



Trabajo Final Para Obtener el Grado de Magister Profesional en Educación,  
Mención Currículum y Evaluación Basado en Competencias.

**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  
HÉROES DE CHILE, DE LA COMUNA DE YUMBEL, REGIÓN DEL BIO BIO.**

Candidata a Magíster: Yenny B. Bravo Romero

Tutor disciplinar: Dra. Marlenis Martínez Fuentes

Tutor metodológico: Dra. Rocío Riffo San Martín

**MARZO, 2025.**

## INDICE

1. Portada.	
2. Índice.	
3. Resumen.....	1
4. Introducción. ....	2
5. Marco teórico.....	4
6. Marco contextual.....	10
7. Diseño y aplicación del instrumento de evaluación.....	14
8. Análisis de los resultados (por área) .....	38
9. Propuestas de mejora (por área) .....	46
10. Conclusión.....	49
11. Bibliografía.....	51.

## **RESUMEN**

La educación en contextos de alta vulnerabilidad representa un desafío constante para las comunidades escolares, especialmente en establecimientos municipales que atienden a estudiantes con múltiples necesidades educativas, emocionales y sociales. En este escenario, se vuelve fundamental contar con un enfoque pedagógico inclusivo, contextualizado y sensible a la realidad del entorno. Por ello, es esencial realizar diagnósticos precisos que permitan analizar y evaluar la efectividad de las prácticas educativas implementadas, con el propósito de identificar áreas críticas y fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El presente trabajo se enfoca en el diagnóstico institucional y en propuesta de la mejora centrada en cuatro áreas clave: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Todo esto, en el contexto de la escuela municipal Héroes de Chile de la comuna de Yumbel, región del Biobío, caracterizada por un alto índice de vulnerabilidad y una población estudiantil diversa.

El diagnóstico se realizará por medio de encuesta a docentes del establecimiento escuela Héroes de Chile, consistente en 4 áreas, 13 dimensiones y 92 prácticas.

La elaboración del documento quedó a cargo de académicos de la Universidad de la República y la validación del mismo firmó integrante del equipo directivo, Inspector General del establecimiento, don Cristian Canulao Jara.

En base a los datos recogidos, se diseñan propuestas de mejora específicas, con acciones concretas y plazos definidos, que buscan responder de manera efectiva a las necesidades detectadas. Este trabajo pretende contribuir a la mejora continua de la calidad educativa, promoviendo una educación equitativa, pertinente y transformadora para todos los estudiantes.

## **INTRODUCCIÓN**

La educación actual requiere de una formación basada en competencias, constituyendo esta, un pilar para el desarrollo integral de los y las estudiantes de nuestro país. Es por esto que las instituciones educativas están llamadas a proveer prácticas pedagógicas, curriculares y de gestión que respondan eficazmente a las necesidades del alumnado del siglo 21.

El propósito de este trabajo es realizar un diagnóstico institucional de la escuela Héroes de Chile de la comuna de Yumbel, enfocado en las áreas clave que inciden directamente en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. A partir de este análisis, se busca identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que orienten futuras decisiones.

El tema central de este estudio es la evaluación interna del funcionamiento pedagógico y organizacional del establecimiento, con énfasis en cómo se implementan prácticas que promuevan el aprendizaje, el desarrollo profesional docente, la gestión eficaz del currículum y el uso eficiente de los recursos institucionales. Estos aspectos son fundamentales en el fortalecimiento de una cultura escolar centrada en el aprendizaje, la colaboración profesional y el liderazgo pedagógico.

Según el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDE, 2015), una gestión escolar efectiva se sustenta en procesos sistemáticos de reflexión, evaluación y mejora continua. Este enfoque enfatiza la importancia de la toma de decisiones basada en evidencia, la promoción de comunidades profesionales de aprendizaje y la articulación de prácticas que favorezcan el desarrollo integral de todos los estudiantes. En este sentido, el presente trabajo se alinea con los principios de liderazgo instruccional y desarrollo institucional propuestos por autores como Robinson, Hohepa y Lloyd (2009), quienes destacan el impacto del liderazgo pedagógico en los resultados de aprendizaje.

La estructura del trabajo se organiza de la siguiente forma: Marco teórico, donde se analizan conceptos relacionados con las áreas a diagnosticar, como son: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, Gestión curricular y gestión de recursos. En el Marco contextual encontramos las características del contexto en el cual se ejecutó el diagnóstico. Se hace mención a la elaboración y validación del instrumento de evaluación, quienes participaron de la encuesta y como se aplicó la evaluación. En el análisis de resultados se presentan los datos duros, representado en gráficos y tablas en cada una de las áreas, para finalmente identificar las fortalezas y debilidades para luego presentar propuestas de mejoras y acciones para dar respuesta a las necesidades detectadas en el establecimiento.

Se presenta una conclusión final del diagnóstico realizado, con los elementos generales del trabajo para dar cierre y comentar reflexiones finales.

## **1.MARCO TEÓRICO**

En el contexto de la educación chilena actual, los desafíos del siglo XXI exigen una reformulación de las prácticas educativas, de tal manera que se promueva una enseñanza que trascienda la transmisión de conocimientos y se enfoque en el desarrollo integral de los/as estudiantes. Este enfoque requiere de diversos elementos clave como son: la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. Estos elementos constituyen un sistema que garantizan la calidad y pertinencia del proceso educativo.

La formación basada en competencias permite preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos reales y cambiantes; el liderazgo pedagógico asegura la dirección y el propósito compartido dentro de las instituciones educativas; la gestión curricular organiza y adapta los aprendizajes a las necesidades de cada contexto escolar, mientras que la gestión de recursos provee las condiciones necesarias para alcanzar los objetivos educativos propuestos.

### **1.1 FORMACION BASADA EN COMPETENCIAS**

La formación basada en competencias constituye una propuesta que parte del aprendizaje significativo y se orienta a la formación humana integral como condición esencial de todo proyecto pedagógico. (Tobón, 2006, p. 15).

Según Cejas (2019) “es entendida como un proceso de enseñanza y aprendizaje que está orientado a que las personas adquieran habilidades, conocimientos y destrezas empleando procedimientos o actitudes necesarias para mejorar su desempeño” (p.6). Las competencias constituyen la base fundamental para orientar el currículo, la docencia, el aprendizaje y la evaluación.S

Según Batistello & Cybis Pereira (2019):

El desarrollo de competencias depende de una tríada, basada en el conocimiento, las habilidades y las actitudes. Los conocimientos pueden ser considerados los contenidos disciplinares, la parte que contempla la teoría. Las habilidades son las

aptitudes para desarrollar en los estudiantes durante el aprendizaje, pudiendo considerarlas como la parte práctica. Las actitudes son las acciones que contemplan el conocimiento y las habilidades. Una actitud puede ser dada con una habilidad y varios conocimientos aplicados, así como un conocimiento puede ser aplicado en varias habilidades. (p.31-42).

La formación basada en competencias no solo integra contenidos, sino que también prioriza el desarrollo de habilidades blandas como la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas. Su efectiva implementación requiere una constante actualización del currículo y la capacitación docente, asegurando que las prácticas educativas sean pertinentes y de calidad.

## **1.2 LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

De los estilos de liderazgo educativos que han demostrado ser eficaces en la mejora de la escuela, destaca el Liderazgo Pedagógico, este término fue acuñado en la década de los setenta por el movimiento denominado «escuelas eficaces» tras la acumulación de evidencias que pusieron de manifiesto como el liderazgo directivo supone una mejora en los resultados obtenidos por el alumnado (Leithwood y Sun, 2015). (pág 542).

El liderazgo pedagógico se define como la capacidad de los directivos escolares para influir positivamente en la enseñanza y el aprendizaje, promoviendo una cultura de mejora continua en sus instituciones.

Hallinger, 2005; Ord et al., 2013; Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009, como se citó en Líderes educativos, conceptos y tensiones:

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

Tomando la propuesta de Pozner (2000), el liderazgo puede entenderse como un conjunto de prácticas que orientan a las personas y a los equipos de trabajo en una determinada dirección, para lograr niveles cada vez mayores de “excelencia” y aprendizaje organizacional, primordialmente a través del diálogo y de acuerdos.

Según Leithwood y Riehl (2003), los líderes pedagógicos efectivos establecen metas claras, supervisan el Desempeño Docente y aseguran un ambiente favorable para el aprendizaje, este tipo de liderazgo tiene un impacto directo en los resultados de los estudiantes, sobre todo cuando trabajan en colaboración con los docentes, trascendiendo la supervisión administrativa, centrándose en la creación de un entorno donde el aprendizaje y el desarrollo profesional docente sean prioridad.

En Chile el liderazgo pedagógico se ha fortalecido por medio de iniciativas como el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC 2015), donde se establecen estándares para promover la calidad educativa en las escuelas.

En Chile, la discusión respecto del liderazgo escolar ha cristalizado en los distintos instrumentos de política pública, hacia un enfoque de liderazgo pedagógico. Esto se refleja particularmente en los “Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores” (MINEDUC, 2014) y el “Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar” (MINEDUC, 2015).

¿Es posible ejercer un liderazgo pedagógico? ¿Cómo?

Creemos que es posible y también que es la única manera de impulsar y fortalecer la mejora en nuestras escuelas. Si el trabajo del equipo directivo no se relaciona constantemente con el trabajo de equipo docente (y viceversa) los esfuerzos por mejorar nuestra escuela obtendrán escasos resultados. Apoyándose en el proceso de mejora, el equipo directivo podrá ir fortaleciendo su liderazgo pedagógico porque desde su primera etapa (el diagnóstico), es necesario ver cómo la escuela está trabajando para cumplir su objetivo central: que todos los alumnos aprendan contenidos significativos. Para ello es necesario ver la escuela de manera integral, completa. Proponerse encarar como organización un proceso de mejora es conocer los objetivos educativos del Estado y definir los institucionales, conocer las planificaciones de los docentes, monitorear los

resultados de aprendizaje de los alumnos, ver dónde es necesario acompañar más de cerca, armar reuniones en las que se puedan revisar y definir criterios institucionales de evaluación, generar un buen clima de trabajo en la escuela que proporcione un sentimiento de pertenencia al equipo... Cada una de las etapas del proceso de mejora será una oportunidad para encontrarse con el equipo docente, pensar juntos y decidir cursos de acción. Tomando las palabras de Fullan (2001), podemos decir que un director que lidera la mejora está obsesionado con respecto a la dimensión pedagógica, en cómo lograr que todos sus alumnos aprendan y pasen fortalecidos al año siguiente. Su prioridad es la enseñanza, ya no desde el aula directamente, pero si acompañando la tarea docente: “Crean una cultura de trabajo centrada en el aprendizaje” (Bolívar, López y Murillo, 2013: 26).

### **1.3GESTION CURRICULAR**

La gestión curricular se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones en relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar, las cuales constituyen actividades centrales que se desarrollan en el establecimiento escolar. Estas decisiones deben hacer convivir acciones tanto de tipo pedagógico, didáctico y de evaluación, como de contextualización, integración e innovación educativa.

La gestión curricular, está referida a políticas, procedimientos y prácticas que desarrolla el Director y equipo técnico-pedagógico y los docentes, para “coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje” (MINEDUC, 2014 p.71).

Por consiguiente, la gestión curricular identifica responsables específicos, Director y Equipo Técnico-Pedagógico y tiene como foco la enseñanza-aprendizaje. Este es el proceso que se debe coordinar, planificar, monitorear y evaluar; se espera que el Director/a y el equipo establezcan lineamientos pedagógicos con los docentes, apoyen una planificación curricular que facilite la gestión de la enseñanza en la sala de clases, entreguen apoyo a los docentes en la sala de clases, coordinen sistemas efectivos de evaluación de aprendizaje, monitoreen la cobertura curricular, los resultados de aprendizaje y la promoción de un clima de colaboración entre los docentes. Ulloa, J. y Gajardo, J. (2017).

Volante et al., (2015 p.97) han definido la gestión curricular como: "...el conjunto de decisiones y prácticas que tienen por objetivo asegurar la consistencia entre los planes y programas de estudio, la implementación de los mismos en la sala de clases y la adquisición de los aprendizajes por parte de los estudiantes". A partir de estas concepciones es que deben estar puestas las decisiones para generar oportunidades de aprendizaje de calidad a los/as estudiantes de nuestro país.

La Gestión Curricular contiene las competencias y habilidades que evidencian la forma en la cual el director asegura el aprendizaje efectivo en aula, considerando la cultura y el Proyecto Educativo del Establecimiento. Se expresan en la capacidad de promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum.

Salgado Bustamante y Medel Toro (2015) plantean que la gestión del currículo se compone de los siguientes factores: (1) la gestión pedagógica, que se encarga de la organización, planeación, monitoreo y evaluación de una propuesta curricular, (2) la aplicación de procesos de enseñanza aprendizaje, que implica un correcto uso de las estrategias de aprendizaje definidas, (3) el desarrollo del estudiante, donde se garantiza un desarrollo emocional, social y académico apropiado para cada uno de los estudiantes y (4) el entorno de ejecución. Todo ello permite que los procesos curriculares sean sensibles a la información que se procesa dentro de su ambiente de ejecución.

En las escuelas chilenas, el fortalecimiento de la gestión curricular es un componente clave del Plan de Mejoramiento educativo (PME), que busca articular las metas institucionales con las prácticas pedagógicas para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

## 1.4 GESTIÓN DE RECURSOS

La gestión de recursos en el ámbito educativo se refiere al proceso mediante el cual las instituciones planifican, organizan y administran de manera eficiente los recursos disponibles – humanos, materiales y financieros para alcanzar los objetivos educativos propuestos y con eso mejorar la calidad de la educación.

Una gestión efectiva de los recursos implica una planificación y organización estratégicas que faciliten el uso de todos los recursos educativos disponibles. Esto es esencial para el correcto funcionamiento y la calidad de un centro educativo.

La Gestión de recursos comprende las políticas, procedimientos y prácticas llevadas a cabo por el sostenedor y los equipos directivos<sup>6</sup> de los establecimientos a su cargo, y están dirigidas a contar con los recursos humanos, financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos.

La gestión de recursos es clave para el funcionamiento del establecimiento, ya que provee el soporte para el desarrollo de la labor educativa. Dado que los docentes son el factor a nivel de establecimiento educacional que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, resulta esencial que el sostenedor y los equipos directivos gestione las acciones necesarias para contar con un equipo suficiente, competente y comprometido, lo que implica, entre otras cosas, ofrecer buenas condiciones laborales, retroalimentar al personal respecto de su desempeño y promover el desarrollo profesional continuo. También se debe asegurar la provisión, administración y optimización de los recursos económicos, dado que estos condicionan significativamente el funcionamiento del establecimiento, afectando su viabilidad y continuidad en el tiempo. Junto con lo anterior, la gestión de redes y oportunidades de apoyo son fundamentales para maximizar los recursos disponibles y las capacidades institucionales para potenciar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. Por su parte, la infraestructura, el equipamiento y los materiales educativos permiten y facilitan la implementación de las actividades de enseñanza-aprendizaje, por lo que el establecimiento también debe asegurar que estos sean suficientes, apropiados y se encuentren en buenas condiciones.

## 2.0 MARCO CONTEXTUAL

En el marco contextual se describirán las características del establecimiento y su entorno, teniendo en cuenta diversos factores que influyen en el funcionamiento del establecimiento.

### 2.1. Características del contexto

La Escuela Héroes de Chile, emplazada en la comuna de Yumbel, región del Biobío, es un establecimiento educacional de dependencia municipal.

La Escuela Municipal Héroes de Chile, desempeña un rol fundamental en la formación de personas para el desarrollo futuro, social y económico de la comuna. Ésta se caracteriza por su desarrollo económico agrícola y forestal.

La escuela se emplaza en un lugar privilegiado del centro urbano de la comuna. Héroes de Chile se encuentra a dos cuadras de la plaza de armas, la Municipalidad, banco, cercano a supermercado y otros locales comerciales emplazados en el corazón de la ciudad. A 5 cuadras de Hospital de Yumbel y 4 cuadras de Estadio Municipal.



## **2.2 Entorno y realidad del establecimiento**

Actualmente concentra en sus aulas una matrícula de 280 alumnos provenientes tanto del sector urbano como rural. Atiende a un curso por nivel, cuenta con Proyecto de Integración Escolar "PIE" atendiendo a más de 90 alumnos y alumnas por el Decreto 170 y Decreto 83/2015. Héroes de Chile provee a sus estudiantes de diversas acciones que fortalecen su desarrollo integral, académico y biopsicosocial, dando respuesta a las necesidades educativas de todo el alumnado.

Para la atención de la población escolar, la escuela cuenta con una dotación de docentes, asistentes de la educación, tanto profesionales, técnicos y auxiliares, quienes conforman el equipo multiprofesional.

La escuela presenta un 93% de índice de vulnerabilidad social y concentra a un 79,04% de alumnos prioritarios.

La escuela cuenta con programas de reforzamiento en las áreas de Lenguaje y Matemáticas, un Programa de Estimulación Cognitivo Integral para estudiantes con aprendizajes más descendidos, laboratorio de ciencias equipado, gimnasio, Centro de Recursos del Aprendizaje (CRA), amplio comedor y alimentación para el total de los estudiantes, amplios patios para espacios de recreación, laboratorio de computación y audiovisual equipado.

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

La comuna de Yumbel se caracteriza por su entorno agrícola y forestal, lo que influye directamente en las dinámicas sociales y económicas de la comunidad educativa. La escuela atiende una población diversa, tanto del sector urbano como rural, reflejo de las condiciones socioeconómicas del territorio.

## **2.4. Reseña histórica – logros y dificultades**

La Escuela Héroes de Chile es una institución educacional cuyos orígenes se remontan a la época de la independencia de Chile; desde esos tiempos ha sido un importante aporte al desarrollo de la comuna de Yumbel y de sus habitantes.

Se origina en la antigua Escuela Superior de Hombres N°1, que data de finales del siglo XIX, y funcionó en distintos locales hasta ubicarse definitivamente en calle O'Higgins 599, en un edificio construido en 1959 por la Sociedad Constructora de Establecimientos Educativos.

En 1975, el Ministerio de Educación cambió la denominación del establecimiento a Escuela E-1115. Luego, en 1981, absorbió a la Escuela E-1099 (Ex Escuela de Niñas N°2) y fue traspasada a la administración municipal.

En 2007, mediante Resolución Exenta N° 1068, se cambió su denominación a “Escuela Municipal Héroes de Chile”. El nombre fue propuesto por el personal del establecimiento, tras consulta a todos los estamentos, y aprobado por la I. Municipalidad de Yumbel mediante Decreto Alcaldicio del 13 de marzo de 2007.

## **2.5 Logros:**

La escuela Héroes de Chile se ha posicionado como un establecimiento emblemático en Yumbel, siendo reconocida por sus habitantes y valorada por su aporte al desarrollo de sus estudiantes. Se caracteriza por dar atención a un número importante de estudiantes con NEE, gran parte de ellos estudiantes TEA, quienes son atendidos por profesionales competentes en el área cubriendo todas las necesidades y brindando todas las herramientas necesarias para que los estudiantes accedan y progresen en su proceso educativo. Escuela Héroes de Chile es la única escuela de la comuna que otorga alimentación al 100% de sus estudiantes, entregando este importante beneficio que significa una gran ayuda para las familias de nuestros estudiantes.

**2.6 Dificultades:**

Una de las principales dificultades que enfrenta la escuela son las bajas expectativas de las familias respecto al rendimiento y proyección de sus hijos, lo que impacta negativamente en los procesos educativos.

## **3.0 DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO**

### **TEÓRICO**

#### **3.1. Características del instrumento**

El instrumento de evaluación presentado, es una encuesta diagnóstica estructurada, destinada a evaluar prácticas institucionales y pedagógicas en 4 áreas claves del funcionamiento de un establecimiento educacional.

1. Formación basada en Competencias
2. Liderazgo Pedagógico
3. Gestión Curricular
4. Gestión de Recursos

Cada una de estas áreas se subdivide en dimensiones específicas, las cuales contienen una serie de prácticas observables. Las prácticas son evaluadas mediante una escala valorativa de cuatro niveles de calidad, que permite identificar el grado de sistematización, claridad, impacto y mejora continua de cada acción.

#### **3.2. Cómo se elaboró y quién o quienes participaron de su elaboración**

La elaboración de la evaluación estuvo a cargo de un grupo de expertos docentes de la Universidad de la República, quienes confeccionaron el instrumento alineando su contenido con referentes normativos, particularmente con MBE. El instrumento posee un enfoque formativo ya que provee herramientas para detectar oportunidades de mejora y que van en directo beneficio de los procesos educativos.

El instrumento posee un lenguaje claro y definido, lo que facilita las respuestas en los encuestados.

El instrumento fue respondido por 9 docentes de un universo de 13. Cinco de ellos se respondió de manera física y 4 fueron respondidas de forma online.

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



## 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 Héroes de Chile de la comuna Yumbel, región del Bio Blo.

#### 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:

Área	Criterios a considerar en el instrumento
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> <li>- Gestión de recursos financieros y administración.</li> </ul>

## - Gestión de recursos educativos.

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

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	<i>El instrumento es de fácil comprensión y aplicación, siendo claramente atinente a la elaboración de proyectos y planes de manera eficiente y eficaz.</i>
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	<i>Considerar, en relación al equipo técnico o directivo que algunos roles o funciones, como la elaboración de horarios y otros no siempre corresponden a uno u otro, sino que la realidad organizacional de cada centro establece quién y cómo se desarrolla, en su caso, el Inspector General quienes desarrollan y elaboran horarios.</i>

## Identificación del experto

Nombre y apellidos	Cristian Canulao Jam.
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Inspector General Lic. en Educación Egresado de Postgrado en Educación mención Gestión de Calidad
e-mail	ccanulao@gmail.com
Fecha de la validación (día, mes y año):	Marzo 31 de 2025



## 3.4. Descripción de la aplicación del instrumento

El instrumento fue aplicado a 9 docentes de 13 que ofrecieron su participación en esta evaluación. Se consideraron docentes de diferentes asignaturas, una docente diferencial, una docente perteneciente al equipo de gestión y coordinadora PIE, para tener una mirada amplia y representativa en las respuestas. Consignar que 3 docentes presentaron licencia al momento de realizar encuesta.

## PRÁCTICO

### 3.5 Presentación del instrumento utilizado

#### Diagnóstico de las áreas Formación basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos.

##### Instrucciones:

La presente encuesta está formada por 4 áreas: Formación basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión del Currículum y Gestión de Recursos. En cada práctica debe marcar según la escala de valoración, de acuerdo a lo que usted considera pertinente.

##### Escala evaluativa

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

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

<b>4</b>	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.
----------	--

## 1. Formación basada en Competencias

### 1.1. Dimensión: Saber conocer

<p><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</p>				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. Los/as 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/as 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/as 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/as docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.				

## 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				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. Los/as docentes desarrollan el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.				
2. Los/as docentes desarrollan en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				

3. Los/as 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/as 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				

### 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				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. Los/as docentes son rigurosos(as) 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 incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con				

<p>procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.</p>				
<p>4. 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</p>				
<p>5. El(la) docente genera espacios de interacción pedagógica para la elaboración de juicios críticos, basados en la reflexión y uso del error, de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de estar abiertos/as a los cambios y de tomar decisiones razonadas</p>				
<p>6. 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.</p>				
<p>7. El(la) docente procura la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.</p>				

<p>8. Incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.</p>				
<p>9. 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.</p>				
<p>10. 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.</p>				

## 2. Área de gestión curricular

### 2.1. Dimensión: Gestión pedagógica

<p><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.</p>	
<p><b>Prácticas</b></p>	<p><b>Nivel de calidad de la práctica</b></p>

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 organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).				
3. 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.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y				

evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
9. 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.				
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. 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.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				

## 2.2. 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.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
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 profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				

4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. 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.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. 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.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

### 2.3. 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.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
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 estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. 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.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				

### 3. Área Gestión de Recursos

#### 3.1. 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.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
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 estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de				

reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

### 3.2. 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. 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.				

### 3.3. 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. 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.				

#### 4. Liderazgo pedagógico

##### 4.1. 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>			
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.				

#### 4.2. Dimensión: Rediseño de la organización

<b>Proceso general a evaluar:</b> Obtención y mantención de recursos de manera estratégica				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
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 entre los actores de la comunidad escolar, 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.				

### 4.3. Dimensión: Desarrollo del personal

**Proceso general a evaluar:** Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. 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.				

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

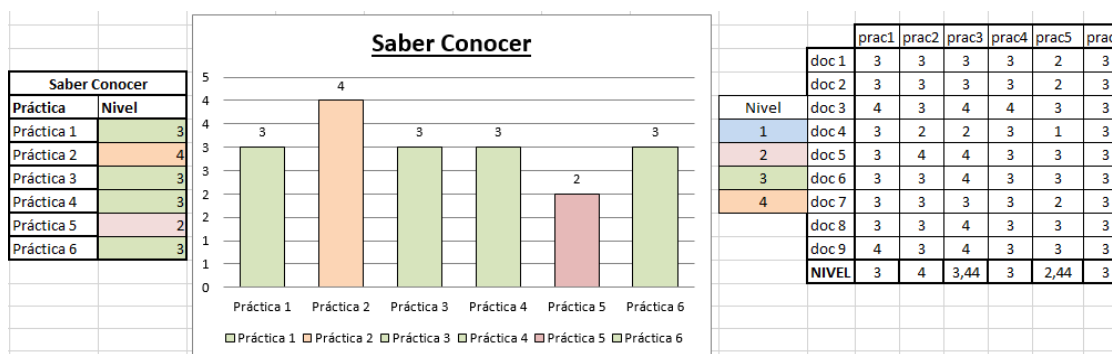
<b>Proceso general a evaluar:</b> Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
1. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.				
2. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.				
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.				

7. El equipo directivo identifica y difunde, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.				
--	--	--	--	--

## 4.0ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

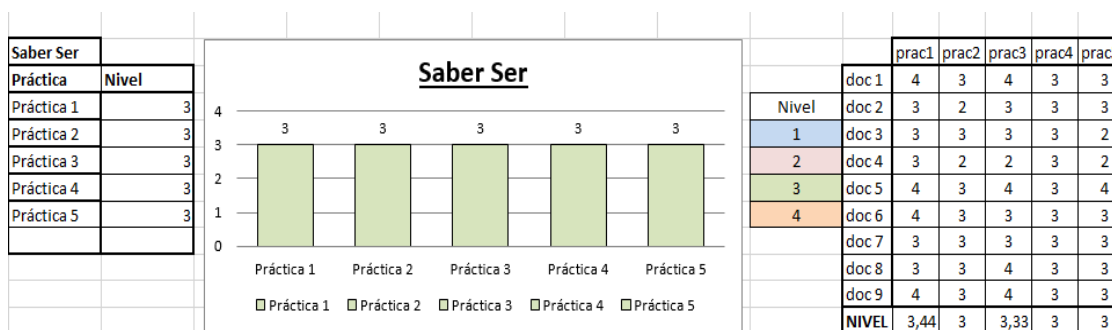
### 4.1Área Formación basada en competencias

#### 4.1.1Dimensión saber conocer.



En esta área se observa buen desempeño general de las prácticas es decir los docentes demuestran comprensión de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseñan, sin embargo, de acuerdo a la encuesta, la práctica 5, presenta un índice bajo, por lo que se sugiere apropiarse en los docentes conocimientos de otras disciplinas para hacer el contenido más accesible, comprensible y significativo para los estudiantes. Las prácticas en su mayoría fluctúan en el nivel 3 que representa un nivel adecuado. Los docentes demuestran buen nivel de conocimiento en las prácticas evaluadas.

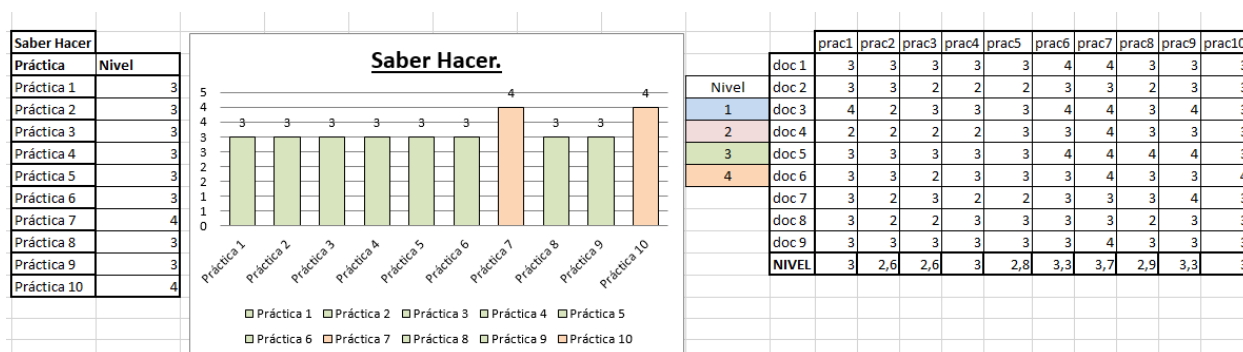
#### 4.1.2.Dimensión saber ser.



Esta dimensión se presenta con poca variabilidad, observándose la mayoría de las prácticas en nivel 3, lo cual es adecuado y representa que los docentes demuestran un buen nivel de “saber ser”, por lo que esta área se estima con competencias y

fortalezas adecuadas. Por lo tanto se observa un buen desempeño en la promoción del desarrollo personal y social de los estudiantes, favoreciendo su bienestar, fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio en diversos ámbitos de la vida cotidiana. Se sugiere fortalecer práctica 5 y consolidar el entendimiento interpersonal y la disposición a la comunicación y cooperación con los demás.

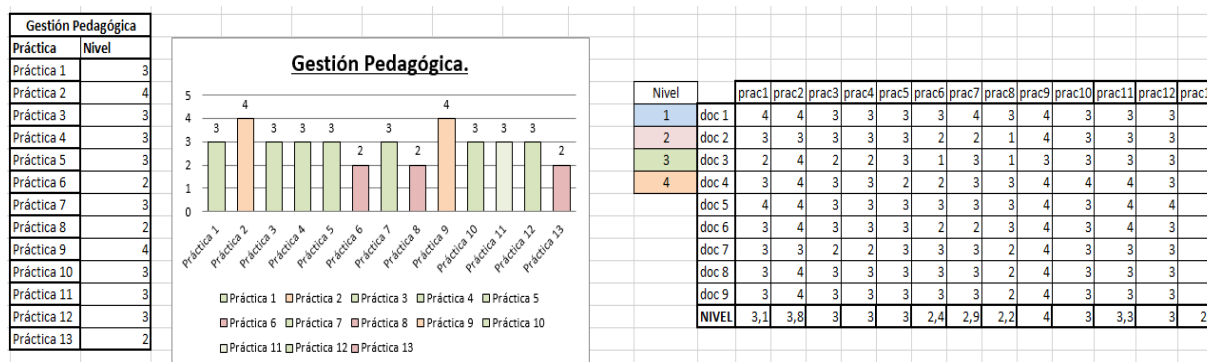
#### 4.1.3 Dimensión saber hacer.



En esta dimensión podemos concluir que el desempeño de la implementación de estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, atendiendo las diferencias individuales promoviendo altas expectativas, participación y colaboración de los estudiantes fluctúa entre el nivel 3, nivel adecuado/alto, y la práctica 7, alcanza el máximo desempeño, nivel 4. La dimensión se presenta en nivel adecuado en todas sus prácticas, sin embargo, se considera que los porcentajes de promedios finales de las prácticas en algunos casos fluctúan entre los, 2,6, 2,8, 2,9, por lo tanto en esta área se propondrán algunas propuestas de mejora.

## 4.2 Área: Gestión curricular.

### 4.2.1 Dimensión gestión pedagógica



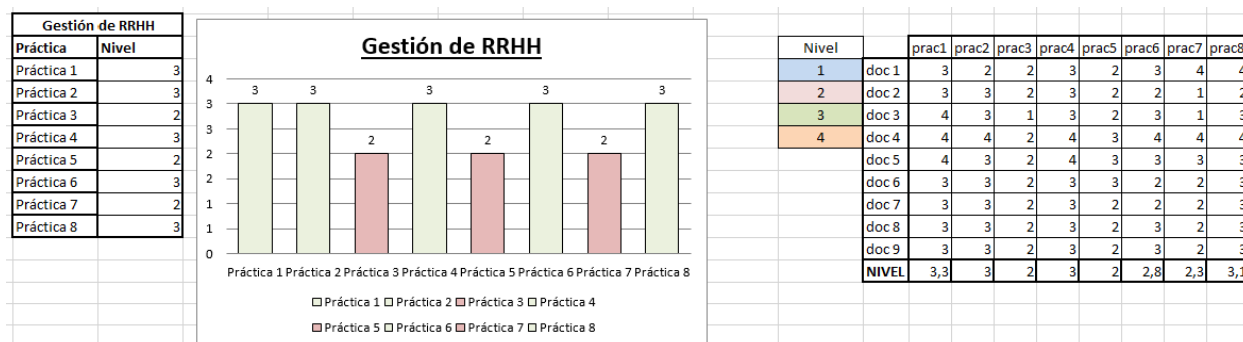
En esta dimensión podemos observar que la mayor parte de las prácticas se encuentran en un nivel adecuado/alto (nivel 3 y 4), los encuestados consideran que el equipo técnico pedagógico, en adelante ETP, lleva a cabo prácticas para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje. Se observa en un nivel inferior la práctica 6 que menciona que el ETP, propone y acuerda lineamientos generales, métodos de enseñanza y evaluación para potenciar el aprendizaje de los estudiantes. La práctica 8, que dice relación con que el ETP revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar el contenido y finalmente la práctica 13 que dice relación con promover la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes, estableciendo un sistema para su organización y uso. Si bien el nivel no se presenta como el más bajo, se sugiere intervenir y/o generar la consolidación de esta práctica en la institución.



que en el establecimiento egresen de enseñanza básica. Es importante promover desde pequeños, expectativas de proseguir estudios superiores y alcanzar metas altas.

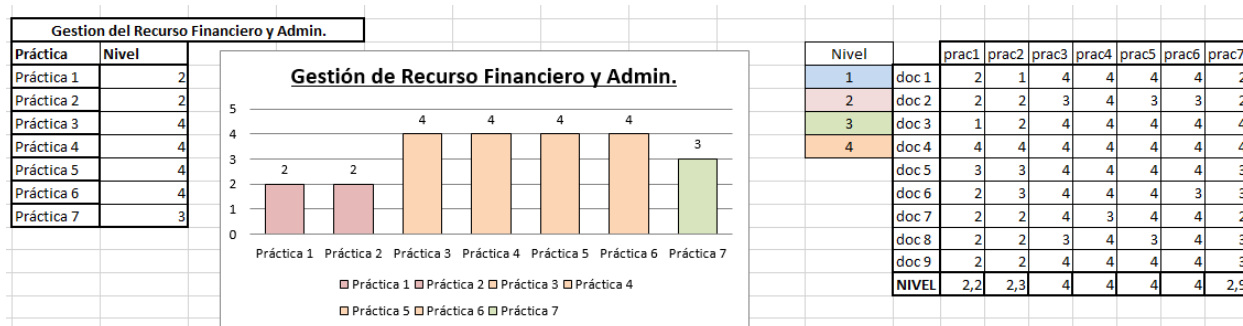
### 4.3 Área: Gestión de recursos.

#### 4.3.1 Dimensión gestión de recursos humanos



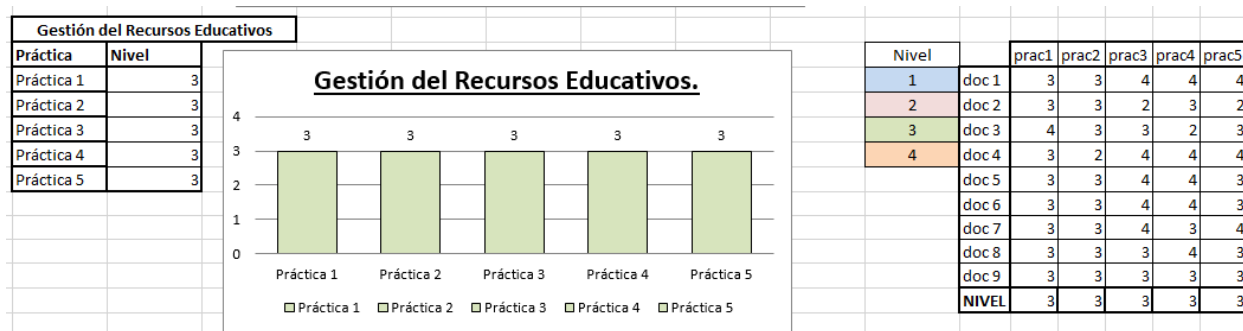
En esta dimensión podemos observar que 5 prácticas se encuentran en nivel 3, lo cual es un nivel adecuado alto, estas prácticas refieren a las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor, sin embargo, también se observan prácticas en nivel bajo (nivel 2), en este caso la práctica 3 que dice relación con atraer y retener a los mejores profesores ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo, la práctica 5 que dice relación con la detección de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a esto el establecimiento diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional. La práctica 7, también se encuentra en nivel bajo (2), dice relación con que la institución cuenta con protocolos claros acerca de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas. Se deben proponer acciones de mejora a este respecto.

### 4.3.2 Dimensión: gestión de recursos financieros y administrativos



En esta dimensión predomina mayoritariamente un nivel alto de desempeño de las prácticas, ubicándose la mayoría en nivel 4, el nivel mas alto. Esto se traduce en que la institución presenta un buen desempeño en las políticas y procedimientos que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos. Mencionar que solo en la práctica 1 y 2 se observa un nivel bajo, (nivel 2), práctica que dice relación con la gestión de matrícula y asistencia y presupuesto adecuado para cubrir las necesidades de los diferentes estamentos. Sin embargo, los encuestados, valoran en general la gestión en esta dimensión.

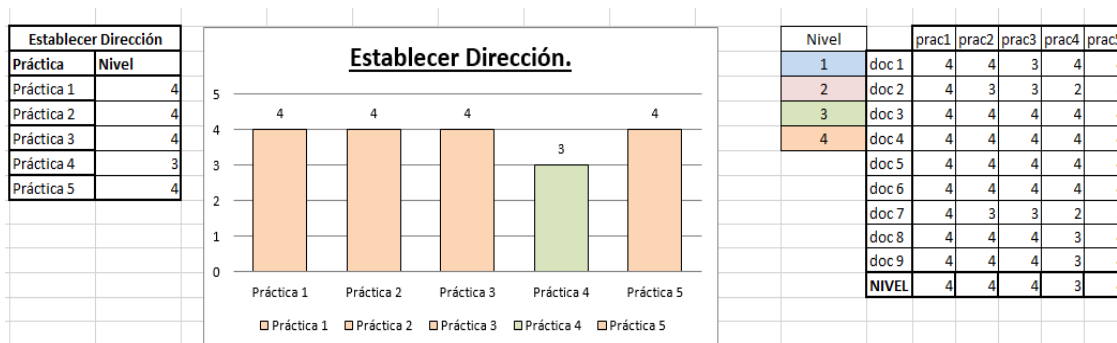
### 4.3.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos



En esta dimensión podemos observar poca variabilidad en los niveles ya que los encuestados las sitúan en el nivel 3, nivel adecuado/alto y que refiere condiciones y procedimientos que aseguren la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios. Se sugiere fortalecer y consolidar prácticas en pos de la mejora continua

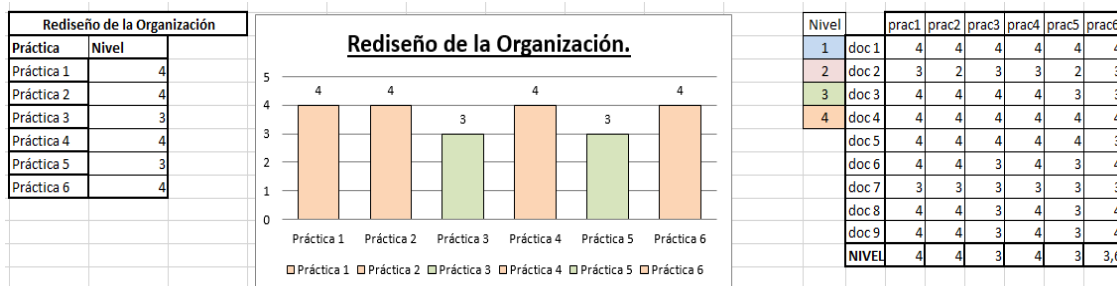
## 4.4 Área Liderazgo pedagógico

### 4.4.1 Dimensión: Establecer dirección



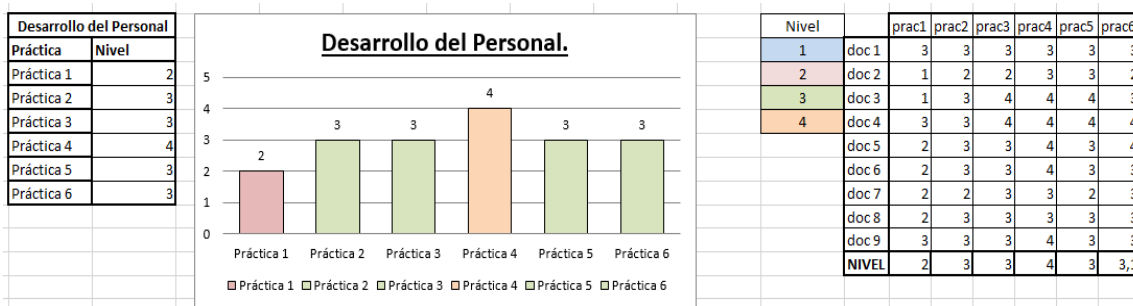
En esta dimensión podemos observar una tendencia significativa al desempeño de las prácticas en un nivel alto /adecuado. Se puede cuantificar un buen desempeño en cuanto al establecimiento de metas y expectativas, trabajo que lidera el equipo directivo.

### 4.4.2 Dimensión: Rediseñar la organización



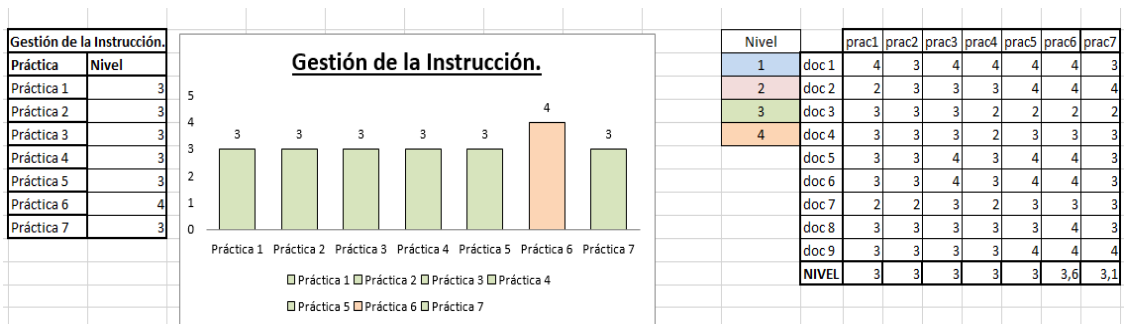
En esta dimensión el gráfico apunta al desempeño de las prácticas en un nivel alto/adecuado, estas prácticas dicen relación con obtención y mantención de recursos de manera estratégica, promoviendo un clima de buena convivencia, una cultura inclusiva, clima de confianza entre los actores, comunicación y coordinación estratégica efectiva con el sostenedor entre otros. Se sugiere la consolidación para promover la mejora continua de estas prácticas.

#### 4.4.3 Dimensión: Desarrollo del personal



En cuanto a dimensión desarrollo del personal, podemos cuantificar las prácticas en niveles altos/adecuados (4 y 3) teniendo en cuenta que esta dimensión tiene relación con la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional docente, las prácticas en general son valoradas por los docentes encuestados. Sin embargo, podemos observar que la práctica 1 que dice relación con la búsqueda de estrategias para la retención, selección, inducción y búsqueda por parte de equipo directivo y sostenedor de asistentes de la educación y docentes, a este respecto se evalúa con nivel bajo (nivel 2). Se sugiere tomar en consideración este aspecto ya que representa la valoración y validación de todos los actores de la comunidad.

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



En cuanto a esta dimensión que evalúa la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del curriculum, observamos que los encuestados ubican las prácticas en un nivel adecuado/alto (3 y 4), el desempeño de las prácticas se encuentra instauradas y los encuestados consideran que el equipo directivo acompaña, apoya y retroalimenta a los docentes, los encuestados consideran que se difunden acciones de buenas prácticas en el establecimiento.

## **5.0PROPUESTAS DE MEJORA**

En el contexto educativo actual, se vuelve indispensable revisar y fortalecer las prácticas pedagógicas, de gestión y liderazgo al interior de las comunidades escolares. La mejora continua de los procesos educativos exige una mirada crítica y reflexiva que permita identificar tanto las fortalezas como las debilidades que inciden en el desarrollo de una educación integral y pertinente.

El análisis de los datos recolectados permitió evidenciar falencias y desafíos persistentes en dimensiones fundamentales como la formación basada en competencias, la gestión del currículo, la gestión de recursos y el liderazgo pedagógico.

Estas áreas, al estar interrelacionadas, inciden de manera directa en la calidad de los aprendizajes y en el fortalecimiento de las prácticas docentes y directivas.

A partir de estos hallazgos, se proponen estrategias de mejora contextualizadas y viables, que buscan dar respuesta a las necesidades detectadas y contribuir a la construcción de una cultura institucional centrada en la mejora continua.

Mencionar que los encuestados, en general, valoran positivamente las prácticas evaluadas. A continuación, se presentan las propuestas de mejoras de las áreas en donde se detectó mayores falencias y/o debilidades.

### 5.1 Área: Formación basada en competencias dimensión saber hacer

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer prácticas pedagógicas que promuevan el pensamiento reflexivo y el juicio argumentativo en los estudiantes	- Diseñar y aplicar actividades pedagógicas que integren el análisis de fuentes, argumentación y debates en el aula.	Docentes/UTP
	- Capacitar a los docentes en metodologías activas como aprendizaje basado en problemas, estudio de casos y rutinas de pensamiento	UTP/Equipo directivo
Implementar estrategias de enseñanza inclusivas que atiendan la diversidad del aula y fomenten altas expectativas académicas.	- Aplicar evaluaciones formativas que permitan ajustar la enseñanza según el nivel de comprensión y progreso del grupo.	Docentes aula
	- Fomentar la retroalimentación oportuna, específica y formativa para promover la autoeficacia y motivación académica	Docentes/UTP

### 5.2 Área gestión Curricular. Dimensión: Gestión Pedagógica

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Promover la reutilización y sistematización de recursos pedagógicos creados por los docentes del establecimiento. (banco de datos)	- Generar un plan anual de revisión y actualización de recursos por nivel educativo, en conjunto con los docentes.	Docentes/UTP
	- Diseñar un repositorio físico y/o digital para la organización y acceso colaborativo a planificaciones, guías y evaluaciones.	UTP/encargado Informático
Fomentar la articulación pedagógica mediante estrategias compartidas para la mejora de los aprendizajes	- Realizar jornadas pedagógicas bimensuales para retroalimentar las planificaciones en conjunto entre docentes y equipo técnico.	UTP/docentes asignaturas
	- Establecer lineamientos metodológicos consensuados por nivel y asignatura.	UTP

### 5.3 Área Gestión de recursos: dimensión Gestión del recurso humano.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer estrategias de atracción y desarrollo profesional del equipo docente	- Aplicar encuesta anual de satisfacción docente que incluya, condiciones laborales, motivación y sugerencias para perfeccionamiento profesional	Dirección / UTP
	- Diseñar plan de formación continua basado en intereses y necesidades reales, acompañado de jornadas de perfeccionamiento fuera del establecimiento para promover instancias motivadoras para los docentes.	Dirección /UTP
Gestionar procedimientos claros referidos a temáticas de desvinculación y otros, enmarcados en un clima de respeto y dando cumplimiento a la normativa vigente	- Elaborar y socializar protocolos de advertencias y desvinculación, con criterios objetivos, éticos y fundados. -	Dirección/Inspectoría General/Convivencia Educativa/docentes
	- Generar instancias de evaluación formativa de desempeño docente y administrativo, con el fin de anticipar y retroalimentar en el caso de surgir dificultades.	Dirección/Inspectoría General/Convivencia Educativa

### 5.4 Área Liderazgo pedagógico dimensión: Desarrollo del personal

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Establecer estrategias de fidelización y retención de profesionales y asistentes de la educación	- Promover ambientes laborales de reconocimiento, incluyendo acciones de bienestar, flexibilidad y participación en decisiones pedagógicas.	Equipo Directivo/Equipo Gestión/ sostenedor
	- Sistema de reconocimiento periódico, que valore las capacidades, compromiso y otros aspectos profesionales que promuevan la retención del personal. (incentivos, salidos, día libre, reconocimiento público entre otros)	Equipo Directivo/Equipo Gestión/ sostenedor
Implementar sistema formal de inducción y acompañamiento para docentes y asistentes nuevos.	- Crear plan de inducción para orientar el trabajo del nuevo funcionario. (presentación institucional, acompañamiento, tutor, entrega de lineamientos generales entre otros)	Equipo Directivo/Equipo Gestión/ sostenedor
	- Base de datos de docentes y asistentes calificados para agilizar procesos de reemplazos y contrataciones.	

## **6.0 CONCLUSIÓN**

El presente trabajo tuvo como propósito realizar un diagnóstico integral en torno a 4 áreas claves del quehacer de un establecimiento educativo de dependencia municipal de la comuna de Yumbel. Las áreas evaluadas son: Formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. El objetivo central del trabajo fue identificar fortalezas y debilidades en las prácticas institucionales, con base en datos otorgados por docentes del establecimiento mediante encuestas aplicadas a un número representativo de funcionarios.

Los resultados del diagnóstico permiten concluir que es establecimiento cuenta con fortalezas significativas en el compromiso docente, la planificación pedagógica y los conocimientos disciplinares, demostrado en dimensión saber ser y saber conocer, sin embargo, se sugirieron propuestas de mejora en la dimensión saber hacer ya que esta área se encuentra con un leve déficit.

En cuanto a la gestión curricular, se observan marcadas fortalezas en cuanto a la enseñanza y aprendizaje en el aula, y el apoyo al desarrollo de los estudiantes. En cuanto a gestión pedagógica se realizaron propuestas de mejora con acciones que se proponen para fortalecer las prácticas tendientes a consolidar el proceso enseñanza aprendizaje.

En el área Gestión de recursos, observamos gran valoración de las gestiones que realiza el establecimiento en cuanto a gestión eficiente de recursos financieros, provisión y organización de recursos educativos, esta dimensión destaca como una de las más sólidas del diagnóstico. Se realizó propuesta de mejora en área de gestión de recurso humano, ya que encuestados consignaron en sus respuestas falta de procesos consolidados de atracción, inducción y retención de personal, aspecto que afecta particularmente la calidad educativa.

Finalmente, en el área de Liderazgo pedagógico, se demuestra alta valoración de la mayor parte de las prácticas, los encuestados señalan una buena definición de objetivos institucionales, con prácticas instaladas en torno a una visión compartida y estructuras organizativas que favorecen la toma de decisiones pedagógicas. Se

proponen acciones de mejora en dimensión desarrollo del personal, este ámbito presenta desafíos en la planificación de estrategias de retención, búsqueda, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.

En conclusión, el diagnóstico realizado, se ha transformado en un insumo valioso para la mejora de las prácticas institucionales del establecimiento. El trabajo ha permitido identificar con claridad logros, y al mismo tiempo, los desafíos que enfrenta la comunidad educativa en su camino hacia una mejora continua. Reconocer las áreas deficitarias no debe entenderse como una debilidad, sino como una oportunidad para renovar compromisos con una educación de calidad, equitativa e inclusiva. Avanzar con trabajo colaborativo y visión compartida es la mejor forma de enfocar los esfuerzos en el aprendizaje de todos nuestros estudiantes.

## **7.0 BIBLIOGRAFIA**

Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*.

Batistello, P., & Cybis Pereira, A. T. (2019). El aprendizaje basado en competencias y metodologías activas: aplicando la gamificación. *Arquitectura y Urbanismo*, XL(2), 31-42.

Llorent-Bedmar, V., Cobano-Delgado, V. y Navarro-Granados, M. (2017). Liderazgo pedagógico y dirección escolar en contextos desfavorecidos | School leadership and school management in underprivileged areas. *Revista Española de Pedagogía*, 75 (268), 541-564. doi: <https://doi.org/10.22550/REP75-3-2017-04>  
<https://revistadepedagogia.org/>

<https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/6712/Liderazgo%20pedago%C2%A6%C3%BCgico%20y%20direccio%C2%A6%C3%BCn%20escolar%20en%20con%20textos%20desfavorecidos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gajardo, J., Ulloa J. (2016). *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones*. Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.

ABREGÚ, V. PAPARELLA, C. ; GVIRTZ, S. **Decálogo para la mejora escolar**. ed. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2014. 225 p. Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/113870?page=117>

Líderes educativos (2017). *Gestión de la implementación curricular* (pág 5). [https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT5\\_JU\\_L1.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT5_JU_L1.pdf)

<https://www.rededuca.net/blog/educacion-y-docencia/gestion-recursos-educacion>

Unidad de Currículum y Evaluación Ministerio de Educación, (marzo 2024). *Gestión curricular para la reactivación integral de aprendizajes*. [https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-332259\\_recurso\\_pdf.pdf](https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-332259_recurso_pdf.pdf).

Líderes educativos (2017). Gestión de la implementación curricular (pág 5). [https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT5\\_JU\\_L1.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT5_JU_L1.pdf)

Giraldo-Plaza, J. E.; Ovalle-Carranza, D. A. (2020). Modelado de la gestión curricular basada en procesos de negocio sensibles al contexto. Revista CEA, v. 6, n. 12, 129-146. <https://doi.org/10.22430/24223182.1526>

Ulloa, J. y Gajardo, J. (2017). Gestión de la implementación curricular. Informe Técnico N° 5. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile. [https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT5\\_JU\\_L1.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT5_JU_L1.pdf)  
<https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/buenadireccion/gestion.php>

[https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508\\_estandar.pdf](https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508_estandar.pdf) (pág 97).