



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE  
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO,  
GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS DE LA ESCUELA  
IRENE FREI DE CID, COMUNA DE CONCEPCIÓN, REGIÓN DEL BÍO BÍO**

Candidata a Magíster : María Paz Maldonado León  
Tutor Disciplinar : Rocío Soledad Riffo San Martín  
Tutor Metodológico : Marlenis Martínez Fuentes

Marzo, 2025

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	5
<b>MARCO CONTEXTUAL</b> .....	11
<b>ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO</b> .....	14
<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	31
<b>PROPUESTAS DE MEJORA</b> .....	44
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	48
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	50

## RESUMEN

La siguiente investigación tiene como finalidad el conocer la situación actual de la Escuela Irene Frei de Cid con respecto a las áreas de Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos y a partir de esta información poder plantear propuestas de mejoras. Para obtener la información se realizó un diagnóstico, a través de la aplicación de un instrumento previamente validado, a docentes del establecimiento, obteniéndose información relevante respecto a las fortalezas y debilidades en las áreas evaluadas, las cuales permitieron realizar un análisis de la realidad de la escuela y sugerir acciones en base a la particularidad de dicho establecimiento. Dentro de los resultados, es importante señalar que las principales dificultades institucionales están en la gestión pedagógica. En base a lo anterior, las propuestas de mejora apuntan al fortalecimiento del liderazgo del director y el equipo técnico y a la gestión de recursos principalmente.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo hace referencia al diagnóstico y mejora de las áreas de formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la Escuela Irene Frei de Cid de la comuna de Concepción.

La investigación se enmarca en la aplicación de un instrumento de tipo cuantitativo a un total de 6 docentes de planta fija, para posteriormente realizar un análisis de los resultados y así obtener información relevante que permita sugerir estrategias para abordar las áreas más descendidas, es decir, entregar propuestas de mejora asociadas a las prácticas tanto docentes como institucionales. Es decir, el objetivo del trabajo es presentar al establecimiento una revisión integral de sus prácticas educativas bajo la mirada de sus docentes, para que puedan reflexionar y ejecutar acciones concretas en beneficio de la comunidad educativa, y así, obtener propuestas de solución específicas para cada área a evaluar.

El trabajo se encuentra estructurado por un marco teórico y contextual, los que permiten comprender la temática a investigar y conocer el establecimiento en el cual se trabajará, aportando con información relevante al momento de interpretar los resultados obtenidos. Posteriormente se muestra el proceso de diseño y aplicación del instrumento de diagnóstico de formación basada en competencias, en las áreas de liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

Con respecto al análisis de resultados, el trabajo cuenta con gráficos arrojados de la tabulación de las respuestas, ofreciendo información relevante por cada dimensión evaluada. Dicha información permite entregar propuestas de mejora a la comunidad educativa, centradas tanto en sus debilidades como en sus fortalezas.

Para finalizar, en la conclusión se ofrece una síntesis de los aspectos más relevantes encontrados durante el proceso de investigación y análisis, encontrándose además la evaluación de lo realizado y las propuestas de mejora.

## MARCO TEÓRICO

### Formación basada en competencias

La formación basada en competencias es un proceso de enseñanza y aprendizaje, el cual está orientado a la adquisición de habilidades, conocimientos y destrezas en las personas, esto a través de procedimientos o acciones que permiten el crecimiento personal y el logro de las metas definidas dentro de la organización y/o institución.

Con respecto al concepto de competencia, Morales & Ruiz (2015) citado en Bizarro et al (2019), señala que “el concepto de competencia no es unívoco, se encuentran múltiples acepciones debido a que es multidimensional y se refiere a diferentes niveles del saber cómo saber-hacer, saber-ser, saber-estar, saber-convivir” (p. 38).

Hablar de competencia es reconocer que cada individuo es un ser multifacético, que no solo necesita conocimientos, sino también habilidades interpersonales y emocionales para desenvolverse con éxito en la vida. Este enfoque nos ayuda a ver a las personas de manera más integral, valorando no solo lo que saben, sino también cómo se relacionan con el mundo y con los demás.

Corral-Russo (2021), señala que la:

mayoría de las definiciones comprenden las competencias como unidades de actuación que expresan lo que una persona debe saber y puede hacer para desarrollar y mantener un nivel de desempeño eficiente en su labor. Incluyen aspectos cognitivos, afectivos, conductuales y de experiencia. (p.4)

Esto quiere decir que las competencias son un conjunto integral de habilidades y conocimientos que permiten a una persona desempeñarse de manera efectiva en su trabajo, considerando no solo lo que sabe, sino también cómo se siente y actúa, así como la experiencia que ha acumulado.

## Liderazgo pedagógico

Antes de introducir el concepto de liderazgo pedagógico es necesario comprender qué es el liderazgo. Este concepto surge en el contexto de las organizaciones empresariales y tal como mencionan Robbins y Coulter (2018) se refiere al “proceso de guiar a un grupo en influir en él para que alcance sus metas” (p.370) Esta capacidad de influir ha sido estudiada por las ciencias del comportamiento en la búsqueda de encontrar la mejor forma de ejercer este liderazgo.

El liderazgo pedagógico se refiere específicamente a la capacidad de los educadores, administradores y otros actores dentro de una institución educativa para influir en el desarrollo profesional del personal docente y en el aprendizaje de los estudiantes. Este tipo de liderazgo promueve una cultura de colaboración, innovación y mejora continua, donde se valora la participación activa de todos los involucrados en el proceso educativo.

El liderazgo pedagógico se define como aquel que se centra en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, influyendo en las prácticas de los docentes y las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes. Diversos modelos de liderazgo pedagógico han sido propuestos en la literatura, incluyendo el liderazgo distribuido, que promueve la participación de múltiples actores en la toma de decisiones y el liderazgo; el liderazgo transformacional, que busca inspirar y motivar a los docentes hacia una visión compartida de mejora; y el liderazgo instruccional, que se enfoca en la supervisión y el apoyo directo a las prácticas de enseñanza.

Según Hargreaves, A. (2013), el liderazgo debe estar fundamentado en 7 principios de sostenibilidad, que son “la profundidad, amplitud, justicia, diversidad, iniciativa y conservación” (p. 29) y estos no son compatibles con una visión de jefatura clásica, sino con la del liderazgo distribuido en la cual "los modelos de gestión que reflejan esta cultura institucional son modelos de profesionales que suponen que aquellos que la conduzcan tendrán que equilibrar y coordinar la diversidad de intereses a fin que los individuos puedan trabajar juntos en las tareas sustantivas" (De La Hoz Blanco, J. E. 2017, p. 6)

## Gestión curricular

La gestión curricular se refiere al proceso que implica la planificación, implementación y evaluación de un currículo educativo dentro de una institución. Este concepto engloba una variedad de actividades y decisiones destinadas a asegurar que se alcancen de manera efectiva los objetivos de aprendizaje, proporcionando así una educación de calidad a los estudiantes. La gestión curricular es relevante para la implementación exitosa de la educación basada en competencias. Este enfoque no solo se centra en la adquisición de conocimientos teóricos, sino que también promueve el desarrollo de habilidades prácticas y actitudes que los estudiantes necesitan para enfrentar los retos del mundo actual.

La gestión del currículum se relaciona con el diseño, implementación y evaluación de lo que queremos enseñar, es en él donde se observan las decisiones y prácticas docentes, donde se estructura la enseñanza misma (Vázquez & Ortega, 2011).

La gestión curricular es esencial para facilitar la implementación de la educación basada en competencias. Este proceso implica la planificación, ejecución y evaluación del currículo, garantizando que responda a los desafíos contemporáneos y a las demandas del mercado laboral. Los educadores deben articular eficazmente los objetivos de aprendizaje con estrategias de enseñanza, asegurando así que los estudiantes adquieran las competencias necesarias para su desarrollo personal y profesional (Pérez, 2022). La gestión curricular también requiere una revisión continua para adaptarse a los cambios en los contextos educativo y laboral.

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, 2017)

El currículum es un componente esencial en el ámbito educativo, ya que establece las bases para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Al definir un currículum, se busca asegurar que los estudiantes adquieran las competencias y conocimientos necesarios para su desarrollo personal y académico.

## **Gestión de recursos**

La gestión de recursos educativos es el proceso de organizar y dirigir los recursos de una institución educativa para alcanzar sus objetivos. Es un aspecto fundamental para garantizar una educación de calidad, un ambiente propicio para el aprendizaje y para crear un entorno de aprendizaje efectivo y equitativo. Esto incluye planificar el uso de personal, materiales, y financiamiento.

La gestión de recursos en el ámbito educativo implica la administración eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales para maximizar su impacto en el proceso de enseñanza-aprendizaje. 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). Se entiende que el uso equitativo de los recursos nos asegura que todos los estudiantes puedan beneficiarse independiente de su condición social.

Una escuela puede tener cientos de títulos en su biblioteca, pero si estos están desactualizados o no tienen sentido de realidad no se convierten en un elemento que ayuden a mejorar las competencias de los estudiantes, sino que incluso pueden entraparla, al no lograr ayudar al desarrollo integral de los estudiantes en diferentes aspectos (Corral-Ruso, 2020). Los recursos educativos, como la biblioteca, el centro de recursos para el aprendizaje (CRA), los materiales didácticos y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), son elementos clave para el desarrollo de las competencias de los estudiantes. La gestión de estos recursos implica la selección, adquisición, organización y actualización de los mismos, de acuerdo con las necesidades pedagógicas y las características de la comunidad educativa.

La gestión eficaz de los recursos educativos no solo enriquece la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, sino que también contribuye a su desarrollo de competencias esenciales para el siglo XXI, como la capacidad de investigar, analizar y aplicar el conocimiento de manera crítica y creativa.

## **Elaboración y validación de instrumentos**

Los instrumentos de diagnóstico permiten evaluar de manera precisa las capacidades y necesidades de los estudiantes, proporcionando información clave para la toma de decisiones pedagógicas. Es crucial que estos instrumentos sean válidos, confiables y estén alineados con los objetivos educativos. Creswell (2014) dice que “Un proceso adecuado de validación asegura que las herramientas de evaluación midan de manera efectiva lo que se proponen medir, lo cual es esencial para ajustar las estrategias de enseñanza a las necesidades reales de los estudiantes” (p.112) nos señala que es necesario validar las herramientas de evaluación, procurando su precisión y confiabilidad ya que de aquí, a partir de estrategias, se abordaran las necesidades reales que tiene el establecimiento en función del aprendizaje de los estudiantes.

Al implementar instrumentos válidos y confiables, los docentes pueden obtener una visión más clara de las fortalezas y debilidades de sus estudiantes, lo que les permite diseñar intervenciones más específicas y efectivas. Además, esta información puede ser utilizada para identificar áreas de mejora en el currículo y en las prácticas pedagógicas del establecimiento, contribuyendo así a un ambiente de aprendizaje más inclusivo y efectivo. La evaluación precisa y alineada con los objetivos educativos promueve una cultura de mejora continua en las instituciones educativas.

Para Soriano Rodríguez (2014)

los instrumentos, se convierten en la herramienta concreta y operativa que facilitará al investigador la recolección de los datos, producto de una relación interdependiente entre paradigma, epistemología, teorías y metodologías; sin la definición, claridad, posicionamiento e interrelación de éstas, no debería diseñarse un instrumento (p.3).

El diseño de instrumentos de investigación no es solo algo técnico, sino que requiere una reflexión profunda sobre los fundamentos teóricos y metodológicos que guiarán el proceso de recolección de datos. Esta integración asegurará que los hallazgos sean válidos, relevantes y aplicables al campo de estudio.

## MARCO CONTEXTUAL

### Características del contexto

La Escuela Irene Frei de Cid es un establecimiento perteneciente al Servicio Local de Educación Pública Andalién Sur que se encuentra ubicado en la ciudad de Concepción, provincia de Concepción, región del Bío Bío.

El establecimiento tiene como principio el ser fundamento de transformación y progreso comunitario, aspirando a la búsqueda de un individuo que sea protagonista en vivenciar valores y normas sociales, que le permitan interactuar con los demás miembros de la sociedad, con miras a mejorar su calidad de vida, para así crecer en su realización personal, compartir con su entorno, de manera de responder a los requerimientos que benefician a toda la comunidad.

Su enfoque pedagógico se basa en el respeto, la diversidad y el espíritu de superación. Su objetivo es proporcionar una educación de calidad que fomente el aprendizaje activo y participativo, en la cual los estudiantes asuman un papel protagónico en su proceso formativo, para dotarlos de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para convertirse en líderes responsables y agentes de cambio, guiados siempre por el respeto hacia su entorno y hacia las personas que los rodean.

### Entorno y realidad del establecimiento

El establecimiento se encuentra ubicado en la ciudad de Concepción, específicamente en el sector de Barrio Norte. Este sector comprende alrededor de unas 90 poblaciones y barrios. Se ubica al norte de la ciudad de Concepción y está rodeado de tres importantes avenidas (Avenida Paicaví, Alonso de Ribera y Camilo Henríquez). Además, se caracteriza por tener cuatro lagunas (Las Tres Pascualas, Lo Custodio, Lo Méndez y Lo Galindo), las que están rodeadas de parques urbanos. Todo esto permite realizar actividades al aire libre e interactuar con el medio ambiente y la comunidad.

La institución cuenta con instalaciones bien equipadas, aulas bien iluminadas, laboratorio de computación, biblioteca, comedor, baños suficientes para la cantidad de

estudiantes, gimnasio y patios techados debido al clima predominantemente lluvioso y espacios al aire libre facilitando el desarrollo de diversas actividades pedagógicas.

### **Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales**

La escuela Irene Frei de Cid es un establecimiento que recibe estudiantes de las poblaciones periféricas de la ciudad de Concepción específicamente del sector de Barrio Norte, del conjunto habitacional Pedro Luna, cercano a la laguna Lo Méndez. Estas familias pertenecen a un contexto de alta vulnerabilidad social, pese a ello, el IVE es de 55,8% debido a que aproximadamente el 38% de los estudiantes son inmigrantes sin documentación legal. Estas familias, chilenas y extranjeras, en su mayoría monoparentales, tienen como principal ingreso familiar lo que aporta la madre. Es por ello que el apoyo que prestan las redes de colaboración al establecimiento es tan importante.

### **Reseña Histórica – logros y dificultades**

Durante el año 1964, un grupo de vecinos del sector promovió una campaña pública para levantar una Escuela Primaria en Barrio Norte, como un póstumo homenaje a la distinguida dama y servidora social Doña Irene Frei de Cid (hija y hermana de Eduardo Frei Montalva y Eduardo Ruiz Tagle, ambos presidentes de Chile), fallecida ese mismo año. La iniciativa fue respaldada por la comunidad la cual aportó con materiales, dinero y mano de obra.

Este sitio, donde hoy se ubica la Escuela (Sector Barrio Norte, comuna de Concepción), fue una donación de la Cooperativa Vecinal de Viviendas “Lo Galindo”. La primera piedra del establecimiento fue colocada el 21 de noviembre de 1964. En diciembre del mismo año se inició el proceso de matrícula, utilizándose para tal efecto las viviendas de los vecinos y una carpa prestada por el Ejército.

En marzo de 1965, con una matrícula de 500 alumnos, se inician las clases, pero no en este lugar, sino en las salas cedidas gentilmente por Directores de Escuelas Vecinas del sector. Sólo en el mes de julio del mismo año se termina la construcción y se habilita el local con 12 cursos y 580 alumnos.

El 27 de abril de 1966 es inaugurado oficialmente el plantel, con la presencia del Excelentísimo Señor Presidente de la República, Don Eduardo Frei Montalva, en agradecimiento al homenaje tributado a su hermana, Doña Irene Frei de Cid. Al mes siguiente, por Decreto N° 4.999 del 20 de mayo de 1966, el Ministerio de Educación reconoció legalmente al Establecimiento, asignándole el N° 2.044 la Escuela Irene Frei de Cid es traspasada administrativamente desde el Ministerio de Educación hacia la Municipalidad de Concepción, codificándose como Escuela E-643.

La comunidad educativa ha desarrollado un Proyecto Educativo Institucional que tiene como misión “fomentar una educación centrada en el logro de los aprendizajes, asegurando una trayectoria escolar positiva, a través de experiencias vinculadas al medioambiente y al deporte, a la ciencia y tecnología, desarrollando competencias que les permitan adquirir un aprendizaje profundo, dando respuesta creativa a problemas locales y globales”.

## **ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO**

### **Características del instrumento**

El presente instrumento diagnóstico se divide en cuatro áreas, las que a su vez contemplan 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 corresponde a 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, considerando las características del contexto.

Una vez elegidas las preguntas de los ejemplos en base a las que se adaptaban más a la realidad, se definieron las afirmaciones que irían en cada área a evaluar.

Cuando se tuvo el instrumento definitivo, fue presentado a mi tutora disciplinar de mi tesis con la finalidad de que fuera revisado y retroalimentado.

### **Validación del instrumento**

El instrumento fue validado por la tutora disciplinar de la tesis a través de la Ficha de validación proporcionada por la universidad, esto debido a que el establecimiento se encontraba en vacaciones.

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 Irene Frei de Cid, de la comuna de Concepción, región del Bío Bío.

**Objetivo del trabajo**

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

**Revisión del instrumento**

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de recursos financieros y administración.</li> <li>- Gestión de recursos educativos.</li> </ul>
--	--

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

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

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

<b>Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:</b>	
Motivos por los que se considera adecuado	Contempla las 4 áreas y los criterios correspondientes
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Se debe mejorar el orden de las áreas en la encuesta, presentar las preguntas de acuerdo a como se menciona en sus instrucciones.

### **Identificación del experto**

<b>Nombre y apellidos</b>	Rocío Riffo San Martín
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Docente investigador Doctora en educación mención gestión educativa Universidad Miguel de Cervantes
<b>e-mail</b>	rocio.riffo@profe.umc.cl
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	17/01/25

### **Descripción de la aplicación**

Como el establecimiento se encontraba cerrado por vacaciones, se coordinó primeramente una reunión vía meet con los docentes que quisieron participar del proceso. En la reunión se presentó y explicó el instrumento que debían contestar, posteriormente fue enviado al correo de cada uno de los participantes y fueron devueltos en un plazo de 48 horas sin ningún inconveniente. En total, 7 docentes de los 12 de planta participaron del proceso de recolección de datos.

## **Instrumento**

Estimado/a participante,

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

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

Agradezco de antemano su colaboración y espero que esta investigación contribuya significativamente a la mejora de vuestra 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 usted 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.

<b>Valor</b>	<b>Nivel de calidad</b>
<b>1</b>	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
<b>2</b>	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
<b>3</b>	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
<b>4</b>	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

## 1. Área: Formación basada en competencias

### 1.1. Dimensión: Saber conocer

<b>Proceso general a evaluar:</b> Demostrar una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos sus estudiantes. MBE, 2021				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Los y las docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permita dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.				
2. Los profesionales de nuestro establecimiento saben aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizar procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas.				
3. Los y las docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.				
4. Analiza e interpreta los recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.				
5. Los y las docentes demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.				
6. Los y las docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.				
7. Las y los docentes son capaces de reconocer las brechas entre los conocimientos previos y lo que se enseñará.				

## 1.2. Dimensión: Saber ser

<b>Proceso general a evaluar:</b> Promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad. MBE, 2021				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
3. Los y las docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				
4. Los profesionales de nuestro establecimiento tienen a su cargo responsabilidades las que logran llevar a cabo con su total desempeño.				
5. Los y las profesionales de nuestro establecimiento están predispuestos al entendimiento interpersonal, dispuestos a la comunicación y cooperación con los demás y demuestran un comportamiento orientado al grupo				
6. Las y los docentes desarrollan en sus alumnos la toma de decisiones, potencian la autonomía y generan una actitud positiva frente a la ejecución de tareas y actividades, permitiéndoles el desarrollo de la responsabilidad y compromiso.				
7. Las y los docentes incluyen en sus clases actividades que promuevan la originalidad en sus estudiantes, tales como producción artística, literaria, elaboración de proyectos, etc.				

### 1.3. Dimensión: Saber hacer

<b>Proceso general a evaluar:</b> Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos. MBE, 2021				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Las y los docentes son rigurosas(os) en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.				
2. El(la) docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				
3. El(la) docente implementa estrategias didácticas, tales como formular preguntas para cuestionar y/o evaluar diversos argumentos, formular debates grupales sobre problemáticas concretas y desafiar teorías existentes, para promover el pensamiento crítico en función de los objetivos de aprendizaje disciplinarios y transversales y de la diversidad de sus estudiantes				
4. El(la) docente implementa estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.				
5. El(la) docente comprueba durante la clase, mediante preguntas o actividades relevantes, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.				
6. Ofrece a sus estudiantes retroalimentación descriptiva de manera oportuna, basándose en criterios e indicadores de evaluación, para que dispongan de información diferenciada sobre los niveles de logro de los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en los objetivos de aprendizaje evaluados; y para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.				

## a) Liderazgo pedagógico

### 2.1. Dimensión: Establecer dirección

<b>Proceso general a evaluar:</b> Establecimiento de metas y expectativas				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El equipo directivo define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.				
2. El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.				
3. El equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.				
4. El equipo directivo promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.				
5. El equipo directivo desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.				

### 2.2. Dimensión: Rediseño de la organización

<b>Proceso general a evaluar:</b> Obtención y mantención de recursos de manera estratégica				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El equipo directivo desarrolla e implementa una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.				
2. El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los				

profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.				
3. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.				
4. El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.				
5. El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.				
6. El equipo directivo desarrolla y mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.				

### 2.3. Dimensión: Desarrollo del personal

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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 desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, 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 de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.				
3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.				
4. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.				

5. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.				
6. El equipo directivo genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.				

#### 2.4. Dimensión: Gestión de la instrucción

<b>Proceso general a evaluar:</b> Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.				
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 de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.				
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.				

## b) Área de gestión curricular

## 3.1. Dimensión: Gestión pedagógica

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
4. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
6. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
7. 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.				

### 3.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
3. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
4. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
5. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
6. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo.				

### 3.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				

2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
4. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos.				
6. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje.				

#### 4. Área Gestión de Recursos

##### 4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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 requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
4. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
5. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				

6. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				
--	--	--	--	--

#### 4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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 y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

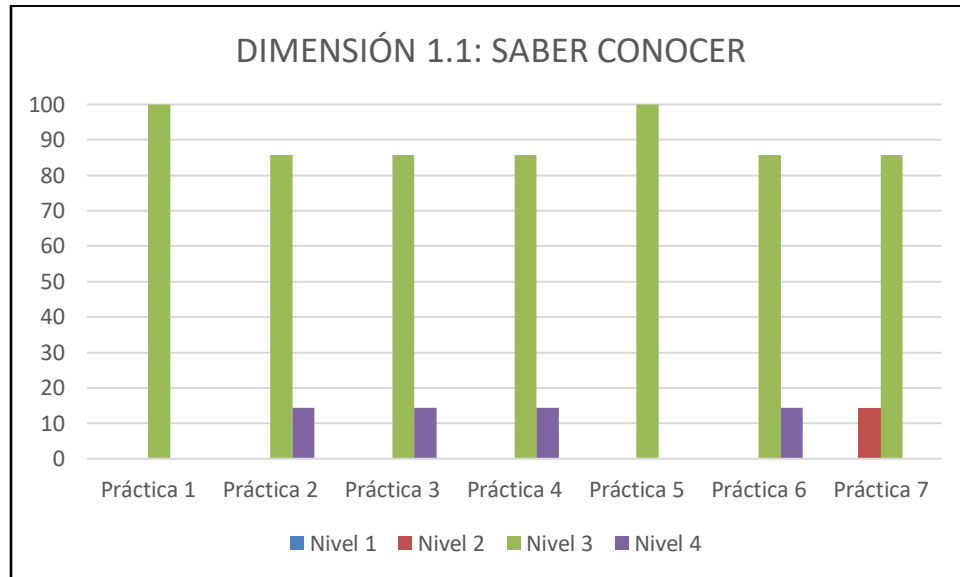
#### 4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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 que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				

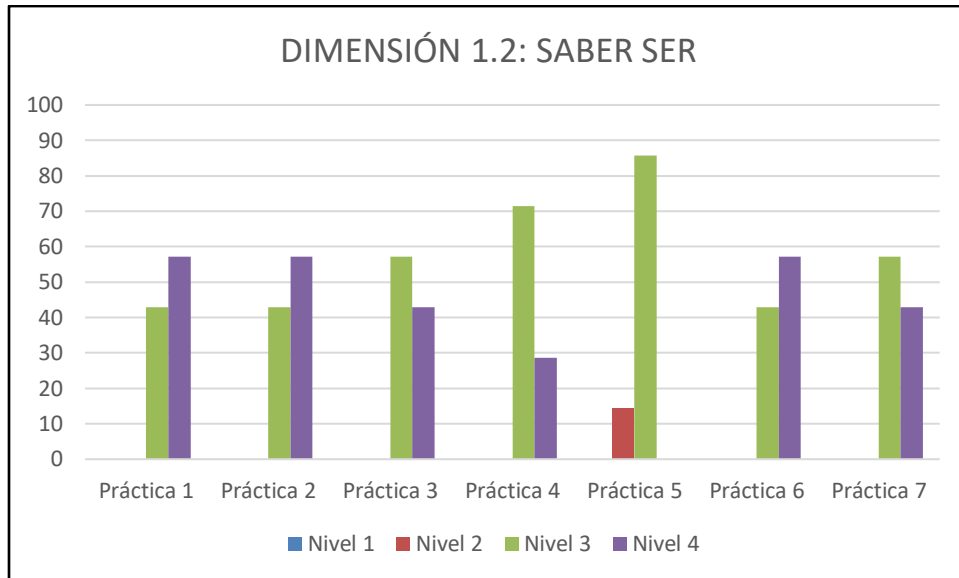
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje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

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

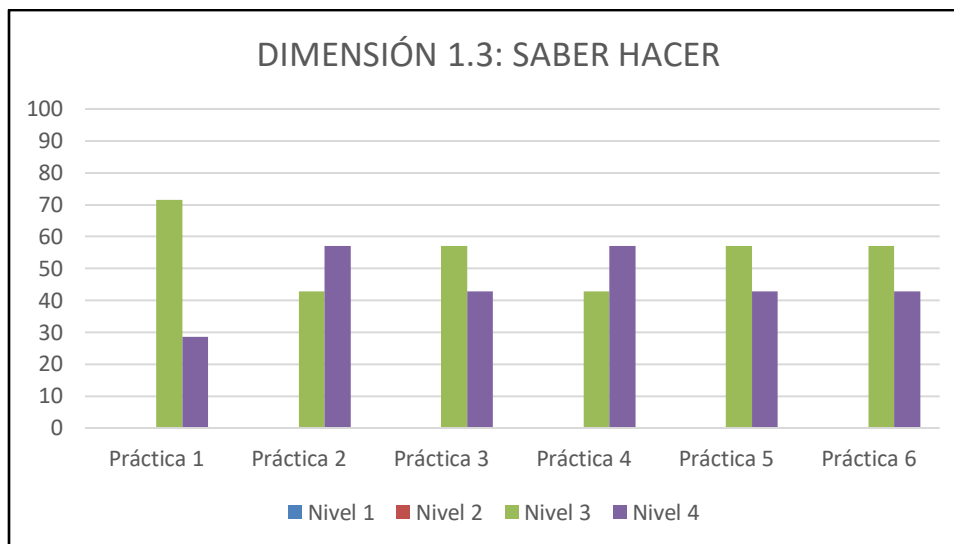
### Área Formación basada en competencias



- a) En la dimensión “Saber Conocer” se puede observar que las siete prácticas se encuentran principalmente evaluadas en el nivel de calidad 3, lo cual significa que se encuentran como acciones claras para todos los actores del establecimiento, dirigiéndose a la mejora. Los encuestados consideran que el quehacer pedagógico incorpora un propósito explícito y claro para la comunidad educativa cuyo proceso es sistemático y secuencial cuyo objetivo está orientado en mejorar los resultados institucionales; definiéndose como una práctica institucional o pedagógica.
- b) Las prácticas 1 y 5 son las que obtienen el porcentaje máximo (100%) de nivel de calidad 3, es decir, los docentes reconocen que poseen conocimientos especializados y que demuestran sus habilidades investigativas.
- c) Las prácticas 2,3,4,6 y 7 son las que obtienen resultados más bajos en el nivel de calidad 2 (14,29%) y el nivel de calidad 4 (14,29%).

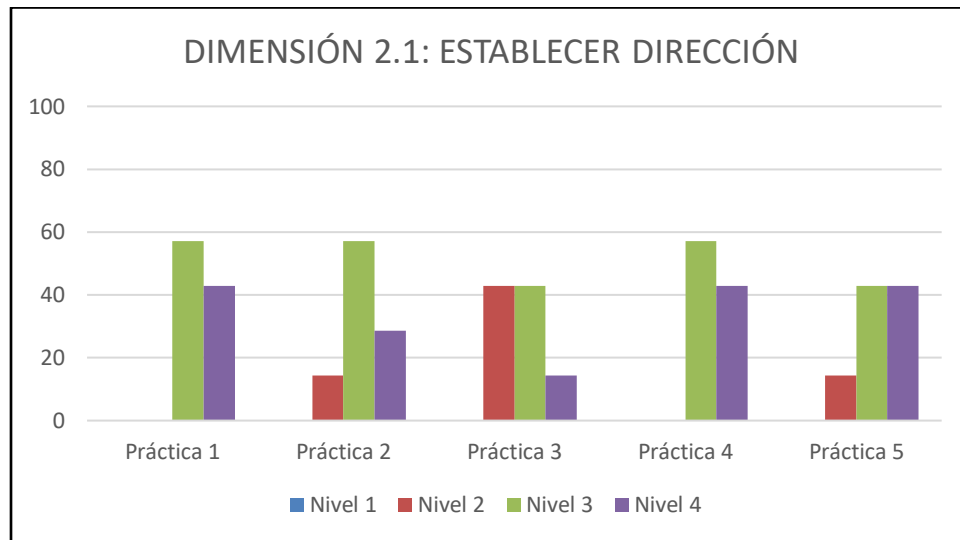


- a) En la dimensión “Saber Ser” se puede observar que la práctica mejor evaluada es la número 5, encontrándose en un nivel 3 con un 85,7%, esto quiere decir que existe una tendencia a la predisposición por la comunicación e interacción orientada al grupo.
- b) Las prácticas 1,2,3,6 y 7 son las que obtienen resultados más bajos en el nivel de calidad 3 y el nivel de calidad 4 (42,86%), lo cual significa que lo relacionado a la motivación desde los docentes y hacia los alumnos se encuentra descendida.

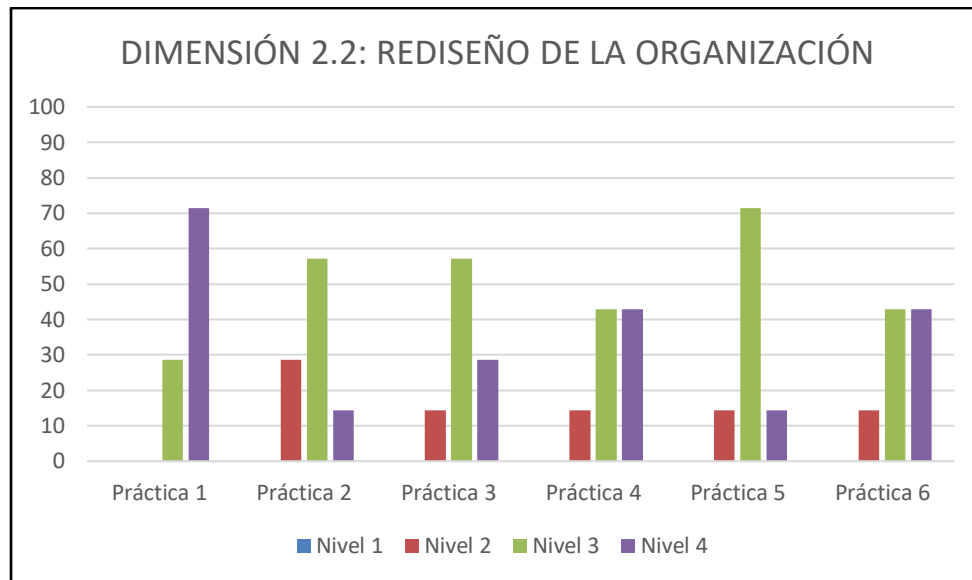


- a) En la dimensión “Saber Hacer” se puede observar que la práctica mejor evaluada es la número 1, encontrándose en un nivel 3 con un 71,4%, esto quiere decir que existe una rigurosidad con respecto al correcto uso de los conceptos en las asignaturas.
- b) Las 5 prácticas restantes se encuentran en un desempeño similar entre los niveles de calidad 3 y 4, cuyos rangos fluctúan entre el 42,9% y el 57,1%.

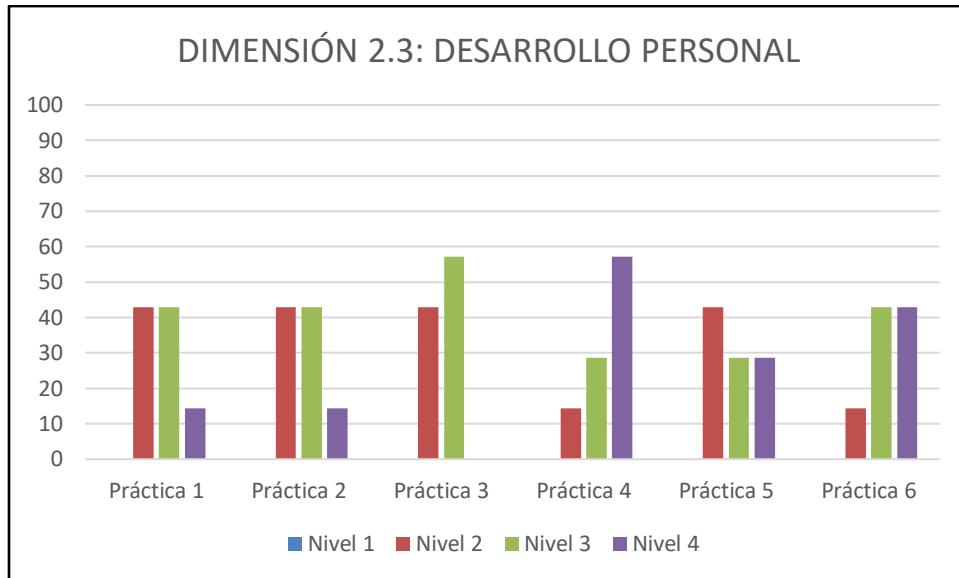
## Área Liderazgo pedagógico



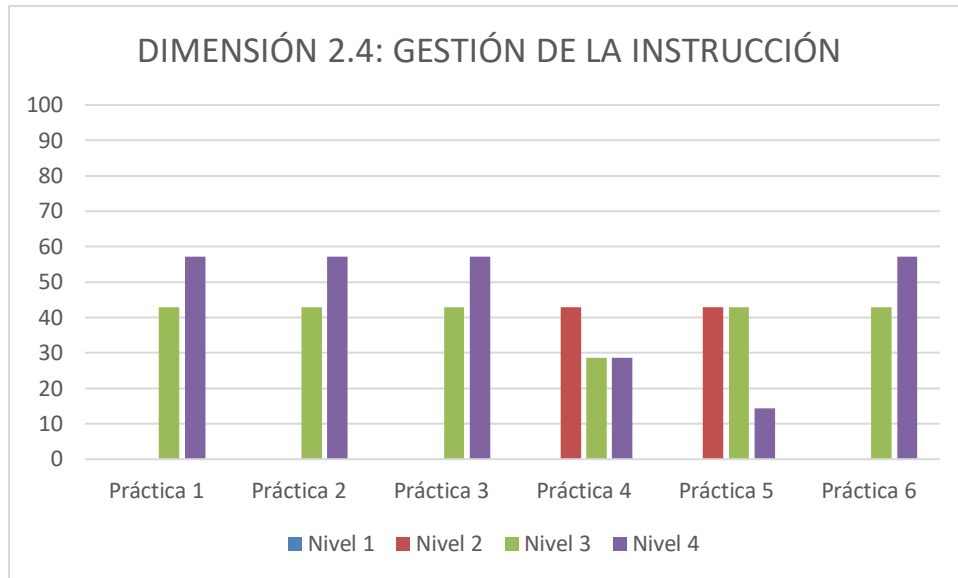
- a) En la dimensión “Establecer Dirección” se puede observar que las prácticas 1, 2 y 4 son las que se encuentran mejor evaluadas con un nivel de calidad 3, a pesar de que su porcentaje es inferior al 60% de aprobación.
- b) Las prácticas 3 y 5 son las más descendidas, cuyos rangos fluctúan entre el 42,9% y el 57,1%.
- c) La práctica 3, la cual hace referencia al rol de difusión del equipo directivo y su capacidad de explicar los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa, es la que presenta una mayor desaprobación, puesto que el 42,9% de los encuestados consideran que los propósitos y las acciones realizadas son poco claras para la comunidad educativa y que no se implementan de manera sistemática.



- a) En la dimensión “Rediseño de la Organización” se puede observar que las prácticas 1 y 5 son las que se encuentran mejor evaluadas con un nivel de calidad 4 y 3 respectivamente en un 71,4%, lo cual evidencia lo que los encuestados consideran que el quehacer pedagógico incorpora un propósito explícito y claro para la comunidad educativa cuyo proceso es sistemático y secuencial cuyo objetivo está orientado en mejorar los resultados institucionales; definiéndose como una práctica institucional o pedagógica. A su vez, los docentes consideran que el equipo directivo desarrolla e implementa una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar, afirmando que la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.
- b) Las prácticas 4 y 6 son las más descendidas, cuyos rangos se encuentran en el 42,9% y con respuestas en los niveles 2,3 y 4. Esto hace referencia a que los encuestados consideran que el equipo directivo no genera muchas oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales ni desarrolla y mantiene un adecuado nivel de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.

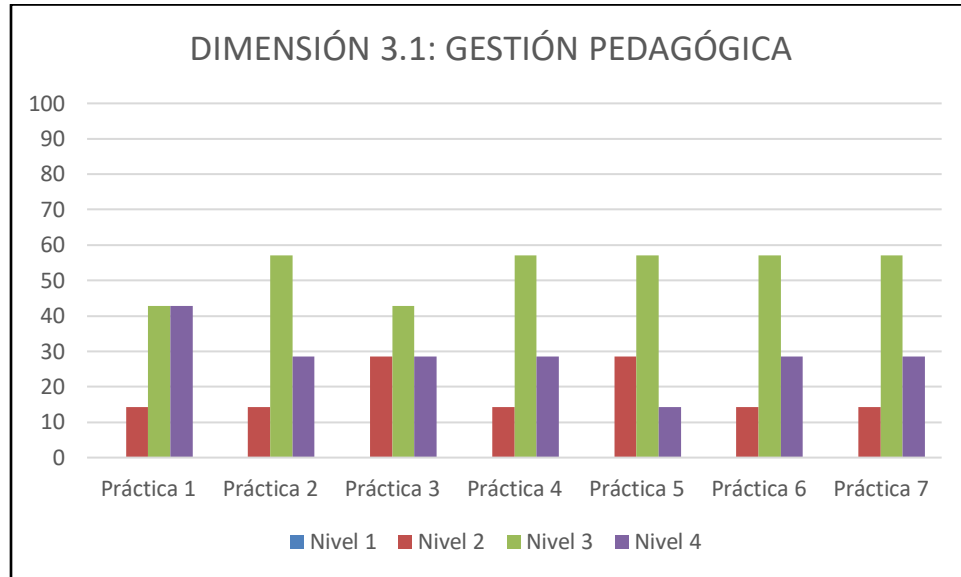


- a) En la dimensión “Desarrollo Personal” se puede observar que en general todas las prácticas se encuentran descendidas, donde sólo las prácticas 3 y 4 obtienen un nivel de calidad superior al 50%. Esto quiere decir que los encuestados consideran que el equipo directivo no genera muchas instancias respecto al promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente.
- b) Las prácticas 4 y 5 son las que se encuentran mejor evaluadas con un nivel de calidad 2 y 3 respectivamente en un 57,14%.
- c) Las otras prácticas se encuentran en un nivel de calidad 2,3 y 4, cuyos rangos se encuentran entre el 14,28% y el 42,86%.

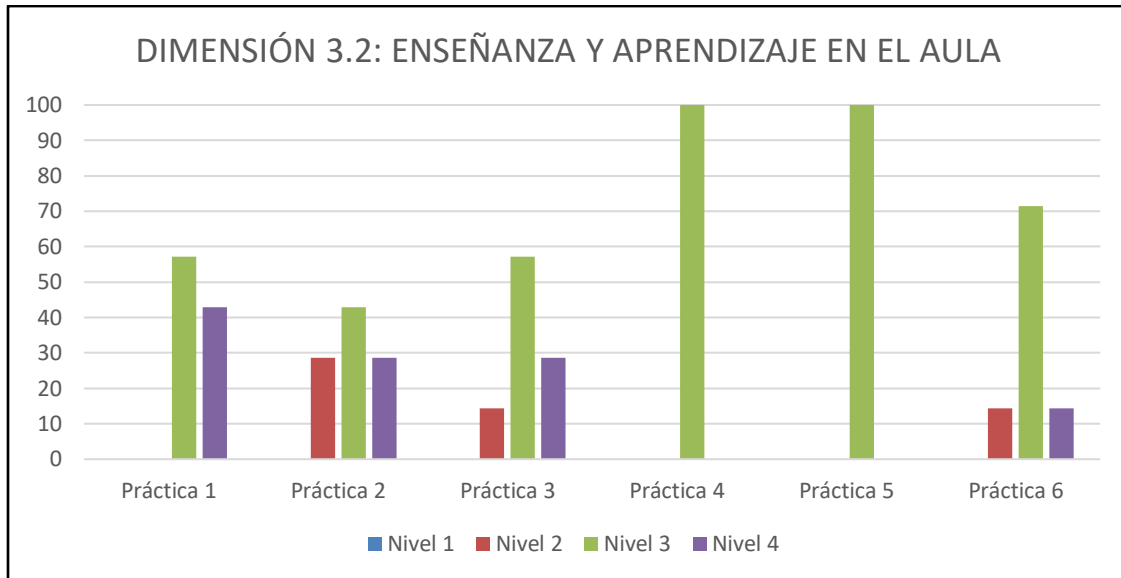


- a) En la dimensión “Gestión de la Instrucción” se puede observar que las prácticas 1, 2, 3 y 6 son las que se encuentran mejor evaluadas con un nivel de calidad 4, a pesar de que su porcentaje es inferior al 60% de aprobación.
- b) Las prácticas 4 y 5 son las más descendidas, con un nivel de calidad 2 con un 42,86% de desaprobación, debido a que el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos. Los encuestados consideran que el equipo directivo no reconoce sus fortalezas y debilidades para asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño y no procuran disminuir los distractores de los docentes en su proceso de enseñanza aprendizaje.

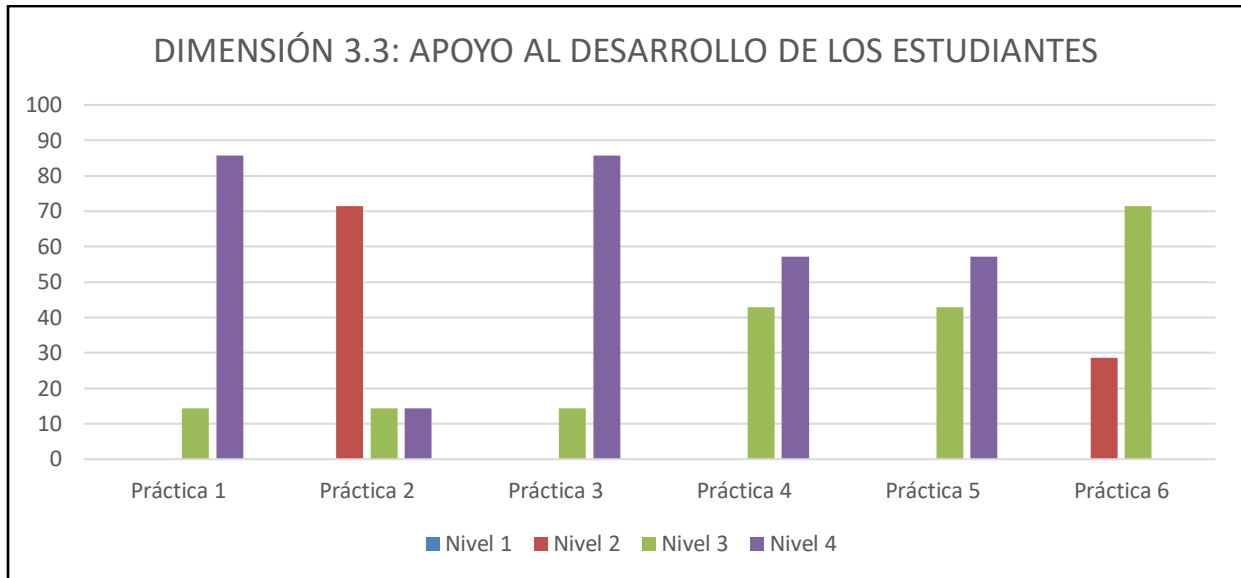
## Área Gestión curricular



- a) En la dimensión “Gestión Pedagógica” se puede observar que las prácticas 2, 4, 5, 6 y 7 son las que se encuentran mejor evaluadas con un nivel de calidad 3 con un 57,15% de aprobación.
- b) Las prácticas 1 y 3 son las más descendidas, con un nivel de calidad 2 y 3 con un 42,86% de desaprobación, debido a que el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos. Los encuestados consideran que el equipo técnico pedagógico no organiza de forma adecuada la carga horaria de cada curso ni genera instancias para revisar y analizar correctamente las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.

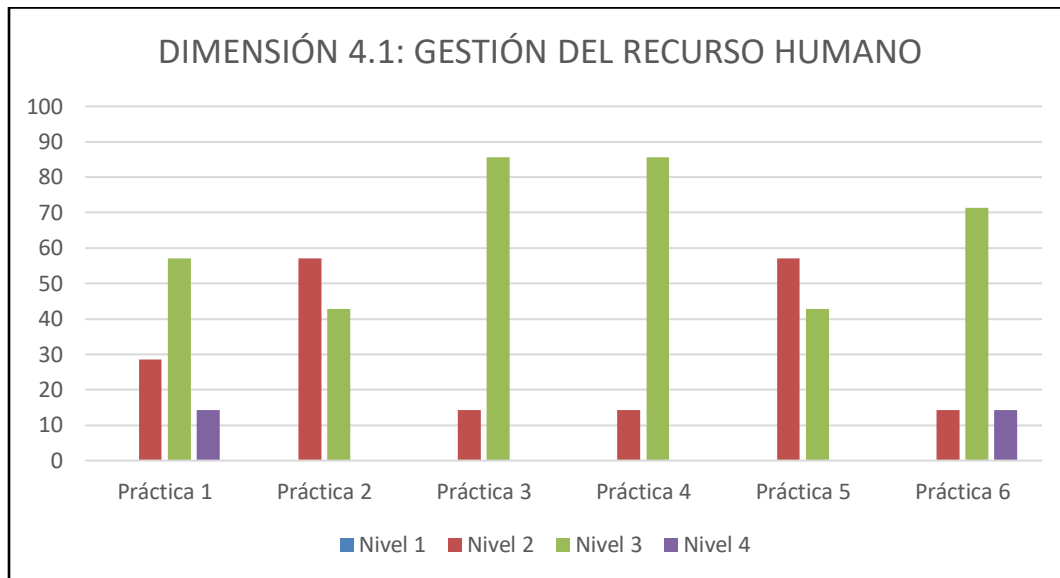


- a) En la dimensión “Enseñanza y Aprendizaje en el Aula” se puede observar que las siete prácticas se encuentran principalmente evaluadas en el nivel de calidad 3, lo cual significa que se encuentran como acciones claras para todos los actores del establecimiento, dirigiéndose a la mejora. Los encuestados consideran que el quehacer pedagógico incorpora un propósito explícito y claro para la comunidad educativa cuyo proceso es sistemático y secuencial cuyo objetivo está orientado en mejorar los resultados institucionales; definiéndose como una práctica institucional o pedagógica. Los encuestados consideran que las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes son adecuadas.
- b) Las prácticas 4 y 5 son las que obtienen el porcentaje máximo (100%) de nivel de calidad 3, es decir, los docentes son capaces de motivar a sus estudiantes para que participen activamente de sus clases, manteniendo además un clima de respeto y aprendizaje en el aula.
- c) La práctica 2 es la que se encuentra más descendida, obteniendo niveles de calidad 2,3 y 4, cuyos porcentajes de desaprobación fluctúan entre el 28,57% y el 42,86%. Esto quiere decir que los docentes utilizan de forma deficiente recursos didácticos y tecnológicos como forma de aprendizaje y motivación a sus estudiantes.

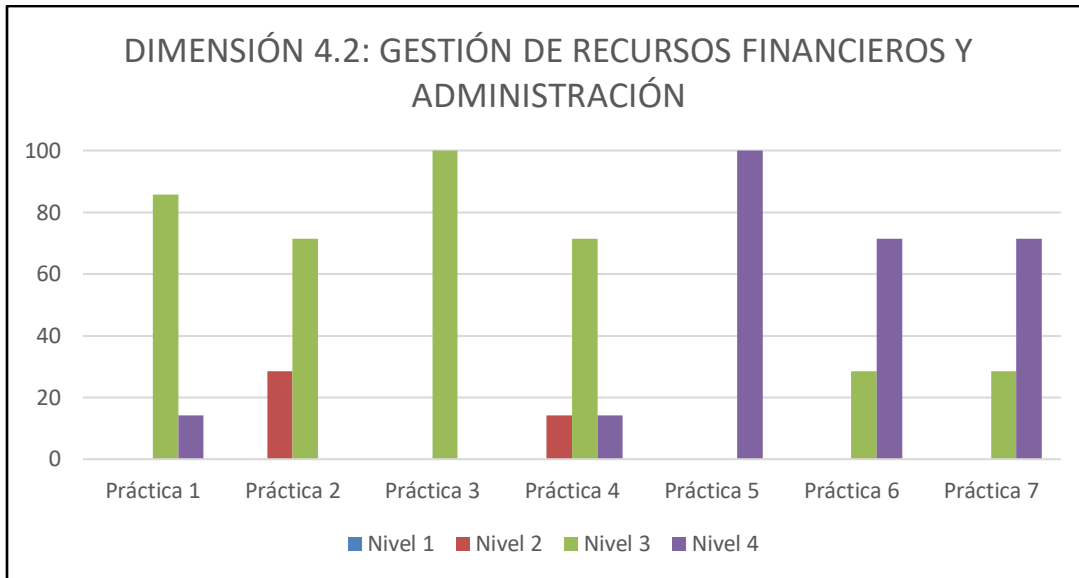


- a) En la dimensión “Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes” se puede observar que las 1 y 3 son las que se encuentran mejor evaluadas con un nivel de calidad 4 con un 85,71% de aprobación, lo cual significa que se encuentran como acciones claras para todos los actores del establecimiento. Los encuestados consideran que el quehacer pedagógico incorpora un propósito explícito y claro para la comunidad educativa cuyo proceso es sistemático y secuencial cuyo objetivo está orientado en mejorar los resultados institucionales; definiéndose como una práctica institucional o pedagógica.
- b) Las prácticas 4 y 5 son las que obtienen resultados más bajos en el nivel de calidad 3 y 4, con un 42,86% y un 57,14% de aprobación respectivamente.
- c) La práctica 2 obtiene el puntaje más alto de desaprobación en el nivel 2 de calidad, con un 71,42%, esto quiere decir que la mayoría de los encuestados considera que los propósitos y las acciones realizadas son poco claras para la comunidad educativa y que no se implementan de manera sistemática, específicamente en lo relacionado a la implementación de estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.

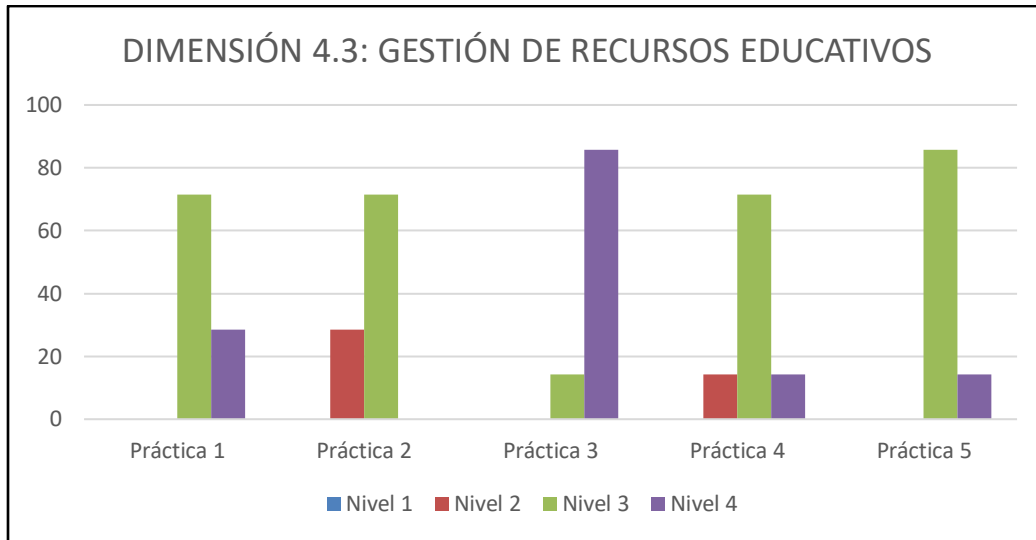
## Área Gestión de recursos



- a) En la dimensión “Gestión del Recurso Humano” se puede observar que las prácticas 3 y 4 son las que se encuentran mejor evaluadas con un nivel de calidad 3 en un 85,71%, lo cual evidencia lo que los encuestados consideran que el quehacer pedagógico incorpora un propósito explícito y claro para la comunidad educativa cuyo proceso es sistemático y secuencial cuyo objetivo está orientado en mejorar los resultados institucionales; definiéndose como una práctica institucional o pedagógica. A su vez, los docentes consideran que el establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y que el equipo directivo valora el trabajo del equipo docente.
- b) Las prácticas 2 y 5 son las más descendidas y con mayor desaprobación, con un nivel de calidad 2 en un 57,14%. Los encuestados consideran que el establecimiento no implementa de forma adecuada mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo ni un sistema de reemplazo para las licencias y además consideran que el establecimiento no cuenta con protocolos claros de desvinculación.



- a) En la dimensión “Gestión de Recursos Financieros y Administración” se puede observar que las siete prácticas se encuentran principalmente evaluadas en el nivel de calidad 3 y 4, lo cual significa que se encuentran como acciones claras para todos los actores del establecimiento, dirigiéndose a la mejora. Los encuestados consideran que el quehacer pedagógico incorpora un propósito explícito y claro para la comunidad educativa cuyo proceso es sistemático y secuencial cuyo objetivo está orientado en mejorar los resultados institucionales; definiéndose como una práctica institucional o pedagógica.
- b) Las prácticas mejor evaluadas son la práctica 3 en un nivel de calidad 3 y la práctica 5 en un nivel de calidad 4, ambas con un 100% de aprobación, lo cual significa que se encuentran como acciones claras para todos los actores del establecimiento. Los encuestados consideran que el quehacer pedagógico incorpora un propósito explícito y claro para la comunidad educativa cuyo proceso es sistemático y secuencial cuyo objetivo está orientado en mejorar los resultados institucionales; definiéndose como una práctica institucional o pedagógica y que la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año y cumple la legislación vigente.



- a) En la dimensión “Gestión de Recursos Educativos” se puede observar que las cinco prácticas se encuentran principalmente evaluadas en el nivel de calidad 3 y 4, lo cual significa que se encuentran como acciones claras para todos los actores del establecimiento, dirigiéndose a la mejora. Los encuestados consideran que el quehacer pedagógico incorpora un propósito explícito y claro para la comunidad educativa cuyo proceso es sistemático y secuencial cuyo objetivo está orientado en mejorar los resultados institucionales.
- b) Las prácticas mejor evaluadas son la número 3 en un nivel 4 con un 85,71% y la número 5 en un nivel 3 con un 86,71% de aprobación, lo cual significa que se encuentran como acciones claras para todos los actores del establecimiento, dirigiéndose a la mejora. Los encuestados consideran que el quehacer pedagógico incorpora un propósito explícito y claro para la comunidad educativa cuyo proceso es sistemático y secuencial cuyo objetivo está orientado en mejorar los resultados institucionales; definiéndose como una práctica institucional o pedagógica.

## PROPUESTAS DE MEJORA

En base a la recogida de datos y análisis de resultados obtenidos en la encuesta, a continuación, se presentará una propuesta de mejora en todas las áreas y sus dimensiones más deficientes.

Área de Formación Basada en Competencias		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Mejorar la motivación de los docentes y los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar talleres de autocuidado mensualmente, tanto para los docentes como para los alumnos.</li> <li>- Realizar pausas activas entre asignaturas y/o entre contenidos.</li> <li>- Capacitar a los docentes respecto a la elaboración y ejecución de actividades motivantes y desafiantes para los estudiantes.</li> <li>- Implementar medidas de refuerzo (premios) en base a desempeño y participación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director.</li> <li>- Equipo Directivo.</li> <li>- Convivencia Escolar.</li> <li>- Docentes de Asignatura.</li> </ul>

Área de Liderazgo Pedagógico		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Potenciar el liderazgo pedagógico del establecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al inicio de cada semestre, realizar reuniones informativas con la comunidad educativa, con la finalidad de aclarar dudas respecto a los propósitos y acciones a realizar durante el año.</li> <li>- Reconocer al término de cada semestre a los funcionarios que cumplieron con las metas estipuladas, con la finalidad de reforzar su desempeño.</li> <li>- Establecer instancias regulares para que los docentes puedan trabajar en equipo, compartir sus experiencias, reflexionar sobre sus prácticas pedagógicas y diseñar estrategias conjuntas para abordar los desafíos y mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director.</li> <li>- Equipo Directivo.</li> <li>- Equipo Técnico.</li> </ul>

Área de Gestión Curricular		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Desarrollar la gestión del currículum para asegurar una enseñanza de calidad y promover el aprendizaje significativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar semestralmente reuniones para realizar revisión y seguimiento de los procesos de enseñanza – aprendizaje.</li> <li>- Perfeccionar los procesos de asignación y revisión de carga horaria, respetando las funciones y competencias de los docentes.</li> <li>- Capacitar a los docentes en el uso eficiente de los recursos didácticos y tecnológicos.</li> <li>- Implementar un sistema de retroalimentación continua sobre las planificaciones y prácticas pedagógicas.</li> <li>- Capacitar en la implementación de estrategias para estudiantes con altas capacidades académicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo Directivo.</li> <li>- Equipo Técnico.</li> <li>- Encargada de Ciclo.</li> <li>- Profesores de Asignatura.</li> <li>- Encargado de TICS.</li> </ul>

Área de Gestión de Recursos		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>Desarrollar estrategias para el reemplazo de docentes en el caso de licencias médicas y ausencias justificadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar las causas de ausentismo de los docentes con la finalidad de anticipar la toma de decisiones.</li> <li>- Desarrollar estrategias y protocolos claros para reducir la tasa de ausencias y gestionar licencias.</li> <li>- Establecer un sistema de refuerzos para aquellos docentes que realicen los reemplazos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director.</li> <li>- UTP.</li> <li>- Equipo Técnico.</li> </ul>
<p>Implementar un plan de acción relacionado a la prevención del ausentismo escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un plan de acción con medidas preventivas de ausentismo.</li> <li>- Realizar un seguimiento de aquellos casos que presentan menor asistencia y proveer medidas concretas de apoyo en base a la necesidad.</li> <li>- Elaborar un plan de acción con refuerzos a los estudiantes en base a su asistencia (individual y de curso).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director.</li> <li>- UTP.</li> <li>- Equipo Técnico.</li> <li>- Profesor Jefe.</li> <li>- Convivencia Escolar.</li> </ul>

## CONCLUSIÓN

La búsqueda de una educación de calidad en Chile es un objetivo constante, y en este proceso, la implementación de enfoques basados en competencias, un liderazgo pedagógico efectivo, una gestión curricular pertinente y una administración eficiente de los recursos juegan roles fundamentales. Estos elementos son especialmente relevantes en el contexto de las escuelas públicas, las cuales a menudo enfrentan desafíos particulares en su labor educativa.

La investigación se centró en la Escuela Irene Frei de Cid, ubicada en la comuna de Concepción, Región del Bío Bío, con el propósito de realizar un diagnóstico exhaustivo de sus áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, para posteriormente formular propuestas de mejora específicas y contextualizadas.

A partir del diagnóstico se pudieron identificar fortalezas y debilidades, lo que a su vez permitió definir y entregar propuestas de mejora para dicho establecimiento, especialmente en lo que respecta al liderazgo del director, del equipo técnico y a la gestión de recursos. Esto se vio reflejado en las respuestas proporcionadas por los docentes.

La importancia de este estudio radica en su potencial para beneficiar directamente a la Escuela Irene Frei de Cid, a través de la identificación de áreas de oportunidad y la formulación de recomendaciones prácticas que puedan conducir a una enseñanza y un aprendizaje más efectivos, a mejores resultados estudiantiles y a una gestión escolar más eficiente. Además, esta investigación contribuye a una comprensión más profunda de los desafíos y las oportunidades que enfrentan las escuelas públicas en Chile, especialmente en la Región del Bío Bío.

El intervenir directamente en el liderazgo pedagógico y en la gestión de recursos permitirá generar un cambio que beneficie a toda la comunidad educativa, puesto que son

debilidades que han estado presente durante años en el establecimiento, permitiendo de esta manera mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bizarro, W., Sucari, W., & Quispe-Coaquira, A. (2019). *Evaluación formativa en el marco del enfoque por competencias*. Revista Innova Educación, 1(3), 374-390. Recuperado de <https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.03.r001>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4.ª ed.). Sage Publications. pp. 112-145.
- Corral-Russo, R. (2021). *Formación basada en competencias en la educación superior cubana: una propuesta*. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, Cuba.
- De La Hoz Blanco, J. E. (2017). *Estilos de gestión y cultura institucional en las organizaciones escolares*. Encuentros, 15(1), 61–75. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-58582017000100061](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-58582017000100061)
- Hargreaves, A. (2013). *El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Ediciones Morata, S. L. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/51803?page=1>
- Odden, A., & Picus, L. O. (2014). *School finance: A policy perspective* (5.ª ed.). McGraw-Hill. pp. 167-189.
- Pérez, S. (2022). *Liderazgo educativo en la mejora de la calidad*. Santiago, Chile: Universidad Santo Tomás.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Soriano Rodríguez, A. (2014). *Diseño y validación de instrumentos de medición*. Editorial Universitaria Don Bosco, 19-40.

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

Vázquez Fernández, P. & Ortega Osuna, J. L. (2011). *Competencias básicas: desarrollo y evaluación en educación secundaria*. Wolters Kluwer España.  
<https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/63165?page=1>