



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

DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS AREAS
FORMACION BASADA EN COMPETENCIA, LIDERAZGO
PEDAGOGICO, GESTION CURRICULAR Y GESTION DE
RECURSOS DEL LICEO ANDRES BELLO DE LA COMUNA
DE PUERTO MONTT, REGION DE LOS LAGOS.

Candidato a magister: SARA VILLANUEVA OYARZO

Tutor Disciplinar: Carmen Bastidas Briseño

Tutor Metodológico: Marlenis Martínez Fuentes.

PUERTO MONTT, Marzo, 2025.

2. Índice.

Contenido

3.	Resumen	3
	Presentación del problema	3
4.	Introducción.....	4
5.	Marco teórico.....	5
6.	Marco contextual.....	8
7.	Elaboración y aplicación del instrumento.....	9
	Características del instrumento	9
	Elaboración del Instrumento:.....	10
	Participantes en la Elaboración del Instrumento	10
	Validación del instrumento	10
	Aplicación del instrumento	11
	Tiempo de aplicación:	11
	Confidencialidad.....	11
	Resultados iniciales de la aplicación.....	11
	Diseño y aplicación del instrumento de diagnóstico	12
	Presentación del Instrumento Elaborado	12
8.	Análisis de resultados.....	13
9.	Propuestas de mejora.....	17
10.	Conclusión.....	21
11.	Bibliografía.....	23

3. Resumen

Presentación del problema:

El liceo Andrés Bello de la comuna de Puerto Montt, como muchas instituciones educativas del país, enfrentan diversos desafíos relacionados con la calidad de la formación que ofrece a sus estudiantes. Estos desafíos afectan varias dimensiones del proceso educativo en la que se destacan. La formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. A pesar de los esfuerzos por mejorar la calidad educativa, existen áreas que requieren una atención particular para poder lograr una formación integral y de calidad para los estudiantes.

Este trabajo de grado tiene como objetivo principal: Promover la generación de propuestas de mejoras 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 Gestión de Recursos del Liceo Andrés Bello de Puerto Montt.

Metodología aplicada:

Se busca llevar a cabo un diagnóstico detallado de las áreas claves de la formación, específicamente en las competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos, para posteriormente plantear propuestas de mejoras. A través de un enfoque investigativo, se analizarán los resultados obtenidos, con la intención de proporcionar recomendaciones que fortalezcan el proceso educativo en la institución

4. Introducción.

El Liceo Andrés Bello, una institución educativa de la comuna de Puerto Montt, enfrenta desafíos comunes en el sistema educativo nacional, tales como la necesidad de optimizar la formación de sus estudiantes y mejorar las estrategias de gestión tanto curricular como pedagógica. Este trabajo de grado tiene como propósito realizar un diagnóstico integral sobre las áreas mencionadas. En la cual se debe identificar puntos críticos y proponer posibles soluciones que contribuyan a mejorar la calidad educativa.

Este enfoque, basado en la investigación y análisis de datos busca generar un proceso formativo-investigativo, promoviendo la reflexión y análisis crítico de la planta docente de diferentes áreas pedagógicas como son directivos, docentes área técnico profesional y área científico humanista. Con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de cada área, para luego elaborar propuestas de mejoras que contribuyan a optimizar los procesos educativos y el desempeño institucional.

5. Marco teórico.

El enfoque de este trabajo se basa en diversas teorías educativas que respaldan el diagnóstico y las propuestas planteadas.

1. Formación basada en competencias:

Es un enfoque educativo que se centra en el desarrollo de habilidades y competencias específicas que los estudiantes necesitan para desempeñarse eficazmente en un contexto laboral y social determinado. A diferencia de los enfoques tradicionales centrados en el contenido, este modelo pone énfasis en la capacidad de los estudiantes para aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones reales, evaluando su desempeño en tareas concretas que reflejan los requerimientos del entorno profesional.

Delors (1996) y las políticas educativas contemporáneas, la educación debe ir más allá de la transformación de conocimientos, promoviendo el desarrollo de habilidades y competencias que preparen a los estudiantes para enfrentar los retos del futuro.

UNESCO. (2015). Competencias clave para la educación del siglo XXI. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000230876>

2. Liderazgo Pedagógico:

Hace referencia a las prácticas de liderazgo que guían y apoyan los procesos de enseñanza y aprendizaje en una institución educativa. Este tipo de liderazgo se enfoca en crear un entorno que fomente la innovación educativa, la colaboración docente y el éxito académico de los estudiantes. El líder pedagógico, como el director o equipo directivo desempeñan un papel crucial en la implementación de estrategias que mejoren la calidad

educativa, promoviendo tanto la formación de los profesores como el desarrollo de planes pedagógicos eficaces.

Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.

Leith Wood y Riehl (2003), un liderazgo efectivo contribuye directamente a la mejora del rendimiento académico y al desarrollo de una cultura escolar positiva.

3. Gestión Curricular:

Proceso mediante el cual se organizan, planifican y evalúan los contenidos, con el fin de asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes esperados. Un currículo bien gestionado debe ser flexible, responder a las necesidades de los estudiantes y estar alineado con los objetivos educativos del país.

Perrenoud (2004), un currículo que promueva la innovación y el aprendizaje activo es esencial para la educación de calidad.

Gairín, J. (2011). *Gestión curricular: Planificación y evaluación educativa*.

4. Gestión de Recursos:

Se refiere a la administración eficiente y efectiva de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos dentro de una institución educativa. Este concepto incluye la planificación, distribución y utilización de estos recursos para maximizar el impacto educativo y garantizar que todos los aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje sean sostenibles y de alta calidad.

Martínez, S. (2008). *La gestión de recursos en las instituciones educativas*. Editorial Síntesis.

Referencia bibliográfica virtual

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP Ministerio de Educación (2021) Estándares de la Profesión Docente. Marco para la Buena Enseñanza.

Bizarro, W., Sucari, W., & Quispe-Coaquira, A. (2019). Evaluación formativa en el marco del enfoque por competencias. *Revista Innova Educación*, 1(3), 374- 390. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.03.r001>.

6. Marco contextual.

El liceo Andrés Bello, Ubicado en Puerto Montt, es una institución educativa de carácter pública, administrada por el Departamento de Educación Municipal.

La comunidad escolar está compuesta por estudiantes de diferentes contextos socioeconómicos, lo que implica una necesidad de inclusión y equidad en la educación.

En cuanto a la gestión, el liceo enfrenta dificultades relacionadas con la adecuada asignación de recursos y la optimización los mismos, lo que afecta directamente a la calidad de la educación. Por ello, de este trabajo servirá para identificar los puntos débiles y proponer soluciones adaptadas a la realidad de la institución.

7. Elaboración y aplicación del instrumento.

Características del instrumento:

El instrumento de diagnóstico utilizado en este trabajo de grado tiene como objetivo recolectar información precisa sobre los aspectos claves de la educación en el Liceo Andrés Bello de la Comuna de Puerto Montt. Para ello, se diseñó un cuestionario estructurado que aborda las siguientes áreas y dimensiones.

1. Formación Basada en Competencias:

Preguntas centradas en tres dimensiones, orientados a la formación en competencias basadas en el conocimiento (**saber conocer**), en el procedimiento (**saber hacer**) y en lo actitudinal (**saber ser**). Para ello fue aplicada por docentes del área técnico profesional y humanista- científico.

2. Liderazgo Pedagógico:

Cuestionario orientados a medir las percepciones de los docentes sobre la gestión del liderazgo educativo y su impacto en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

3. Gestión Curricular:

Preguntas que exploran la planificación y ejecución del currículo, y la coherencia entre los objetivos y las necesidades reales de los estudiantes.

4. Gestión de Recursos:

Aborda la disponibilidad, el uso y la eficacia de los recursos materiales, recursos humanos y financieros, en el proceso educativo.

El instrumento consiste en preguntas cerradas con alternativas que van con una validación de menos a más. Lo que permite una evaluación cualitativa.

Elaboración del Instrumento:

El instrumento fue elaborado a partir de una muestra a modo de ejemplo por parte de la universidad, al cual seleccione y encontré pertinente para realizar de acuerdo a la realidad del establecimiento.

Para la construcción del cuestionario, al cual fue diseñado con la herramienta google forms, en el cual se establecieron preguntas de las 4 áreas antes mencionadas y cada una con sus dimensiones, estableciendo en cada una de ellas una escala evaluativa que medie los distintos niveles de calidad en la que puede estar una práctica.

Las preguntas fueron revisadas para asegurar que se alinearan con los objetivos del diagnóstico.

Participantes en la Elaboración del Instrumento:

La aplicación del instrumento se realizó de manera voluntaria entre los docentes que quisieron participar del cuestionario. Estos fueron:

Profesores área Técnico Profesional: se solicitó la colaboración de algunos docentes del liceo Andrés Bello del área Técnico Profesional como son de la especialidad Atención de Párvulos, Administración de Empresas y Programación.

Profesores Humanista – Científico: se solicitó la colaboración de los profesores de las asignaturas de Lenguaje, Matemáticas, Educación Física, Educadora Diferencial e inglés.

Validación del instrumento:

Para validar el instrumento se le presento el cuestionario al director a cargo del establecimiento Don Cristhian Padilla Valdivia. Al cual lo valido y sugirió realizar la entrevista con todas las preguntas diseñadas en el instrumento. Como también realizo algunas observaciones positivas a modo general.

Aplicación del instrumento:

El instrumento se aplicó a 10 profesores del Liceo Andrés Bello, que de manera voluntaria quisieron responder el extenso cuestionario. Este tuvo una duración de tres semanas utilizando la herramienta de google forms para agilizar el proceso e ir observando los resultados de manera inmediata.

Tiempo de aplicación:

La duración en responder el cuestionario se mencionó en la iniciación de este al cual data de 5 minutos a próximamente en el cual fue suficiente para que los participantes puedan responder y reflexionar para dar respuestas a lo solicitado.

Confidencialidad:

Se garantizó la confidencialidad de las respuestas, y los participantes fueron informados que sus respuestas serían utilizadas exclusivamente con fines investigativos.

Resultados iniciales de la aplicación:

Una vez esperado el tiempo programado, los datos fueron recolectados y procesados para realizar un análisis descriptivo. Los resultados de este diagnóstico inicial servirán como base para la propuesta de mejora que se presentara en la siguiente base.

Diseño y aplicación del instrumento de diagnóstico

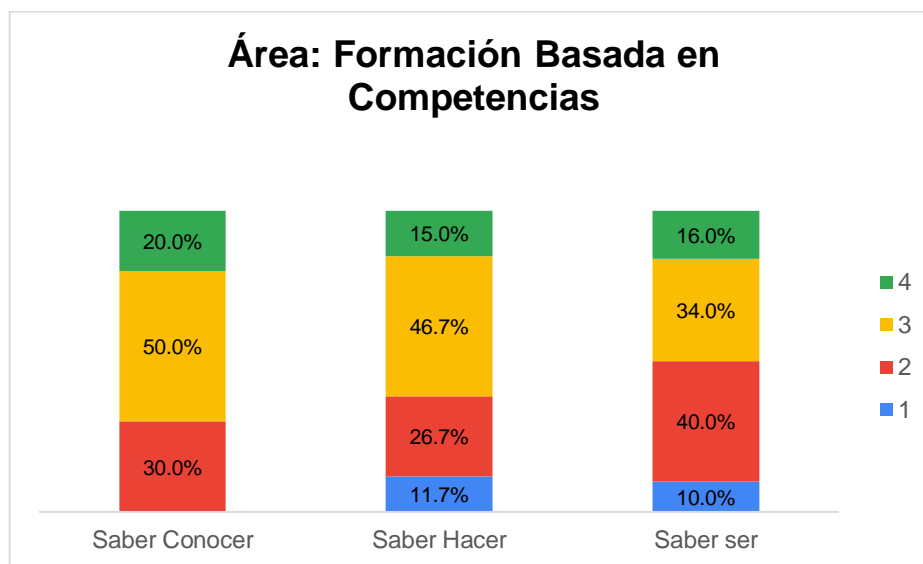
Presentación del Instrumento Elaborado

<https://forms.gle/A3hW5oTS1kRnvD4k8>

Áreas	Criterios a considerar en el instrumentos
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 institución.
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 de recursos humanos - Gestión de recursos financieros y administrativos - Gestión de recursos educativos

8. Análisis de resultados.

El análisis de los resultados obtenidos durante el diagnóstico de las áreas claves, permite identificar debilidades y oportunidades para la mejora en la gestión educativa. A continuación se presentan los principales resultados encontrados para cada área y dimensión.

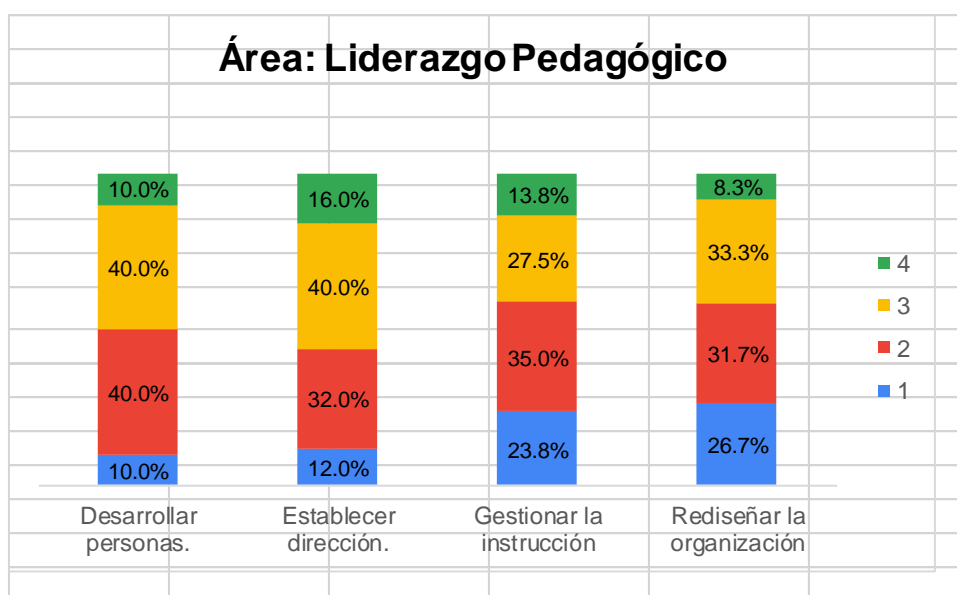


Análisis:

Se identifica que la implementación basada en competencia es equitativa para ambas áreas de formación tanto en técnico profesional como humanista en nuestro establecimiento, ya que algunos docentes aplican enfoques centrados en conocimientos y habilidades, dejando entre ver muy poco en lo actitudinal (saber ser).

Los resultados reflejan un enfoque bastante positivo en cuanto a la claridad, sistematicidad y orientación hacia la mejora continua en el proceso de la formación basada en competencias. En particular el indicador más votado fue el número 3, que señala que la gestión educativa incorpora un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento, con un enfoque sistemático y secuencial en los procesos subyacentes, lo que está alineado con la mejora de los resultados.

Además se observa en el gráfico la dimensión “**saber ser**” que su votación fue la valoración 2, que sugiere que además de los aspectos académicos y técnicos, se le da especial relevancia a los valores, actitudes y comportamientos que se espera que los estudiantes desarrollen, es decir, la formación integral. Esto está alineado con una visión más holística del desarrollo de los estudiantes, no solo como profesionales competentes sino como personas comprometidas.

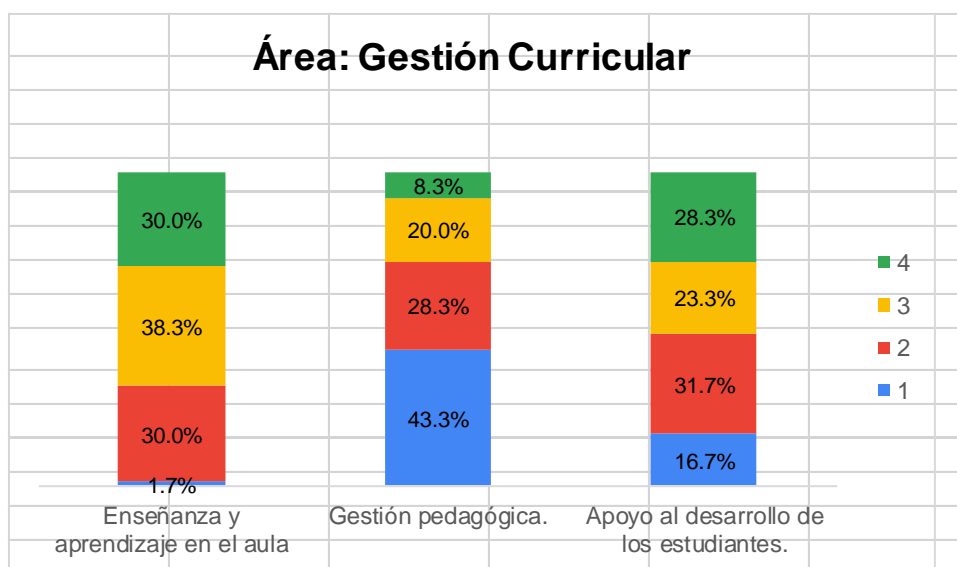


Análisis:

Los resultados obtenidos del área liderazgo pedagógico de sus 4 dimensiones, basado en indicador número 3 de la escala evaluativa; (El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial en los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica).

Basado en el indicador antes mencionado, sugiere una apreciación positiva por parte de los participantes de la encuesta en cuanto a la claridad y explicitud del propósito institucional.

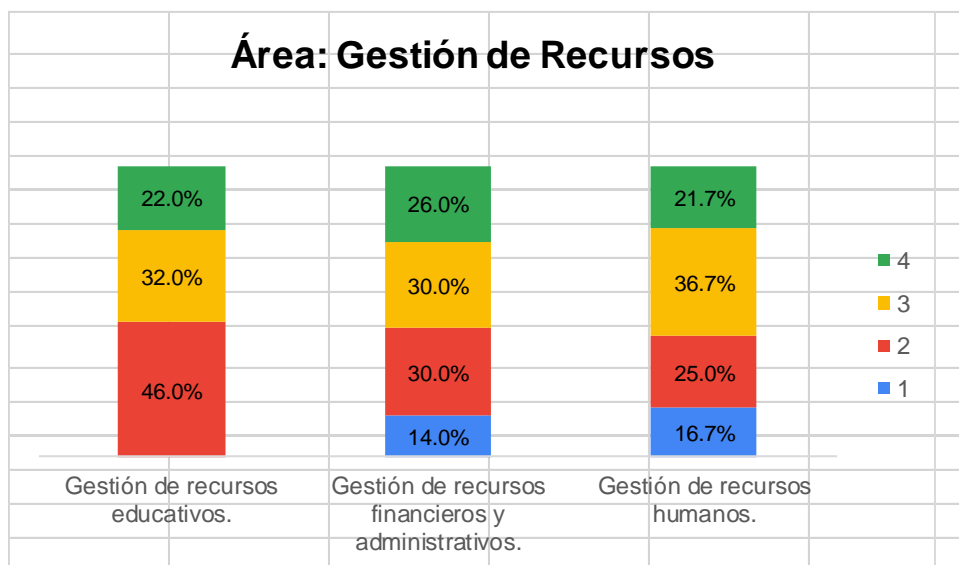
Este resultado implica que existe una alineación entre los diferentes docentes de área (docentes TP Y Humanistas) respecto a los, objetivos y el enfoque pedagógico que se busca promover. La sistematicidad y progresión secuencial mencionadas en el indicador denotan una organización coherente y planificada de los procesos, lo cual puede facilitar la mejora continua y la evaluación de los avances alcanzados en el establecimiento.



Análisis:

Según el indicador que se destaca es el primero de la escala valorativa que nos dice: (las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para actores del establecimiento educacional y no se implementa de manera sistemática). En el cual se enfoca específicamente en la dimensión Gestión Pedagógica. En lo que se refiere a que puede inferir que existe una falta de claridad y coherencia en los enfoques y estrategias pedagógicas adoptadas por el liceo. Esto sugiere que los docentes no

cuentan con una guía clara o estructurada sobre las prácticas pedagógicas que deben aplicar en su día a día, lo que podría afectar la calidad del proceso educativo.



Análisis:

Según el indicador que se destaca el número 2, que señala (el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educativo, cuyo propósito son sistemáticos).

El resultado de esta área nos menciona que hay una comprensión generalizada y compartida sobre los objetivos que se persiguen, lo que favorece la alineación entre los docentes involucrados en la gestión de los recursos divididos en sus dimensiones.

Sin embargo, aunque el indicador es positivo, existen áreas de oportunidades para mejorar y optimizar la gestión de recursos del establecimiento.

9. Propuestas de mejora.

Área: Formación basada en competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Revisión y ajustes de los métodos evaluativos	Implementar evaluaciones más diversas y completas, que incluyan no solo pruebas escritas y exámenes finales a cada unidad, sino también evaluaciones basadas en proyectos, trabajos en equipo, autoevaluaciones y observaciones del comportamiento. Las rubricas de evaluación pueden incluir aspectos relacionados con el “saber ser”, como la capacidad para trabajar en equipo, la empatía y el respeto.	Docentes Unidad técnico pedagógica.
Fortalecer la formación docente en competencias socioemocionales	Uno de los aspectos de indicador fue algo bajo en el “saber ser” es fundamental que los docentes estén bien preparados para abordar la formación en competencias emocionales y sociales, además de habilidades técnicas. Incluir talleres sobre como incorporar competencias en el aula y estrategias para evaluar y fomentar el “saber ser”.	Unidad técnico pedagógica
Fortalecer la retroalimentación continua	La retroalimentación es un componente clave en la mejora continua tanto para los estudiantes como para los docentes. Es crucial que se proporcione	Docentes

	una retroalimentación constructiva y frecuente que permita a los estudiantes no solo en términos académicos sino sociales y emocionales.	
--	--	--

Área Liderazgo Pedagógico.

A pesar de los aspectos positivos en los resultados, siempre es posible optimizar el liderazgo pedagógico para asegurar que el Liceo Andrés Bello siga avanzando hacia una excelente calidad educativa. Una de las propuestas de mejoras en esta área es:

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer la retroalimentación y el acompañamiento docente	Si bien dentro del establecimiento se realiza el acompañamiento docente, sería bueno establecer estrategias de retroalimentación con líderes pedagógicos y docentes con el fin de buscar nuevas estrategias que acompañen en la formación de los estudiantes, con el objetivo de revisar el progreso hacia las metas institucionales y ajustar las estrategias cuando sea necesario. Todo con un acompañamiento constante para el desarrollo profesional docente.	Director Unidad técnico pedagógico

Área Gestión Curricular

Dentro del análisis es el área que refleja el nivel más descendido dentro de los resultados, por lo que se detallan algunas propuestas de mejoras

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer la planificación	Se debe trabajar a nivel institucional con una planificación curricular clara, precisa y alineada con los sellos educativos y objetivos del establecimiento. Esta planificación debe ser ajustada a las necesidades propias del alumnado.	Director Unidad técnico pedagógica
Capacitación y desarrollo profesional	Capacitar a los docentes con talleres, seminarios y recursos para mejorar sus habilidades pedagógicas y su conocimiento de nuevas metodologías. Creando espacios de intercambios de buenas prácticas, donde los docentes puedan compartir sus experiencias de aprendizaje.	Unidad técnico pedagógica
Fomentar la colaboración y la coordinación interna	Crear equipos de trabajos interdisciplinarios dentro del Liceo para fomentar la reflexión y la cooperación entre los docentes de diferentes asignaturas. Esto permitirá una mejor integración de los enfoques pedagógicos y un trabajo más coherente en el aula, en especial para los docentes de asignaturas	Unidad técnico pedagógico docentes

	que realizan clases en las especialidades del área técnico profesional.	
--	---	--

Área Gestión de Recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fomentar la innovación en el uso de los recursos	Si bien los recursos están alineados con los objetivos, la innovación puede no estar completamente integrada en su uso. Fomentar un enfoque innovador en la gestión de los recursos puede generar nuevas oportunidades para enriquecer el proceso educativo	Director
Establecer un plan de recursos.	Incorporación de nuevas tecnologías, metodologías activas y recursos educativos innovadores, tanto digital como físicos, que se puedan mejorar la calidad educativa y hacer más dinámico el proceso de enseñanza - aprendizaje.	Finanzas Director

10. Conclusión.

A lo largo del presente trabajo de grado, se ha realizado un exhaustivo diagnóstico de las áreas de formación basadas en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos del Liceo Andrés Bello de la comuna de Puerto Montt, a través de una investigación y análisis de datos, por medio de un cuestionario cualitativo realizado a 10 docentes tanto del área técnico profesional como docentes del área humanista.

En este análisis detallado, se identificaron fortalezas y áreas de mejoras, con un enfoque especial en la gestión curricular, la cual se evidencio como la más debilitada y con mayores desafíos para su fortalecimiento.

En síntesis: a partir de los hallazgos, se proponen estrategias para mejorarla calidad educativa en esta área, como son:

1. Fortalecer la planificación:
2. Capacitación y desarrollo profesional
3. Fomentar la colaboración y la coordinación interna.

Una de las contribuciones más novedosas de este trabajo radica en la identificación de la interrelación entre las distintas áreas analizadas, evidenciando como una gestión curricular desarticulada impacta negativamente en la implementación de la formación basada en competencias y liderazgo pedagógico.

Además, se propone un enfoque integrador, donde la mejora d la gestión curricular no se vea como una tarea aislada, sino como parte de la comunidad educativa.

En proyección del trabajo: a futuro, este trabajo plantea un seguimiento y evaluación de las propuestas implementadas para verificar su efectividad en el mejoramiento de los procesos educativos del Liceo

Andrés Bello. Monitoreando el progreso en cada área clave, así como la inclusión de estrategias para involucrar a los estudiantes en su propio proceso de aprendizaje, promoviendo la autoevaluación y el aprendizaje autónomo.

En conclusión, este trabajo de grado no solo ha permitido identificar las debilidades y fortalezas del Liceo Andrés Bello, sino también plantear soluciones concretas que contribuirán al desarrollo de un sistema educativo mas inclusivo, eficiente y alineado con las demandas del contexto social y educativo contemporáneo.

11. Bibliografía.

Según Pérez (2019), la generación de conocimientos de carácter formativo-investigativo en el ámbito educativo se basa en la identificación de necesidades a través de un diagnóstico exhaustivo, lo que permite la elaboración de propuestas de mejora adaptadas a los contextos específicos de cada institución.

Referencia bibliográfica:

Pérez, J. (2019). *Diagnóstico y propuestas de mejora en la educación: Un enfoque formativo-investigativo*. Editorial Académica.

Según González (2018), la realización de un diagnóstico detallado en distintas áreas clave de la institución educativa es fundamental para identificar fortalezas y áreas de mejora. Este análisis permite diseñar propuestas de mejora adaptadas a las necesidades específicas de cada contexto educativo, impulsando así la calidad en los procesos de formación, liderazgo, gestión curricular y recursos.

Referencia bibliográfica:

González, M. (2018). *Diagnóstico y propuestas de mejora en las instituciones educativas: Enfoques y estrategias para la optimización de la calidad educativa*. Editorial Educación.

UNESCO. (2015). Competencias clave para la educación del siglo XXI. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000230876>

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP Ministerio de Educación (2021) Estándares de la Profesión Docente. Marco para la Buena Enseñanza.

Bizarro, W., Sucari, W., & Quispe-Coaquira, A. (2019). Evaluación formativa en el marco del enfoque por competencias. *Revista Innova Educación*, 1(3), 374- 390. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.03.r001>.