaluación y promoción vigentes y acordes marco curricular y las políticas internas.				
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de recursos pedagógicos acorde a las necesidades que se presentan en cada curso.				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una red de contenidos anual que organiza los objetivos de aprendizaje del marco curricular a cubrir en cada mes del año escolar, adaptando estos en función de la necesidad de cada curso.				
4. El equipo técnico pedagógico monitorea en conjunto con el profesor/a en forma regular el logro				

de la cobertura curricular, mediante el análisis de las planificaciones, evaluaciones y recursos didácticos.				
5. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento al aula, lo cual permite monitorear la acción docente en el aula, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades, con el fin de mejorar sus prácticas pedagógicas.				
6. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada acorde al MBE.				

2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general para evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan en cada clase clarificando indicadores de evaluación formativa.				
2. Los docentes incorporan recursos tecnológicos que promuevan el desarrollo de competencias digitales necesarias para el mundo actual.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza en función de lograr cubrir en lo posible				

con los diversos estilos de aprendizaje visual, auditivo y kinestésico.				
4. Los profesores motivan que los estudiantes practiquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
5. Los profesores aplican estrategias de aprendizaje activo que permita a todos los estudiantes participar en clases, manteniendo una actitud de altas expectativas sobre su aprendizaje.				
6. Los y las profesores promueven un clima de respeto y aprendizaje en clases, dando a conocer normas o acuerdos de convivencia en aula.				

2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general para evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con recursos para identificar, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades en el proceso de aprendizaje.				
2. Los docentes reciben la formación necesaria para aplicar las estrategias de apoyo a estudiantes con dificultades de aprendizaje.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias o adecuaciones para apoyar y monitorear a los				

estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. Se ofrecen servicios de orientación y apoyo pedagógico y psicológico a los estudiantes.				
5. El establecimiento promueve la flexibilidad en la organización del tiempo y el espacio para atender las necesidades individuales.				
6. Se fomenta la participación de los estudiantes en actividades extracurriculares que promuevan su desarrollo social y emocional.				

3. Área Gestión de Recursos

3.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta docente idónea para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos de aprendizaje, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento cuenta con procesos internos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente orientados a mejorar las prácticas pedagógicas.				
3. El establecimiento cuenta con protocolos claros en contra de la discriminación y la violencia de género.				

4. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
5. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
6. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

3.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula de manera que logra completar los cupos disponibles respecto a la capacidad de salas.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo con el presupuesto y las necesidades internas.				
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada, dando uso transparente del uso de recursos.				
5. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen desde el ministerio o de otras instituciones y los gestiona en la medida que				

concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
6. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				

3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento acordes a las necesidades y que promuevan el aprendizaje integral estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de las diversas asignaturas, así como, sala de recursos para apoyar las necesidades especiales.				
3. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos deportivos en funcionamiento, para apoyar el crecimiento y la promoción de la salud de los estudiantes.				

5. El establecimiento cuenta con biblioteca en funcionamiento que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar los recursos educativos disponibles y control de su uso mediante inventario.				

4. Liderazgo pedagógico

4.1. Dimensión: Establecer dirección

Proceso general a evaluar: Establecimiento de metas y expectativas				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo define o revisa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes.				
2. El equipo directivo propone metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación y evaluación.				
3. El equipo directivo difunde y explica los objetivos y metas institucionales.				
4. El equipo directivo promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva promoviendo valores y actitudes a desarrollar por toda la comunidad.				
5. El equipo directivo promueve la enseñanza basada en el respeto a todos los integrantes de la comunidad.				

4.2. Dimensión: Rediseño de la organización

Proceso general a evaluar: Obtención y mantención de recursos de manera estratégica				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo implementa una política que asegura una cultura inclusiva para que las personas se traten de manera equitativa y justa para todos/as.				
2. El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo.				
3. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo.				
4. El equipo directivo desarrolla y mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento.				
5. El equipo directivo logra mediar entre actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna a diferencias.				

4.3. Dimensión: Desarrollo del personal

Proceso general a evaluar: Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

1. El equipo directivo implementa estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.				
2. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes.				
3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.				
4. El equipo directivo genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua.				
5. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.				

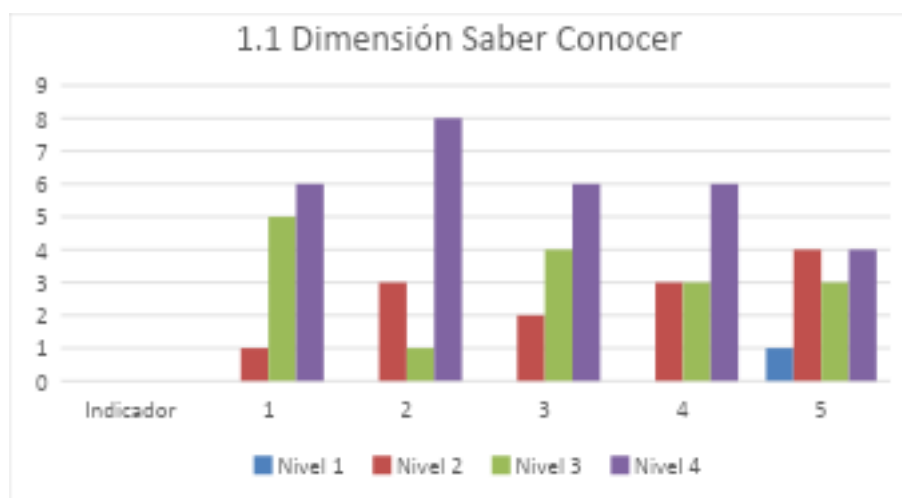
4.4. Dimensión: Gestión de la instrucción

Proceso general a evaluar: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del Currículum				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza.				
2. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje.				
3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				

4. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente y le entrega herramientas para que pueda superarse.				
5. El equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.				
6. El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.				

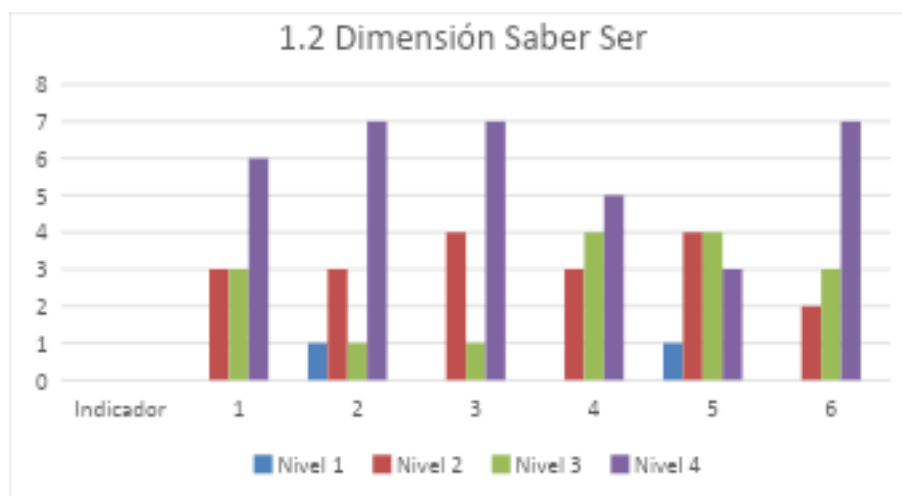
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1.- Área de Formación Basada en Competencias

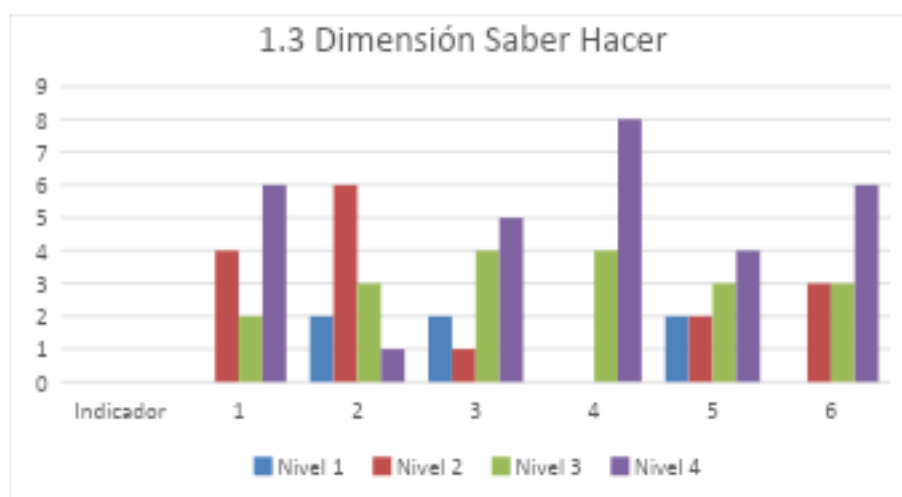


El gráfico indica que en la dimensión Saber Conocer, los indicadores se encuentran evaluados principalmente en el nivel 4, sobresaliendo el indicador n°2 con un 66,6% y seguido por los indicadores N°1, 3 y 4, que obtienen el mismo porcentaje

del 50% de aprobación. El indicador n°5 es el que obtuvo menor porcentaje, llegando al 33,3%.



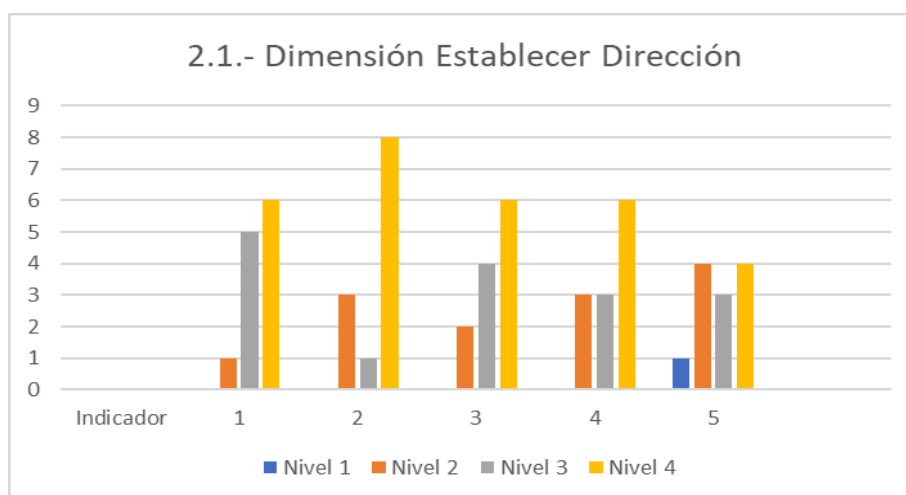
El gráfico indica que en la dimensión Saber Ser, los indicadores se encuentran evaluados principalmente en el nivel 4, sobresaliendo el indicador n°2, 3 y 6 con un 58,3% cada uno, seguido por los indicadores n°1 con un 50% e indicador n°4, que obtiene un porcentaje del 41,6% de aprobación. El indicador n°5 es el que obtuvo menor porcentaje, llegando al 25% y siendo superado por los niveles 2 y 3 con 33,3% cada uno.



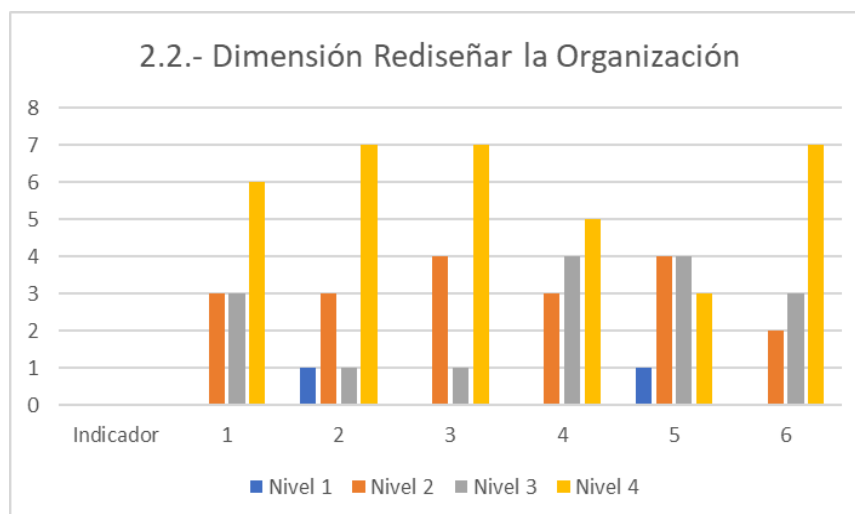
El gráfico indica que en la dimensión Saber Hacer, los indicadores se encuentran principalmente evaluados en el nivel 4, sobresaliendo el indicador N°4 con un 66,6%,

seguido por los indicadores n°1 y 6 con un 50%, indicador n°3 que obtiene un porcentaje del 41,6% de aprobación y el indicador n°5 con 33,3%. El indicador n°2 es el que obtuvo menor porcentaje, llegando al 8,3%, y siendo superado por el Nivel n° 2 con un 50%.

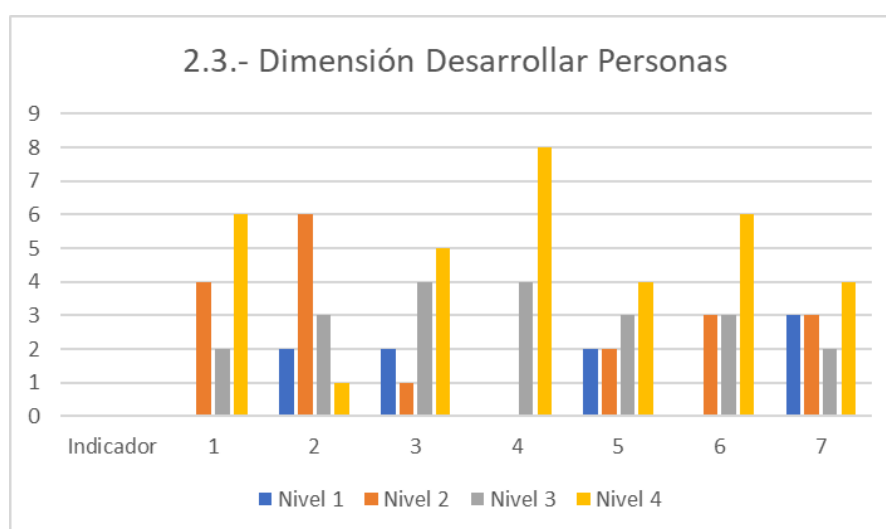
2.- Área de Liderazgo Pedagógico



El gráfico indica que en la dimensión Establecer Dirección, los indicadores se encuentran principalmente evaluados en el nivel 4, sobresaliendo el indicador n°2 con un 66,6% y seguido por los indicadores n°1, 3 y 4, que obtienen el mismo porcentaje del 50% de aprobación. El indicador n°5 es el que obtuvo menor porcentaje, llegando al 33,3%.

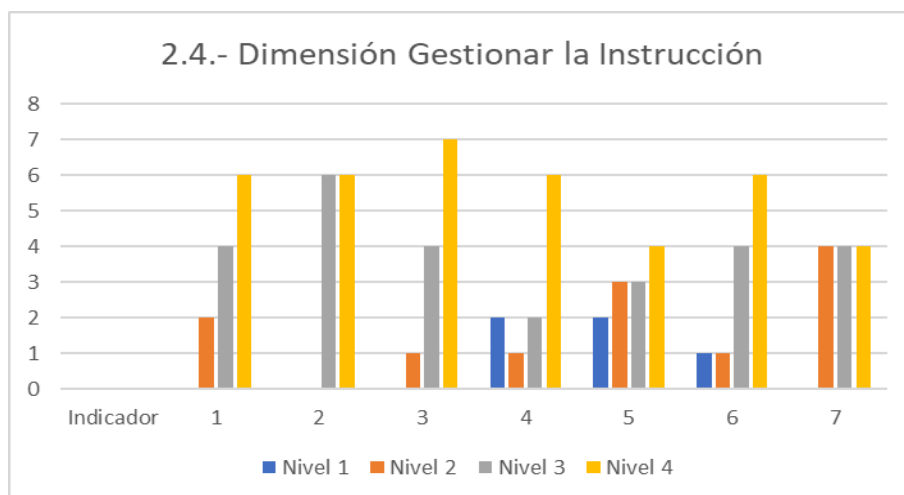


El gráfico indica que en la dimensión Rediseñar la Organización, los indicadores se encuentran evaluados principalmente en el nivel 4, sobresaliendo los indicadores n°2,3 y 6 con un 58,3%, seguido por los indicadores n°1 con un 50% e indicador n°4 que obtienen un porcentaje del 41,6% de aprobación. El indicador n°5 es el que obtuvo menor porcentaje, llegando al 25% y siendo superado por los niveles n°2 y 3 con un 33,3% cada uno.



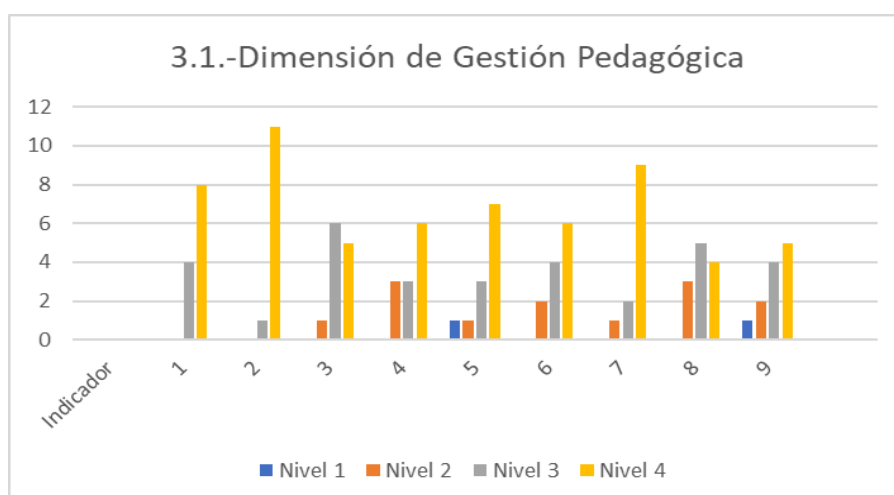
El gráfico indica que en la dimensión Desarrollo Personal, los indicadores se encuentran evaluados principalmente en el nivel 4, sobresaliendo el indicador n°4 con un 66,6%, seguido por los indicadores n°1 y 6 con un 50%, indicador n°3 que obtienen un porcentaje del 41,6% de aprobación y el indicador n°5 y 7 con 33,3%. El indicador

n°2 es el que obtuvo menor porcentaje, llegando al 8,3% y siendo superado por el nivel 2 con un 50%.



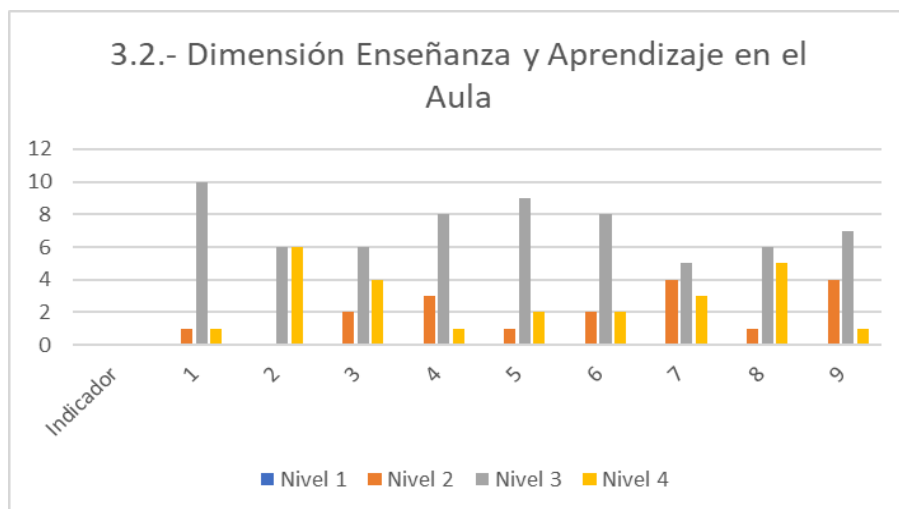
El gráfico indica que en la dimensión Gestionar la Instrucción, los indicadores se encuentran evaluados principalmente en el nivel 4, sobresaliendo el indicador n°3 con un 58,3%, seguido por los indicadores n°1,2,4 y 6 con un 50%. Los indicadores n°5 y 7 obtuvieron menor porcentaje, llegando al 33,3%, y se puede apreciar que en el indicador n°7 los niveles n°2, 3 y 4 alcanzan el mismo porcentaje de 33,3%.

3.- Área de Gestión Curricular

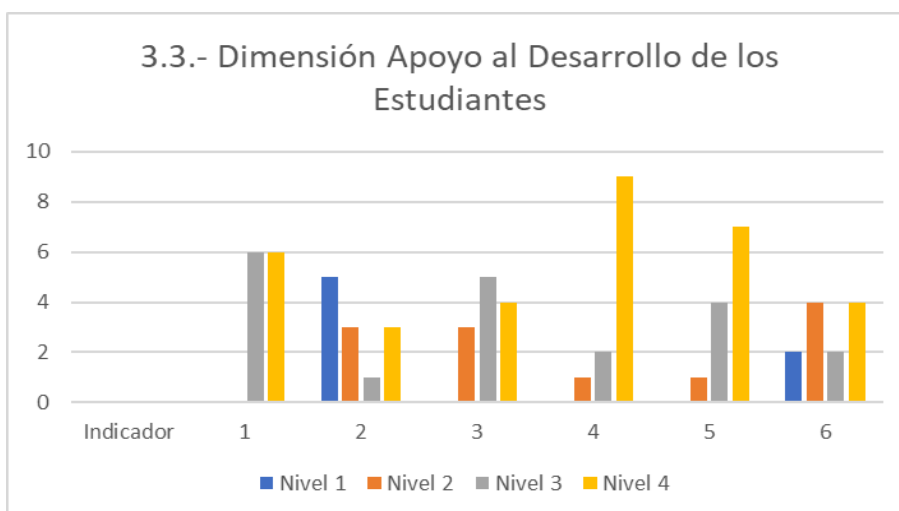


El gráfico indica que en la dimensión Gestión Pedagógica, los indicadores se encuentran evaluados principalmente en el nivel 4, sobresaliendo el indicador n°2 con

un 91,6%, seguido por los indicadores n°7 con un 75%, indicador n°1 que obtiene un porcentaje del 66,6% de aprobación, el indicador n°5 con 58,3%, el indicador n°4 y 6 con 50% y el indicador n°9 con 41,6%. Los indicadores n°3 y 8, son los que obtuvieron menor porcentaje, llegando el indicador n°3 a un 41,6% y siendo superado por los niveles 2 con un 50% y el indicador n°8 con un 33,3%, siendo superado por el nivel 2 con un 41,6%.

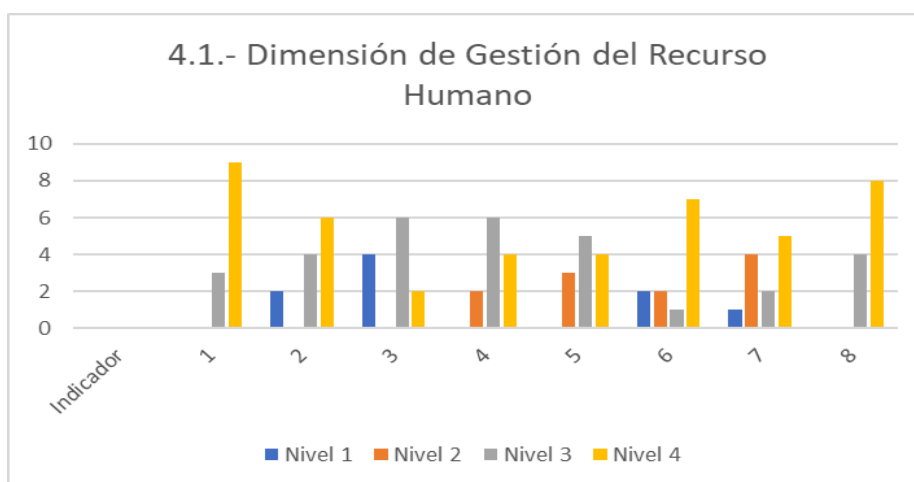


El gráfico indica que en la dimensión Enseñanza y Aprendizaje en el aula, los indicadores se encuentran evaluados principalmente en el nivel 3, sobresaliendo el indicador n°1 con un 83,3%, seguido por los indicadores n°5 con un 75%, n° 4 y 6 con un 50%, indicador n°9 que obtiene un porcentaje del 58,3% de aprobación, el indicador n°2, 3 y 8 con 50%. El indicador n°7 obtuvo el menor porcentaje, llegando a un 41,6.

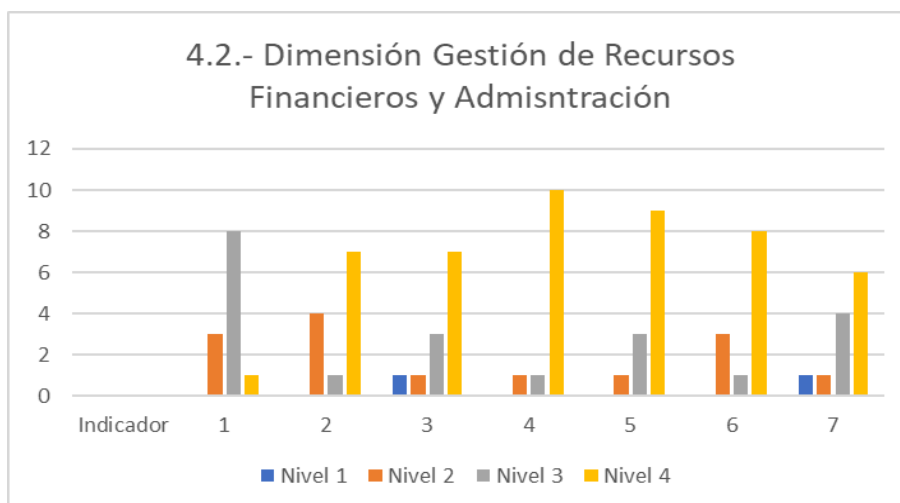


El gráfico indica que en la dimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes, los indicadores se encuentran evaluados principalmente en el nivel 4, sobresaliendo el indicador n°4 con un 75%, seguido por los indicadores n°5 con un 58,3% y n°1 que obtiene un porcentaje del 50% de aprobación, empatando con el nivel 3, el indicador n°3 con un 33,3%, siendo superado por el nivel 3 con un 41,6%, el indicador N°6 con un 33,3%, empatando con el Nivel 1. El indicador N°2, el que obtuvo menor porcentaje llegando a un 25%, siendo empatado por el Niveles 2 y siendo superado por los Niveles 1 con un 41,6%.

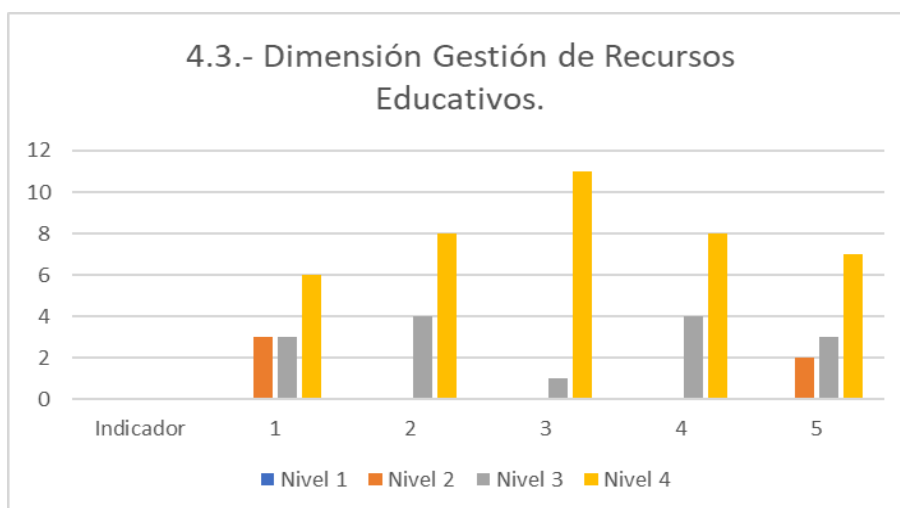
4.- Área de Gestión de Recursos



El gráfico indica que en la dimensión Gestión de Recursos, los indicadores se encuentran evaluados principalmente en el nivel 4, sobresaliendo el indicador n°1 con un 75%, seguido por los indicadores n°8 con un 66,6%, indicador n°6 que obtiene un porcentaje del 58,3% de aprobación, el indicador n°2 con 50%, el indicador n°7 con 41,6%, el indicador n°4 y 5 con 33,3%, siendo superados por el nivel 2. El indicador n°3, es el que obtuvo menor porcentaje, llegando a un 16,6%, siendo superado por los niveles 2 con un 50%.



El gráfico indica que en la dimensión Gestión de Recursos Financieros y Administración, los indicadores se encuentran principalmente evaluados en el nivel 4, sobresaliendo el indicador n°4 con un 83,3%, seguido por los indicadores n°5 con un 58,3%, indicador n°6 que obtiene un porcentaje del 66,6% de aprobación, el indicador n°2 y 3 con un 58,3% y el indicador n°7 con 50%. El indicador n°1, es el que obtuvo menor porcentaje, llegando a un 8,3%, siendo superado por los niveles 2 con un 66,6%.



El gráfico indica que en la dimensión Gestión de Recursos Educativos, los indicadores se encuentran evaluados principalmente en el nivel 4, sobresaliendo el indicador n°3 con un 91,6%, seguido por los indicadores n°2 y 4 con un 66,6% y el

indicador n°5 que obtiene un porcentaje del 58,3% de aprobación. El indicador n°1, es el que obtuvo menor porcentaje, llegando a un 50%.

Fortalezas y debilidades por área

Área de Formación Basada en Competencias		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades

<p>Saber Conocer</p>	<p>Se observa que los docentes manejan en forma óptima los conocimientos y contenidos necesarios para realizar su clase en las diferentes asignaturas. De forma constante utilizan diferentes metodologías de enseñanza, preocupándose por cumplir con las planificaciones y la cobertura curricular.</p> <p>Los docentes realizan evaluación formativa para identificar el nivel de aprendizaje en el que se encuentran los estudiantes.</p>	<p>Se puede evidenciar una falta de conocimiento o utilización de diversos instrumentos de evaluación por parte de los docentes, situación que puede inferirse a partir de los resultados obtenidos del muestreo, el que arroja en su indicador más bajo una clara debilidad en la utilización de variados instrumentos de evaluación, lo que lleva a percibir una falta de formación o conocimiento respecto a la utilización de estos de manera pertinente y apropiada de acuerdo al objetivo de aprendizaje a evaluar.</p>
--------------------------	---	---

Saber Ser	<p>Se observa que los docentes realizan buenas prácticas. Además, se preocupan del trabajo colaborativo, fomentando de manera transversal el respeto hacia toda la comunidad educativa.</p> <p>Por otro lado, el docente se preocupa de contar con un ambiente propicio para el aprendizaje, planificando los procesos de evaluación de forma coherente y reflexionando sobre su actuar profesional de manera crítica, de forma individual y entre pares.</p>	<p>Se evidencia que existe una deficiente participación en las actividades y proyectos del establecimiento, es necesario fomentar en los alumnos la identidad con su escuela, que se sientan parte importante de la comunidad educativa.</p>
-----------	---	--

<p>Saber Hacer</p>	<p>Se puede observar en los docentes un buen quehacer educativo, fortaleciendo la autoestima académica de sus estudiantes por medio del reconocimiento explícito de sus logros.</p> <p>Por otro lado, los docentes son muy rigurosos en la utilización conceptual de su asignatura, la que procuran sea correcta, monitoreando el nivel de comprensión de los estudiantes mediante preguntas o actividades en cada clase.</p>	<p>Se evidencia que a los docentes les cuesta generar las condiciones para que los estudiantes pongan en práctica y apliquen los conocimientos adquiridos, esto también tiene relación con la utilización de diferentes instrumentos de evaluación.</p>
------------------------	---	---

Análisis general del área

La escuela José Abelardo Núñez cuenta con un equipo de docentes que manejan los contenidos a abordar con sus estudiantes, los que son trabajados con los cursos a partir del uso de diversas metodologías enseñanza-aprendizaje, los que responden a la cobertura curricular nacional y respaldados con una planificación adecuada de acuerdo al nivel. Por otro lado, los y las docentes del establecimiento, incorporan habitualmente en sus procesos la evaluación formativa como parte de la planificación, a través de este tipo de evaluación logran identificar el nivel de aprendizaje en el que se encuentran los estudiantes. Se evidencia una preocupación por parte de los docentes en cuanto a las necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional, la que se aprecia por el hecho de que estos se dedican a analizar e interpretar los recursos y documentos que acompañan al

currículum, tomándolo como una posibilidad de adaptar el ejercicio docente y los recursos, de acuerdo a las características de sus alumnos. Sin embargo, se aprecia la necesidad de que los docentes integren en sus evaluaciones diferentes instrumentos para medir los conocimientos de sus estudiantes, los que deben ser escogidos tomando en cuenta el objetivo que se busca evaluar y su pertinencia.

Por otro lado, en el establecimiento se ha generado un trabajo colaborativo entre los docentes, los que mantienen una relación cordial con sus pares, principalmente marcada por el respeto hacia las personas y las instituciones. Se puede apreciar una dedicación de los docentes en cuanto al proceso de enseñanza aprendizaje, procurando que los espacios de aprendizaje de los estudiantes sea el adecuado, programando de manera oportuna los tiempos, rutinas o recursos educativos, logrando el aprendizaje por medio de la utilización de estrategias de mediación entre los aprendizajes previos y los que se adquirirán. El docente fortalece la autoestima académica de los estudiantes por medio del refuerzo positivo, el que se ve demostrado a partir del reconocimiento explícito de sus logros y la reafirmación de sus capacidades. A pesar del trabajo colaborativo que existe en la escuela, es importante que los docentes refuercen la participación de los estudiantes en las actividades y proyectos que se presentan en el espacio comunitario, incentivándolos a que desarrollen un espíritu emprendedor y que generen los espacios para que los estudiantes puedan poner en práctica todos los conocimientos adquiridos de manera teórica.

Área de Liderazgo Pedagógico		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades

<p>Establecer Dirección</p>	<p>El establecimiento cuenta con un equipo directivo que se enfoca en lograr metas a mediano y corto plazo tomando en consideración los propósitos y objetivos institucionales por medio de una planificación participativa; trabajo que es explicado y difundido a la comunidad educativa. El equipo directivo promueve, además, una cultura escolar inclusiva y revisa el proyecto educativo institucional y curricular enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizaje de todos los estudiantes.</p>	<p>Se aprecia una debilidad en la comunicación y coordinación estratégica y efectiva del equipo directivo del establecimiento con el sostenedor, para el logro de los objetivos institucionales y las políticas locales.</p>
<p>Rediseñar la organización</p>	<p>El trabajo del equipo directivo es reconocido por los docentes refiriéndose a la implementación de una cultura inclusiva, promueve un clima de confianza entre la comunidad escolar, monitorea que exista una sana convivencia y una buena comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados.</p>	<p>Se evidencia una debilidad en la capacidad del equipo directivo, de anticipar los conflictos que puedan surgir entre los actores, mediando entre estos para lograr soluciones efectivas y oportunas.</p>

Desarrollar Personas	Se evidencia que el equipo directivo del establecimiento reconoce los logros individuales y colectivos de la comunidad escolar, demuestra respeto y considera la parte emocional y necesidades de la comunidad educativa. Por otro lado, entrega los implementos y recursos tradicionales y tecnológicos en apoyo del proceso de aprendizaje y respalda al cuerpo docente con los problemas que surgen en el quehacer diario de los docentes.	Se presenta una debilidad que tiene relación con el desarrollo e implementación, por parte del equipo directivo en conjunto con el sostenedor, de estrategias que resulten efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.
-------------------------	---	--

<p style="text-align: center;">Gestionar la Instrucción</p>	<p>El establecimiento cuenta con un equipo directivo que acompaña, evalúa y retroalimenta, de manera sistemática, las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes, además, asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación, asegurando la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje.</p>	<p>Se aprecia una debilidad que tiene relación con la falta de difusión, por parte del equipo directivo hacia los docentes y directivos, respecto a las buenas prácticas, tanto de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica. Por otro lado, se observa que el equipo directivo no procura evitar las distracciones de los docentes de sus labores pedagógicas, debido a las interrupciones de clases y sobrecarga de trabajo.</p>
---	---	---

Análisis general del área

La escuela José Abelardo Núñez, cuenta con un equipo directivo que se enfoca en generar planes de mejora y metas de corto y mediano plazo en procesos de planificación participativos, definiendo y revisando el proyecto educativo institucional y curricular en conjunto con su comunidad educativa, trabajo enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizaje de todos los y las estudiantes, en un clima cultural escolar inclusivo, considerando los valores de equidad y el respeto a la diversidad. Además, el equipo directivo promueve un clima de confianza y comunicación entre la comunidad escolar, donde se fomenta el diálogo y el trabajo colaborativo, en pos de una mejora continua; implementado y monitoreando estrategias y normas que aseguren una sana convivencia, marcada por un clima escolar positivo y valores transversales.

Por otro lado, el equipo directivo se preocupa de proveer los recursos educativos, tanto tradicionales como tecnológicos, con el fin de asegurar el aprendizaje

de todos los y las estudiantes. Además, reconoce los logros individuales y colectivos de las personas, apoyando al cuerpo docente en los problemas que surgen en el contexto diario.

En cuanto a las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes, el equipo directivo los acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente, asegurando la articulación y coherencia del currículum en los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas, monitoreando su implementación integral junto a los logros de aprendizaje.

A pesar de lo anterior, existen algunos puntos a mejorar en el establecimiento. Uno de ellos es la falta de comunicación y coordinación estratégica y efectiva del equipo directivo con su sostenedor, con el fin de lograr objetivos institucionales y políticas locales, y un trabajo que conlleve desarrollar e implementar estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación. Además de la necesidad de que este se anticipe a los conflictos que puedan surgir entre actores de la comunidad escolar, participando como mediador que procure soluciones efectivas y oportunas, y difundiendo entre docentes y directivos las buenas prácticas, tanto de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, que es una debilidad presente en el establecimiento.

Por otro lado, se evidencia como práctica constante la interrupción de los docentes en sus prácticas pedagógicas, junto a la sobrecarga laboral.

Área de Gestión Curricular		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Gestión Pedagógica	Los docentes cuentan con planificaciones de clases que aseguran el logro de los aprendizajes. Por otro lado, el equipo técnico pedagógico desarrolla procedimientos de acompañamiento a las acciones docentes en el aula,	Una debilidad presente en el establecimiento es la necesidad de que exista una revisión y análisis de las planificaciones de clases con el profesor, con el fin de mejorar su contenido. Se evidencia la falta de supervisión en cuanto a la

	con el fin de mejorar sus prácticas, además de monitorear regularmente el logro de la cobertura curricular.	revisión oportuna de las evaluaciones por parte de los docentes y la posterior retroalimentación con sus estudiantes.
Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	Los docentes comunican de manera efectiva a los estudiantes lo que esperan que ellos aprendan en cada clase, relacionando claramente las actividades realizadas con los objetivos a alcanzar, las que se enfocan directamente en la aplicación de las habilidades y conceptos recién adquiridos, incorporando recursos didácticos y tecnológicos de manera oportuna.	Existe una debilidad entre el cuerpo docente, que tiene relación con la capacidad de mantener un clima de respeto y aprendizaje en las clases, las que se ven afectadas constantemente por interrupciones, dificultando retomar el trabajo y la atención de los estudiantes en poco tiempo.
Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	El establecimiento cuenta con un plan de trabajo para aquellos estudiantes que presenten necesidades educativas especiales. Además, detecta de manera oportuna aquellos estudiantes en riesgo de deserción e implementa acciones de aseguramiento de la continuidad en el sistema.	El establecimiento presenta debilidad en la aplicación de estrategias que potencien a los estudiantes con habilidades destacadas, de modo que no cuentan con oportunidades para desarrollarlas.

Análisis general del área

El establecimiento cuenta con un equipo técnico pedagógico que asegura que los docentes cuenten con las planificaciones de sus clases y que estas, además, expliciten los objetivos de aprendizaje, estrategias didácticas y evaluaciones de logro de los estudiantes, sin embargo, a pesar de esto, no existe una instancia en donde se revisen y analicen, en conjunto con el profesor, para mejorar su contenido.

Por otro lado, cuenta con acompañamiento al aula, donde se lleva a cabo una observación directa de las acciones pedagógicas, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades presentes, con la finalidad de una mejora en las prácticas.

Dentro de las prácticas destacadas de los docentes del establecimiento se encuentra la clara comunicación del objetivo de la clase, la excelente relación entre este y la actividad a realizar, y la constante motivación por parte de los docentes hacia sus estudiantes respecto a la aplicación y práctica de los conceptos y habilidades adquiridas. A pesar de esto, no cuenta con estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas, es un punto que se debe mejorar.

La escuela José Abelardo Núñez cuenta con un equipo profesional especializado que, a partir de un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales, entrega apoyo académico diferenciado, adecuaciones curriculares y estrategias de trabajo con la familia, transformándose en un espacio de inclusión. Además, el establecimiento logra detectar oportunamente a los estudiantes con riesgo de deserción e implementa acciones enfocadas en el aseguramiento de estos en el sistema.

Área de Gestión de Recursos		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
	El establecimiento cuenta con la planta requerida por	Se puede evidenciar la falta de estrategias para atraer y

Gestión del Recurso Humano	normativa, con definiciones claras de cargos y funciones. Además, se puede evidenciar la existencia de un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	retener a los mejores docentes, donde se les ofrezcan condiciones atractivas de trabajo.
Gestión de Recursos Financieros y Administración.	El establecimiento mantiene la contabilidad al día y de manera ordenada, rindiendo cuenta pública del uso de recursos de acuerdo a los instrumentos definidos por la superintendencia. Además, cumple con la legislación vigente y no presenta sanciones de la superintendencia.	Se evidencia una falta de gestión respecto a la matrícula y la asistencia, no alcanzando los cupos disponibles y presentando variabilidad en la asistencia a clases.
Gestión de Recursos Educativos.	El establecimiento cuenta con una biblioteca CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes, además, cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y recursos TIC en funcionamiento.	Se puede evidenciar que el establecimiento no cuenta con instalaciones y equipamientos que faciliten el bienestar de los estudiantes.

Análisis general del área

La escuela José Abelardo Núñez cuenta con una planta que responde a los requerimientos por normativa, buscando de esta forma implementar el plan de estudios

y cumplir con los objetivos educativos propuestos. Por otro lado, la institución se caracteriza por contar con un ambiente laboral positivo, destacando el trabajo colaborativo y de respeto. El trabajo realizado en el establecimiento destaca por la valoración del trabajo del equipo docente por parte del equipo directivo, quienes a su vez implementan sistemas de reconocimiento, que de igual forma promueven el compromiso profesional. A pesar de esto, es imperante generar estrategias de atracción y retención dirigidas a los mejores profesores, las que debiesen ser acompañadas de ofertas atractivas en las condiciones de trabajo.

El establecimiento valora el orden en cuanto a la contabilidad, llevando sus registros al día de manera ordenada, aclarando el uso que se le da a los recursos a través de un rendimiento de cuentas públicas de acuerdo con los instrumentos definidos por la superintendencia, además, cumple con la legislación vigente, no presentando sanciones de ningún tipo. Sin embargo, hay un aspecto que es necesario mejorar, referido a la matrícula y asistencia, ya que no se completan los cupos disponibles y existe una variabilidad en cuanto a la asistencia a clases.

En cuanto a los espacios de aprendizaje y recursos educativos con que cuentan los estudiantes de la escuela mencionada, destaca la biblioteca CRA, la que se encuentra absolutamente operativa y que se enfoca en apoyar el aprendizaje. El establecimiento, además, cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles educativos, manteniendo en buen estado los recursos tics. A pesar de esto, el establecimiento necesita mejorar las instalaciones y equipamientos con el fin de facilitar aún más el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA

Cantón, I. (2008). Reseña de “Programación por competencias, formación y práctica” de J. Cabrerizo, Diago, M.J. Rubio Roldán y S. Castillo Arredondo”. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. 22(3): 253-254
<https://www.redalyc.org/pdf/274/27418813014.pdf>

Carbone, R. (2008) *Situación del liderazgo educativo en Chile*. Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo. Ministerio de Educación. Universidad Alberto Hurtado.
<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/17955/E08-0009.pdf?sequence=1>

Gajardo, J. & Ulloa J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, *LIDERES EDUCATIVOS*, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.
<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2015). *Marco para la buena dirección. Estándares para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño*.
http://archivos.agenciaeducacion.cl/biblioteca_digital_historica/orientacion/sin_anio/marcobuenadireccion.pdf

Odden, A., & Picus, L. (2014). *School finance: A policy perspective* (5.^a ed.). McGraw-Hill. pp. 167-189. <https://archive.org/details/schoolfinancepol0002odde>

Tyler, R. (1949). *Basic principles of curriculum and instruction*. University of Chicago Press. pp. 17-43.

Toro, S. (2017). Conceptualización de currículo: su evolución histórica y su relación con las teorías y enfoques curriculares en la dinámica educativa. *Revista Publicando*, vol.4 (11):1 459-483. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/576>

Tobón, S. (2013). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Pearson Educación. pp. 123-150.

<https://www.uv.mx/psicologia/files/2015/07/Tobon-S.-Formacion-basada-en-competencias.pdf>