



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  
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS  
DEL COLEGIO CARLOMAGNO, DE LA COMUNA DE QUILPUÉ,  
REGIÓN DE VALPARAÍSO**

Candidato a magíster: Carlos Moraga Letelier

Tutor disciplinar: Rocío Riffó San Martín

Tutor metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

MAYO, 2025

## ÍNDICE

<b>1. RESUMEN.....</b>	<b>3</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
<b>4. MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>15</b>
<b>5. ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.....</b>	<b>18</b>
<b>6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
<b>7. PROPUESTAS DE MEJORA.....</b>	<b>48</b>
<b>8. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>53</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>56</b>

## RESUMEN

La siguiente investigación, tuvo como objetivo la elaboración de un diagnóstico institucional y propuestas de mejora, en las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos del Colegio Carlomagno, de la comuna de Quilpué, Valparaíso, Chile. Se aplicó un instrumento, debidamente validado, al equipo directivo del establecimiento, detectando algunos aspectos a mejorar como: diversificación de métodos de enseñanza, articulación entre las distintas disciplinas, mayor tiempo de preparación de la enseñanza, instancias de formación profesional, acompañamiento docente e incentivos, y la vinculación participativa de la comunidad. Entre las prácticas evaluadas con mayor nivel de calidad, destacan el profesionalismo docente en su disciplina, compromiso y responsabilidad. Contar con lineamientos generales de metodologías, didáctica y recursos. Apoyo a estudiantes en el área socioafectiva, y la gestión ordenada de los recursos. Entre las principales propuestas planteadas se encuentran: implementar metodología de aprendizajes basados en proyectos, articulación docente, instancias de reflexión y capacitación profesional, debates estudiantiles, talleres de autoestima y motivación académica, incremento de horas de libre disposición docente para la preparación de la enseñanza, ferias vocacionales, talleres para estudiantes con habilidades destacadas, talleres de autocuidado docente, incentivos económicos por desempeño profesional, activación del departamento de bienestar, acompañamiento docente, premios para curso con mejor asistencia, asambleas participativas entorno al PEI y convivencia escolar.

## INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación, tiene como propósito la elaboración de un diagnóstico institucional y propuestas de mejora, en las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos del Colegio Carlomagno.

Para ello se realizó una revisión sistematizada y actualizada de la literatura, en relación a los temas expuestos, incluyendo diferentes lecturas sobre temas, y en directa relación con los objetivos del trabajo.

Posteriormente, se definió marco contextual, haciendo referencia explícita a las características del contexto en el cual se realizó el estudio, considerando el entorno, la propia realidad del establecimiento, reseña histórica, así como logros y dificultades que han pasado durante su trayectoria, antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales.

A continuación, se procedió a elaborar y aplicar un instrumento diagnosticando cada área, describiendo características del mismo, elaboración, proceso de validación y participantes a los cuales se aplicó.

Luego, se procedió al análisis de datos graficados, obtenidos en cada una de las áreas. A partir de estos resultados se elaboraron propuestas de mejora directamente relacionadas con las principales debilidades, o mantención de fortalezas.

Finalmente, se realizó una conclusión, sintetizando los aspectos más relevantes del trabajo con el fin de obtener una visión completa, presentando los aspectos novedosos del estudio, y vinculando el tema desarrollado con nuevos desafíos relacionados con él.

## MARCO TEÓRICO

A continuación se desarrollan los conceptos y antecedentes en relación a las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos:

### **Formación Basada en Competencias**

Nuestra sociedad actual se encuentra en constante transformación, para Martínez y Echeverría (2009), en el contexto de la formación basada en competencias sostiene que:

La aceleración del cambio, la desmaterialización de los intercambios y de los sistemas de producción, la internacionalización de las relaciones, la continua evolución de los puntos de referencia y las profundas transformaciones del mercado laboral, exigen una intensa búsqueda de mayor y más amplia competencia de acción de los profesionales del futuro (p.126).

Son estas transformaciones sociales, las que requieren de profesionales y estudiantes con una formación integral con capacidad de resolución ante problemas o situaciones de la vida cotidiana.

De acuerdo con Climent (2010), en cuanto a los sesgos comunes en la educación y la capacitación basadas en estándares de competencia concluye que:

El sentido de la educación y la capacitación basadas en (estándares de) competencias está orientado a la evaluación, acreditación y reconocimiento de los saberes hacer inherentes al desempeño competente (estandarizado) de las personas en determinada actividad, ocupación o función, en el entendido de que este desempeño, a su vez, es necesario para elevar o mantener la competitividad de una entidad social, con respecto a otras entidades sociales con intereses y propósitos similares o comunes (p.21).

Si bien, la formación profesional o en una determinada disciplina otorga habilidades específicas, también se requiere de otras competencias transversales, como,

por ejemplo: comunicación efectiva, trabajo en equipo, resolución de problemas, pensamiento crítico, liderazgo, adaptabilidad y gestión del tiempo.

Según Mañú y Goyarrola Belda (2016):

vivimos una revolución tecnológica que afecta a la educación. No podemos estar en la escuela como si no existiera el mundo exterior. La institución educativa se adapta a esos cambios, muchos tecnológicos, que condicionan nuevas formas de enseñar y de aprender y de las que el buen profesional no se puede mantener al margen (p.43).

Son las instituciones educativas las primeras convocadas a la formación por competencias, otorgando a sus estudiantes la capacidad de desenvolverse en distintos contextos y desafíos que antepone la sociedad.

La Comisión Europea (2013), como se citó en Valle et al. (2023), sostiene las competencias docentes incluyen habilidades cognitivas y metacognitivas, percibiendo la profesión en los siguientes ámbitos:

1. Aprender a pensar como docentes, lo que implica una revisión crítica de las creencias de uno mismo y el desarrollo del pensamiento pedagógico.
2. Aprender a saber cómo docente, referido a diferentes aspectos del conocimiento, incluyendo el que se genera por las propias prácticas.
3. Aprender a sentir como docentes: vinculado directamente con la identidad profesional, lo cual incluye aspectos emocionales e intelectuales como las actitudes, expectativas, liderazgo.
4. Aprender a actuar como docentes: supone integrar pensamientos, conocimientos y actitudes en la práctica y en contextos diferentes (p.69).

Los docentes e Chile ¿cuentan con estas competencias? Pareciera ser que aún quedan desafíos en estas áreas, principalmente por la enseñanza dirigida más hacia los contenidos, que a procedimientos o actitudes.

Pavié en su estudio realizado el año 2011, en un intento por lograr definir el concepto de competencia profesional docente, plantea que:

En consecuencia, un profesional competente, e incluimos aquí al profesor, debe ser capaz de transferir y adaptar, en el marco de su desempeño laboral, uno o varios esquemas de actividad a diversas situaciones o problemas que se le presentan, ya que la competencia no es tanto una característica del trabajo en sí, sino de quienes lo ejecutan bien (p.13).

El rol que desempeña el profesor, resulta fundamental para alcanzar aprendizajes significativos en sus estudiantes, en especial aquel que diversifica los métodos de enseñanza en función del aprendizaje.

### **Liderazgo pedagógico.**

De acuerdo con Ugaldes y Canales (2020), “el liderazgo, de alguna manera, influye en el estudiantado durante el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje. En otras palabras, liderazgo es la acción para involucrarse en el quehacer estudiantil”, por lo que resulta fundamental para las instituciones fortalecer esta área (p.2).

¿Se encuentran los docentes de establecimientos educacionales formados en esta área? En ocasiones, esto resulta el principal desafío para los nuevos profesionales, ejercer un liderazgo asertivo, capaz de propiciar un clima propicio para los aprendizajes. Por lo que, quizás es el equipo directivo, el principal estamento invitado a potenciar el liderazgo de sus docentes en el aula.

Mellado et.al. (2017), en relación a las creencias que poseen quienes lideran los establecimientos educativos, indica que:

Generalmente, estos directivos conviven en una cultura escolar saturada de creencias asociadas al enfoque pedagógico por transmisión, que obviamente permea su pensamiento como líder. Esta forma de pensar de los equipos directivos subyace a los lineamientos pedagógicos que orientan el accionar educativo y podrían influir en el profesorado en reproducir diseños de enseñanza descontextualizados, con escasas oportunidades de aprendizaje significativo para el estudiante (pp.546-547).

En cuanto a lo anterior, resulta desafiante para los equipos directivos mantener conocimientos actualizados con el fin de orientar a sus docentes en prácticas que posibiliten el aprendizaje significativo de sus estudiantes, visualizando el uso de tecnologías a servicio de los aprendizajes.

Manzano et al. (2013), en su investigación en relación a la planificación estratégica, como indicador sobre el liderazgo pedagógico “ponen de manifiesto una situación de déficit y la necesidad de potenciar las formas de dirección que más pueden contribuir a la mejora del rendimiento académico de los centros educativos” (p. 306).

¿Qué tipo de liderazgo ejercen nuestros docentes? ¿Se adhieren a un enfoque vertical, horizontal, distributivo, autocrático, democrático, transaccional o transformacional?

En base a las necesidades actuales, pareciera ser clave conocer el tipo de liderazgo necesario para la consecución de metas y objetivos, es así como Hué, (2012), cree que:

la respuesta creativa a estas múltiples demandas (mayor eficacia y efectividad del sistema, mayor equidad y cohesión social, una comparación positiva con otros sistemas escolares...) requiere un liderazgo transformador en nuestras escuelas y en nuestro sistema educativo. Una de las claves importantes, junto con otras, es la formación previa, inicial y continua, centrada en el desarrollo de las competencias profesionales necesarias para una buena dirección escolar (p.8).

¿El sistema educativo chileno permite establecer espacios transformadores? ¿O se mantiene más desde un enfoque tradicional? ¿Los docentes se adhieren al cambio?

Es importante conocer también la visión de los docentes en relación al ejercicio del liderazgo en las escuelas. Es así, como Navarro (2023), en su estudio sobre el liderazgo pedagógico en las escuelas de difícil desempeño, indica que:

En escuelas que trabajan en circunstancias de mayor dificultad, el profesorado considera que sus directores realizan, por lo general, en una alta frecuencia, prácticas de liderazgo pedagógico consideradas eficaces,

siendo la supervisión de la labor docente en el aula, indicar al profesorado aspectos positivos o mejorables de su práctica y, por último, la colaboración con otras escuelas las que consideran realizan en menor frecuencia (p.101).

Resulta esencial establecer procesos evaluativos en relación a la práctica docente, no sólo, considerando el trabajo en aula, sino también, el desempeño administrativo. Es importante, que el docente conozca el nivel de su desempeño no sólo al final del año, sino que también en diferentes momentos del mismo, en base a una evaluación estandarizada y consensuada con el equipo directivo.

En la actualidad algunos directivos cumplen la función de supervisar y/o acompañar a los docentes en su ejercicio profesional. En un estudio de Rodríguez (2011), sobre las funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza se determinó que:

Las funciones que deben realizar los líderes pedagógicos; la evolución que ha tenido el primer concepto (supervisión) ha pasado desde una fiscalización hasta el hecho de asesorar y acompañar a quien se supervisa; por su parte el acompañamiento, que tiene su origen en la supervisión, es la acción vigente dentro de los centros educativos, ya que interviene a los docentes en su dimensión personal, profesional y emocional (p.264).

Pareciera ser que el concepto más adecuado es acompañar, siempre y cuando quien cumple este rol, lo realice de forma activa y sistemática (no sólo observando una clase, en un mismo curso, una única vez), y permitiendo espacios de autoevaluación docente.

### **Gestión curricular.**

Para Palos (1998), en el contexto de educar para el futuro, estableciendo temas transversales del currículum, establece que:

En la sociedad actual las vertiginosas transformaciones, impulsadas por la economía y por la técnica, lejos de eliminar las desigualdades económicas

y sociales de la población mundial, las acrecienta y genera tensiones en la convivencia entre las personas a todas las escalas. Como resultado de esta dinámica se generan situaciones problemáticas que plantean retos, como la violencia, los conflictos bélicos, las desigualdades sociales y económicas, la discriminación, el consumismo, el hambre, las migraciones, la degradación del medio ambiente, el desarrollo sostenible, la convivencia intercultural, los hábitos de vida, etc. Estas situaciones problemáticas reclaman una atención prioritaria desde diferentes ámbitos de intervención social (pp.10 -11).

Este fenómeno también impacta en las escuelas, especialmente por las brechas que existen entre los distintos tipos de establecimientos educativos, dificultando o mermando las posibilidades de éxito de los estudiantes. Pese a que se cuenta con un mismo currículum a nivel nacional, no en todos los establecimientos educativos se cubre de igual manera

En relación a las transformaciones que presenta la sociedad del siglo XXI, Coicaud (2003), considerando la organización del currículum escolar menciona que:

El debate generado en torno a las ventajas y limitaciones de las diferentes formas de organización curricular no es una problemática que pueda resolverse a varios campos disciplinarios y a focalizar, desde criterios didácticos, las complejas tramas de los contextos educativos en los cuales se inscriben las propuestas curriculares (p.18).

¿Cómo llevan adelante el currículum los establecimientos educativos de sectores rurales o periféricos? ¿Existe una regulación o supervisión efectiva, por parte de, los organismos del estado en el desarrollo del currículum?

Por su parte Rodelo et al. (2020), plantea que:

La integración de la transversalidad curricular promueve una dinámica relevante, académica y socialmente en el desarrollo de competencias y formación humana integral, debido a que estas permiten la gestión de conocimiento y reafirman las necesidades sociales para el cual se preparan los educandos (p.10).

Ciertamente que el currículum debe estar basado en el enfoque por competencias, incorporando conocimientos conceptuales, procedimentales y actitudinales, es decir, en el *saber*, *saber hacer* y *saber hacer*.

En general, los establecimientos educativos incorporan en su misión y visión indicadores con expectativas de alcanzar una educación integral. Lo anterior quizás guarda relación con la transversalidad que requiere el currículum escolar.

En la actualidad, de acuerdo con Volante (2015) aún:

El currículum planeado o prescrito comienza con el reconocimiento de los planes y programas oficiales como el punto de partida básico de la gestión curricular. Desde ellos se identifican aprendizajes claves, entendidos como aquellos aprendizajes que no pueden faltar en las planificaciones e intencionalidad de los docentes. Los establecimientos también enfatizan, por su parte, aprendizajes claves, prioridades particulares respecto de estos programas generales. Los planes y programas oficiales son considerados como la base y los establecimientos pueden definir nuevos aprendizajes sobre eso, pero nunca menos (p. 105).

En ocasiones resulta compleja la posibilidad de flexibilizar lo establecido por norma. Es así, como las clases se diseñan desde un enfoque más tradicional, fomentando, lamentablemente, una figura más pasiva del estudiante. Desde una mirada más personal, muchas veces el aprendizaje se centra en conocimientos, dejando en un segundo lugar la enseñanza de procedimientos y actitudes, lo que claramente va dificultando la posibilidad de formar futuros ciudadanos, preparados para enfrentar los desafíos de la sociedad actual.

Quizás la clave puede estar en comenzar a modificar el currículum universitario, favoreciendo la preparación de docentes bajo el modelo de formación en competencias. De esta manera, los nuevos profesores, al momento de ejercer, tendrían mayor posibilidad de impactar en la enseñanza y aprendizaje de sus estudiantes.

## **Gestión de recursos.**

Para Moreno (2012), desde una óptica general:

La gestión de recursos humanos hace referencia al conjunto de principios, procesos y actividades de carácter técnico, especializado y funcional, encaminados a planificar, organizar, dirigir y controlar las diversas funciones operativas relativas a los RRHH de la empresa con el fin de conseguir aprovechar, desarrollar y mantener el equipo humano que trabaja en ella (p.18).

En el caso de los establecimientos educativos, es trascendental que los recursos humanos, financieros, y tecnológicos se encuentren al servicio de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Para Pedregaja y Rodríguez (2015), en lo que respecta a los recursos organizacionales y la calidad de la enseñanza en educación:

Los recursos y las capacidades organizacionales impactan sobre la calidad de estas entidades educativas. Es particularmente relevante identificar y destacar que el estilo de liderazgo transformacional impacta más que ninguna otra variable, aunque de forma indirecta, sobre el aprendizaje de los estudiantes (p. 308).

Ciertamente, que, en la actualidad, en lo que respecta a los procesos de enseñanza y aprendizaje en los establecimientos educativos, resulta casi imprescindible contar con recursos facilitadores del aprendizaje.

Es en este mismo marco que Neris (2017), indica que:

Una de las características del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el proceso docente educativo es la posibilidad de contar con una gama de materiales que puedan ser utilizados por los docentes y también los estudiantes, brindando una variedad de posibilidades y oportunidades al proceso educativo (p.10).

Los docentes, ¿cuentan con recursos a disposición de sus clases?, ¿los establecimientos educativos se encargan de mantener una adecuada gestión y mantención de los recursos? ¿qué valor le otorgan los establecimientos educativos al cuidado del recurso humano?

En otro ámbito Cuesta Santos (2015), nos señala que:

La Gestión de Recursos Humanos, el indicador sentido de compromiso de los empleados con la organización tiene una gran relevancia práctica, dado su nexo con el alto desempeño y, en consecuencia, con la alta productividad. Y además de ese significado económico, su relevancia práctica se revela en el desarrollo humano al implicar la pertenencia o inclusión en una comunidad, comprendiendo la autoestima, la dignidad y el crecimiento humano o psicológico (p. 1146).

Es aquí donde cobra relevancia la figura de la persona docente. Son los equipos directivos los primeros llamados a cuidar a sus profesores, facilitando instancias de formación en las áreas de autocuidado mental y físico. Es sabido que ser docente implica una gran carga laboral, por lo que, si se pretende lograr buenos resultados de aprendizaje, se debe tener presente un desarrollo humano que permita consolidar un sentido de pertenencia y compromiso con el quehacer educativo.

González y Fernández (2019), señalan que “En el contexto escolar, cada establecimiento es una unidad, y la maximización de los resultados educacionales utilizando los recursos disponibles, es una función principal.” (p. 80), por lo tanto, resulta esencial que el financiamiento de los recursos esté orientado a los aprendizajes, a la formación profesional, considerando las necesidades y características de cada contexto educativo. A su vez que, se necesita de organismos que regulen y fiscalicen su correcta utilización.

### **Elaboración y Validación de Instrumentos.**

Para Camargo (2009):

Sin duda alguna, la calidad de la educación se ha convertido en un tema fundamental en las posibilidades de desarrollo a nivel mundial. Existe un

especial interés por evaluar los procesos educativos y la evaluación del personal académico forma parte de las dinámicas organizacionales de las instituciones de educación superior. En este sentido cobra especial importancia el desempeño del docente, el cual es valorado a través de indicadores concretos de: funcionalidad, eficacia y eficiencia (p.3).

Por su parte, Torres y Zelada (2021), plantean que:

Los instrumentos son los recursos, que permiten obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Para elaborarlos es importante tener en cuenta la información a recolectar, previo análisis de las variables e indicadores en estudio, así como determinar el tipo de instrumento adecuado y elaborar las preguntas o ítems, según la información que se desea obtener (p.9).

La validación del instrumento resulta relevante a la hora de llevar a cabo un diagnóstico institucional, puesto que aporta validez y confiabilidad a los resultados que se obtengan del proceso investigativo.

## MARCO CONTEXTUAL

### **Características del Contexto.**

El Colegio Carlomagno, se encuentra ubicado en la Región de Valparaíso, en el centro de la Comuna de Quilpué. Está compuesto por una comunidad escolar conformada por estudiantes, apoderados, docentes, directivos y personal administrativo, los cuales se encuentran en constante interacción, tanto interna, como con la comunidad aledaña (juntas de vecino, municipalidad, instituciones gubernamentales).

Sus miembros participan de manera constante en las diversas actividades que se realizan durante el año: efemérides, actividades del Centro de Estudiantes y Centro General de Padres, Madres y Apoderados, fomentando la vida familiar y el buen clima institucional.

La formación que brinda el Establecimiento, tiene un enfoque integral, considerando aspectos académicos y formativos, en base a los sellos, valores y principios institucionales, con amplio respeto hacia la persona, inclusión y formación ciudadana.

### **Entorno y Realidad del Establecimiento.**

El entorno del Establecimiento cuenta con centros comerciales, plazas, instituciones públicas y educativas, con un alto flujo de personas circundantes y facilidad de acceso por su ubicación céntrica.

En cuanto a la realidad del Colegio, su infraestructura posee un edificio de 4 pisos, el cual cuenta, con espacios tales como: patio, comedor, salas de clases, oficinas, baños, camarines, terraza, biblioteca, sala de computación, laboratorio de ciencias. Las aulas se encuentran equipadas con proyectores multimedia, sonido, ventiladores y cortinas blackout para favorecer el desarrollo de las clases, consideran las altas temperaturas que se registran en la comuna en algunas épocas del año.

El Colegio Carlomagno es un establecimiento Particular–Pagado, con una población de estudiantes que provienen de familia de clase media, a clase media alta, por lo que, los apoderados cuentan con recursos para apoyar el proceso de enseñanza

y aprendizaje, a través del financiamiento de salidas educativas, viajes de estudios, talleres extraprogramáticos, libros educativos, y contratación particular de profesionales externos en apoyo a los estudiantes con necesidades educativas.

El Establecimiento posee un fuerte sello, en cuanto, a la valoración e importancia del bienestar emocional y la inclusión de todos sus miembros, por lo que su comunidad es diversa principalmente, en cuanto a edad, género y necesidades educativas especiales.

### **Reseña Histórica – Logros y Dificultades.**

El Colegio Carlomagno, fue fundado en el año 2004, por su Sostenedora la Sra. Pamela Palma Tapia. Actualmente, se encuentra dirigido por su Director Sr. Gabriel Sánchez Castillo.

El Establecimiento posee una matrícula de 330 estudiantes, de Prekínder a 4° medio, impartiendo enseñanza científica-humanista, en jornada escolar completa.

En cuanto a los logros académicos, el Colegio mantiene su clasificación en categoría de Desempeño de Nivel Medio Alto, otorgada por los resultados obtenidos en el Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de Aprendizaje (SIMCE), obteniendo puntajes entre los 280 y 300 puntos. En el ámbito deportivo, históricamente, ha destacado por sus logros en el Handbol, compitiendo incluso a nivel internacional.

La principal dificultad presentada en lo que respecta a la historia del Colegio Carlomagno, fue el cambio de dependencia generado el año 2017, donde pasó de ser un Colegio Subvencionado, a ser un Colegio Particular-Pagado, lo que implicó un cambio de ubicación, edificio, y comunidad, la cual se redujo, debido al incremento de valor de pago de matrícula y mensualidad.

Posee sellos educativos como el Ambiente Familiar, Formación Integral, Valores y Competencias, Salud Mental, Vinculación con el Medio. Estos elementos marcan la identidad de una institución, con un eje valórico, académico, ético y moral.

Su Visión consiste en:

“Constituir un colegio en la Comuna de Quilpué, que sea reconocido por la excelencia de una educación integral, inclusiva y valórica, impartida de tal forma que los alumnos y alumnas, sean cual fueren sus capacidades académicas, sean preparados para la vida, para la continuación de estudios (sean estos técnicos superiores o profesionales) y formados para la participación como ciudadanos justos, tolerantes y conscientes tanto del cuidado del entorno como de los beneficios de una vida sana”.

Mientras que su Misión:

“Somos un establecimiento educacional Científico-Humanista que ofrece a sus estudiantes sólidos valores éticos, morales y sociales a través de un clima de sana convivencia escolar y de armonía con el entorno para lo cual cuenta con un personal competente e infraestructura adecuada, factores que posibilitan una formación de excelencia”.

En la actualidad, el personal del Colegio lo componen: 25 docentes, 5 directivos, 2 especialistas (psicóloga y educadora diferencial), 8 administrativos (inspectoras de patio, secretaria, encargado de mantención, auxiliar de aseo).

## **ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO**

### **Características del Instrumento**

El instrumento utilizado para realizar el diagnóstico institucional, se divide en 4 áreas (Formación Basada en Competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular, Gestión de recursos), las cuales contemplan diferentes criterios e indicadores, con el fin poder medir el estado actual de estas.

Cada pregunta se responde en base a una escala evaluativa, otorgando una valoración creciente, de 1 a 4, según nivel de calidad de la práctica descrita en cada indicador.

### **Cómo se elaboró y quién o quiénes participaron de su elaboración**

Para la elaboración del presente instrumento, el autor de este trabajo, escogió uno de los ejemplos de encuestas proporcionadas por la Universidad, en relación a las características de la institución a diagnosticar.

Posteriormente, el instrumento seleccionado, fue revisado por el Director y por la Jefa de la Unidad Técnica Pedagógica del Establecimiento, quienes aceptaron el formato original, autorizando su aplicación al Equipo Directivo por su pertinencia y adecuación en cuanto a las características y necesidades de la institución.

### **Validación del Instrumento**

El instrumento fue validado por el Director del Establecimiento, aplicando la Ficha de Validación proporcionada por la Universidad, la cual 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 del Colegio Carlomagno, de la comuna de Quilpué, región de Valparaíso.

##### 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> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <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> <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			

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Es pertinente al objetivo del trabajo, puesto que permite, reunir información en relación a las áreas. El tipo y cantidad de preguntas, son adecuadas en cuanto a su extensión y comprensión. Los indicadores aportan confiabilidad y validez al instrumento, y permiten que su aplicación sea viable. No se aprecia elementos que transgredan la ética

	profesional. Se aprecia consistencia en los contenidos y el orden del instrumento.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

### Identificación del experto

<b>Nombre completo</b>	Gabriel Andrés Sánchez Castillo
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	DIRECTOR COLEGIO CARLOMAGNO MAGISTER LIDERAZGO Y GESTIÓN MAGISTER INFANTO JUVENIL EN CONTEXTOS ESCOLARES
<b>e-mail</b>	director@colegiocarlomagno.cl
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	19/03/25



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'G. Sánchez C.', written over a star-shaped scribble.

### Descripción de la Aplicación

La aplicación del instrumento se realizó durante la reunión del Equipo Directivo conformado por el Director, Jefa de la Unidad Técnica Pedagógica, Encargado de Convivencia, Inspectora General de Enseñanza Básica e Inspectora General Enseñanza Media, contando con el consentimiento de ellos.

La encuesta impresa fue contestada durante, aproximadamente una hora, sin dificultades o interrupciones.

### **Instrumento**

El propósito de este estudio consiste en Diagnosticar las áreas de: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos del Colegio Carlomagno, de la comuna de Quilpué, región de Valparaíso, para posteriormente elaborar una propuesta de mejora educativa en cada una de las áreas.

Su participación es de carácter voluntaria y confidencial, además de ser fundamental para alcanzar el objetivo del estudio. Se solicita responder de manera honesta basándose en la mirada personal y experiencia profesional, para cada indicador.

Se agradece desde ya su tiempo, disposición y colaboración con el desarrollo de la investigación, la cual, permitirá obtener una propuesta de mejora para su 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 curricular y gestión de recursos. En cada práctica debe marcar según la escala de valoración, de acuerdo a lo que usted considere 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. Formación basada en competencias

### 1.1. *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.				
---	--	--	--	--

### 1.2. 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	2	3	4
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				

### 1.3. 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	2	3	4
1. Los y las 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 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.				
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				
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				
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.				
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.				
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.				
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.				
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.				

## 2. Área Gestión curricular

### 2.1. 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.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

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. 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 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. Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con 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. Gestión del recurso humano

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta 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. 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.				

### 3.3. 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				
<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 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.			x	
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. 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.				

#### 4.2. 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	2	3	4
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. 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.				

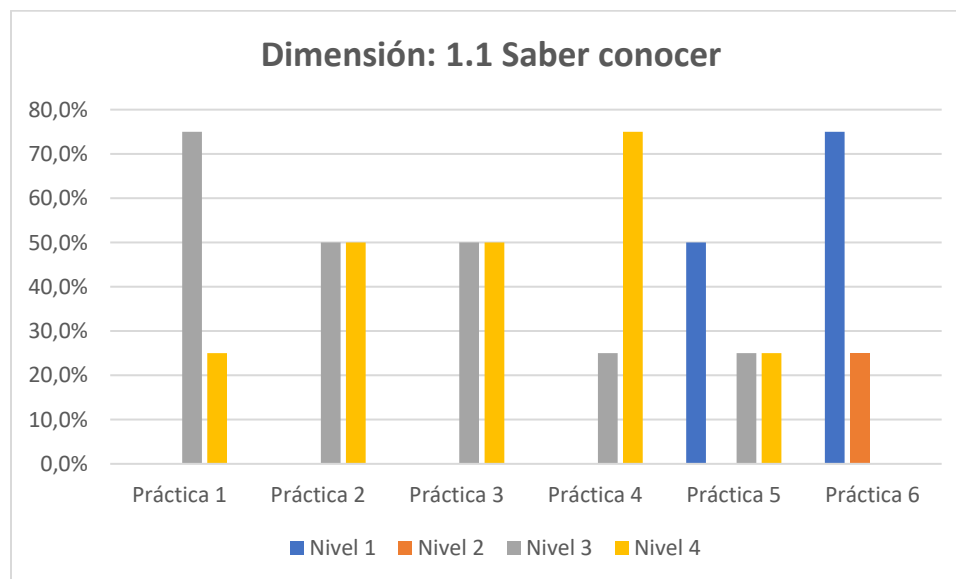
#### 4.4. Gestión de la instrucción

<b>Proceso general a evaluar:</b> Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza 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.				

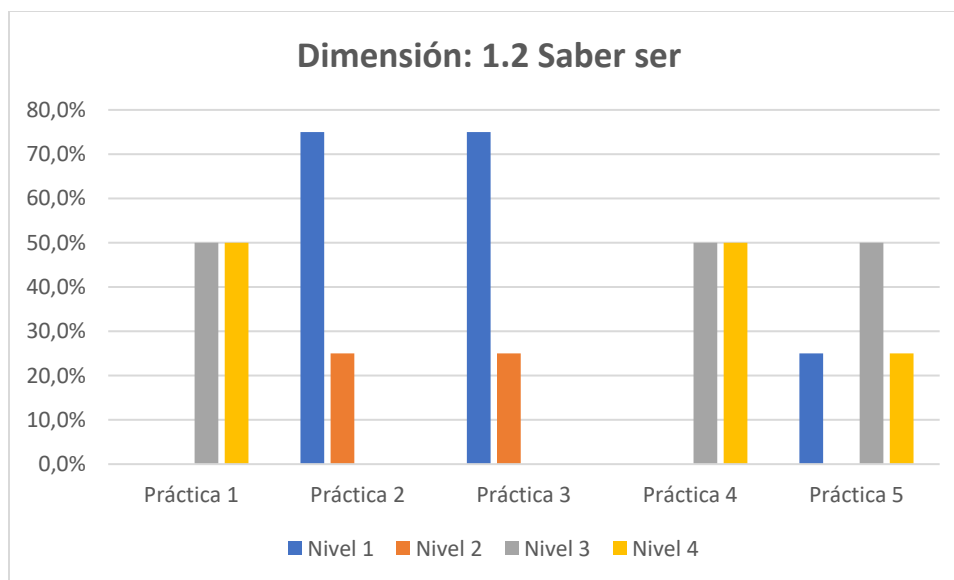
3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				
4. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.				
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.				

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

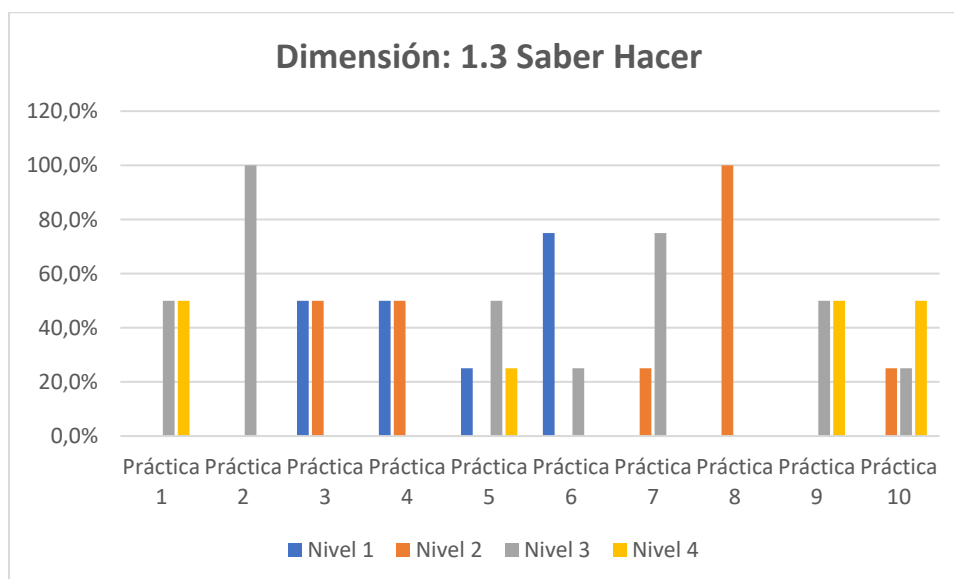
### Área Formación basada en competencias



En lo que respecta a los resultados obtenidos en el “Área Formación basada en competencias”, específicamente en la “Dimensión: 1.1 Saber conocer”, las prácticas de la 1 a la 4 obtienen puntuaciones en nivel de calidad 3 a 4, es decir, los docentes dominan contenidos y tareas en sus áreas, contando con conocimientos para la resolución de situaciones o problemas, con capacidad de comprensión de los contenidos, habilidades y currículum escolar, familiarizados con los planes y programas de estudio. Por su parte, las prácticas más descendidas guardan relación con el desarrollo de habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico, así como con la ética y rigurosidad (práctica 5), y con el establecimiento de conexiones de conocimiento con otras disciplinas (práctica 6).



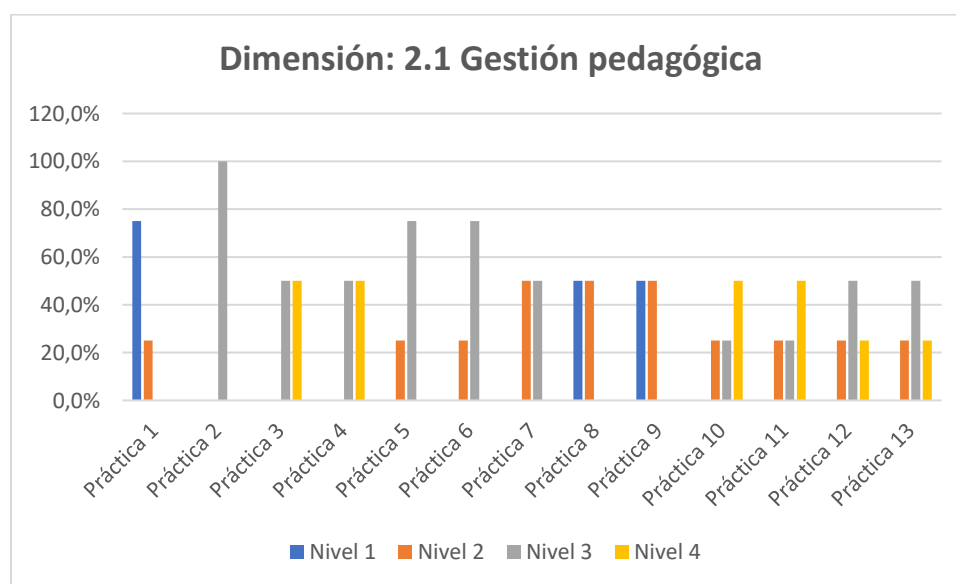
Por su parte, en la “Dimensión: 1.2 Saber ser” las prácticas 2 y 3 presentan un nivel menor de calidad, es decir, se necesita continuar potenciando el trabajo colaborativo transversal por el respeto a las personas e instituciones, así como disposición al entendimiento interpersonal, mediante la comunicación y cooperación de grupo, respectivamente. En lo que respecta a las prácticas mejor evaluadas (1 y 4), el docente evidenciaría cierto grado de compromiso y responsabilidad.



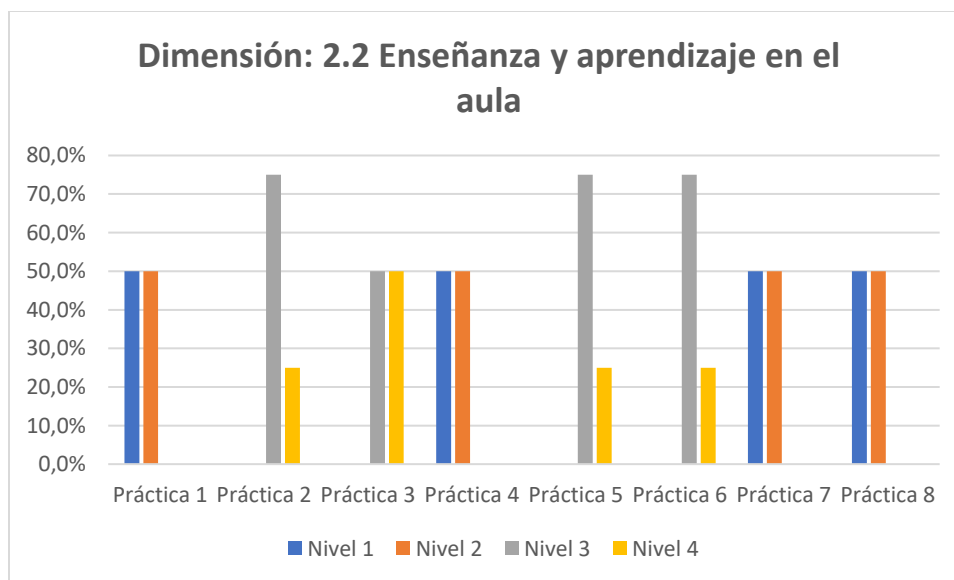
En la “Dimensión: 1.3 Saber hacer” las prácticas 1, 2 y 9 presentan mayor puntuación, por lo que, los docentes en general, son rigurosos en utilizar conceptos de

manera correcta en sus asignaturas, intentan que sus estudiantes pongan en práctica los conocimientos adquiridos, y durante la clase realizan preguntas y actividades relevantes identificando dificultades y errores, reorientando la enseñanza. Sin embargo, aún presentan desafíos en la incorporación de prácticas pedagógicas de diferentes enfoques, procedimientos de análisis de distintas fuentes, y el uso de evidencia para la argumentación. En lo que respecta a las prácticas 6 y 8, los docentes del establecimiento aún deberían trabajar en incrementar estrategias para fortalecer la autoestima académica, autoeficacia, reconocimiento de logros y altas expectativas con sus estudiantes.

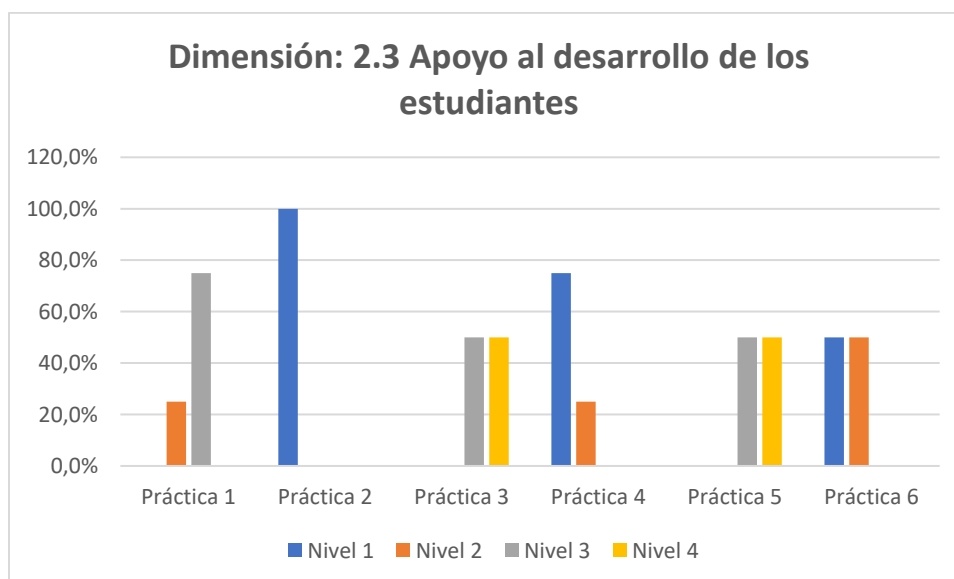
### Área Gestión curricular



En el “Área Gestión curricular”, en su “Dimensión: 2.1 Gestión pedagógica” las prácticas más descendidas, se relacionan con la cantidad reducida de horas de libre disposición para las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento (práctica 1), falta de revisión y análisis de las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido (práctica 8), ausencia de espacios de acompañamiento docente, por ejemplo, a través de la observación de la práctica docente en aula. Entre las prácticas con un nivel destacado se encuentra el monitoreo de la cobertura curricular (práctica 5) y la proposición de y acuerdos en cuanto a lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas y uso de recursos educativos (práctica 6).

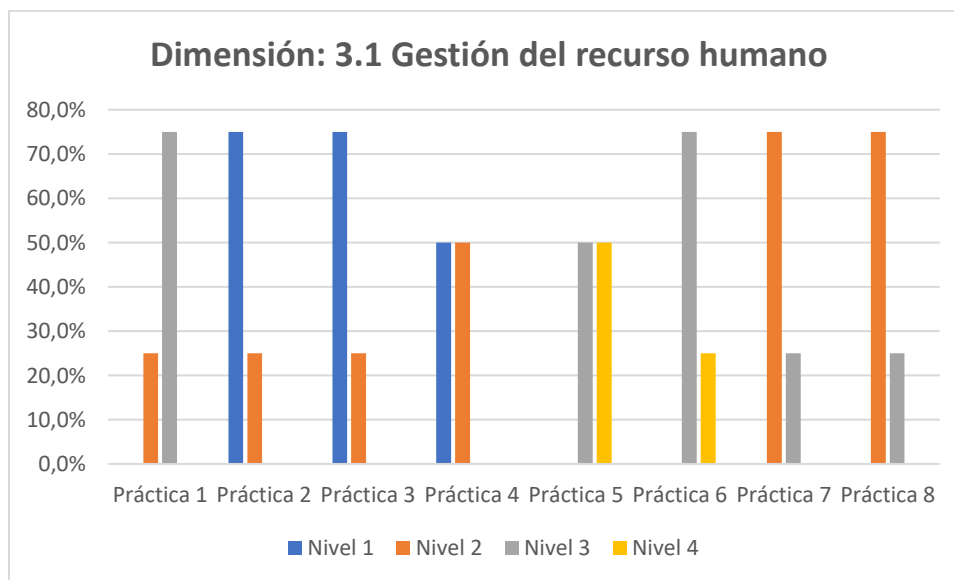


En lo que respecta a la “Dimensión: 2.2 Enseñanza y aprendizaje en el aula”, las prácticas más descendidas son número 1, 4, 7 y 8, con el 50% de las respuestas en nivel 1 y el otro 50% en nivel 2. Según esta dimensión se aprecian dificultades en la comunicación clara de objetivos a alcanzar en clases y su relación con las actividades, utilización de recursos didácticos y tecnológicos, así como en la mantención de clima de respeto y aprendizaje, monitoreo y retroalimentación insuficiente del trabajo de estudiantes en clases. Entre las prácticas destacadas (2, 3, 5 y 6), con un 75% de las preferencias en nivel 3, se encuentra la introducción y aplicación de nuevos conceptos, habilidades y estrategias, así como el fomento de la participación en clases.

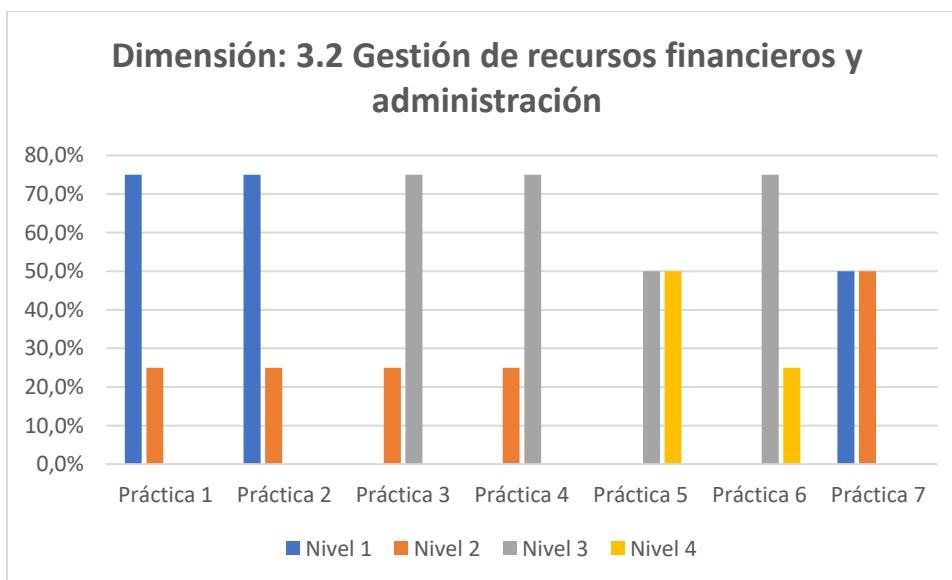


Los resultados obtenidos en la “Dimensión: 2.3 Apoyo al desarrollo de los estudiantes”, indican que el establecimiento implementa de manera difusa o asistemática estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas (práctica 2 con el 100% de las respuestas en nivel 1), así como la ejecución de un plan de trabajo individual para estudiantes con necesidades educativas especiales, adecuaciones y trabajo con la familia (práctica 4). Así mismo, se necesita potenciar el establecimiento de un sistema de orientación vocacional (práctica 6). El Colegio Carlomagno cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales (práctica 3), así como con probabilidad de deserción (práctica 5).

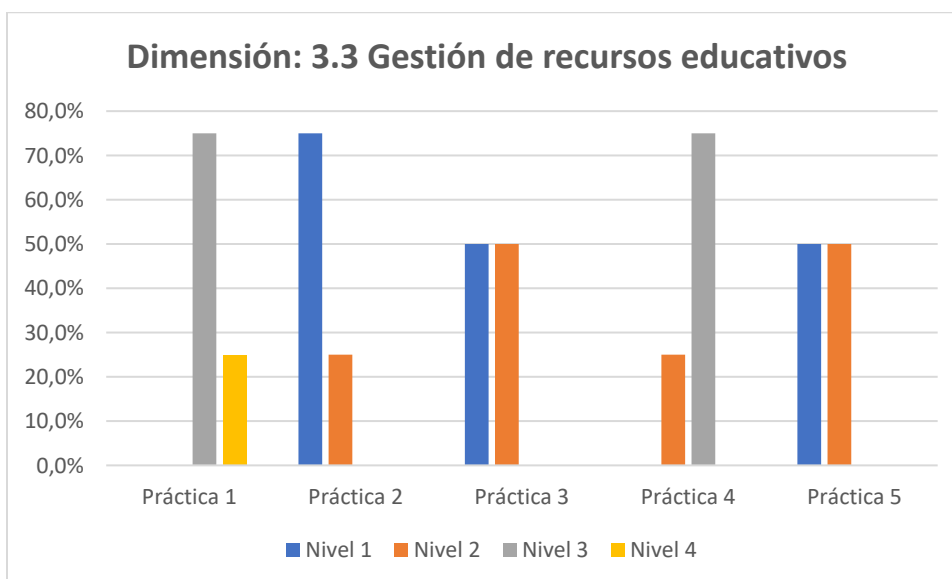
### Área Gestión de Recursos



Los resultados en el “Área de Gestión de Recurso”, en su “Dimensión: 3.1 Gestión del humano” las prácticas con mejor nivel de calidad (5 y 6), indican que el establecimiento diagnostica necesidades de perfeccionamiento docente, a su vez que el equipo directivo valora y reconoce el trabajo del equipo docente. En contraposición a lo anterior en las prácticas 2, 3 y 4, se observan dificultades en la baja de ausentismo docente, retención de profesores bien evaluados y aplicación de procesos de evaluación y retroalimentación del desempeño docente y administrativo.



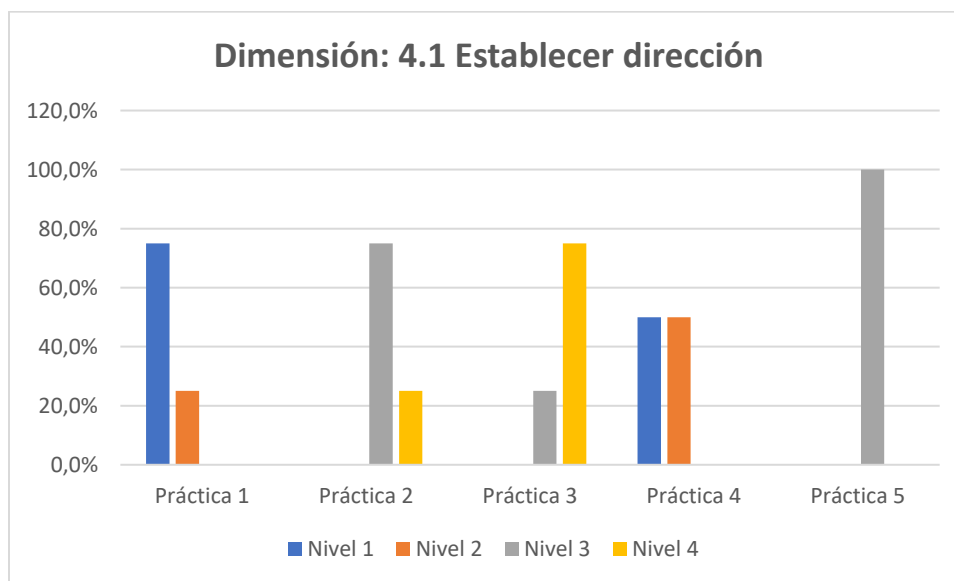
En lo que respecta a la “Dimensión: 3.2 Gestión de recursos financieros y administración”, las prácticas más descendidas (1, 2 y 7), dicen relación, con bajo nivel de asistencia a clases, poseer un presupuesto que concilie las necesidades de cada estamento, falta de alianzas estratégicas que favorezcan el proyecto educativo. Entre las prácticas más destacadas ejecutar gastos de acuerdo al presupuesto, dar cuenta pública y mantener una contabilidad ordenada (practicass 3 y 4).



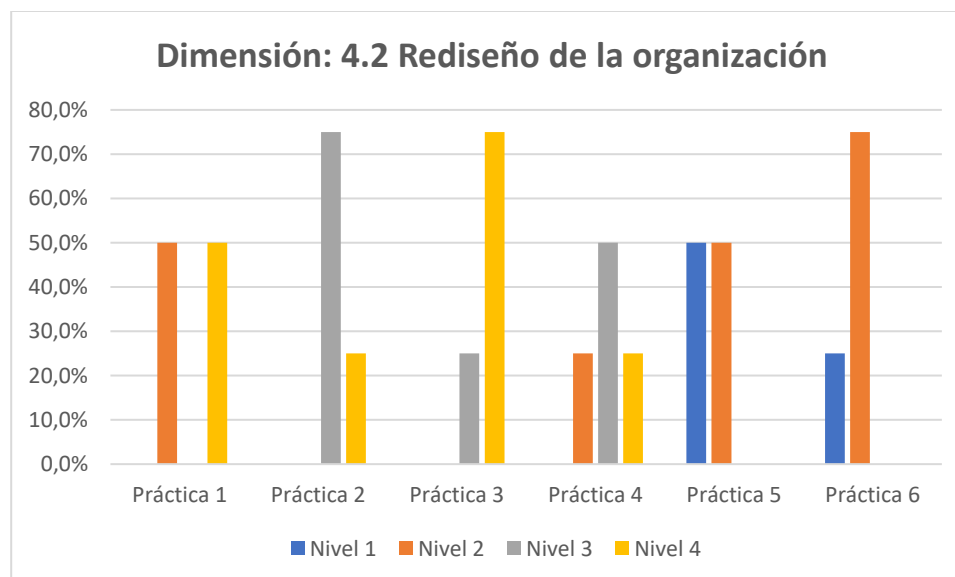
En los datos que se visualizan en la gráfica la “Dimensión: 3.3 Gestión de recursos educativos destaca que el establecimiento, dispone de instalaciones que facilitan el

aprendizaje y bienestar de los estudiantes (práctica 1). Sin embargo, necesita potenciar aspectos como recursos didácticos para todos los niveles, biblioteca CRA operativa, sistema para gestionar equipamiento, recursos educativos aseo y mantención (prácticas 2, 3 y 5).

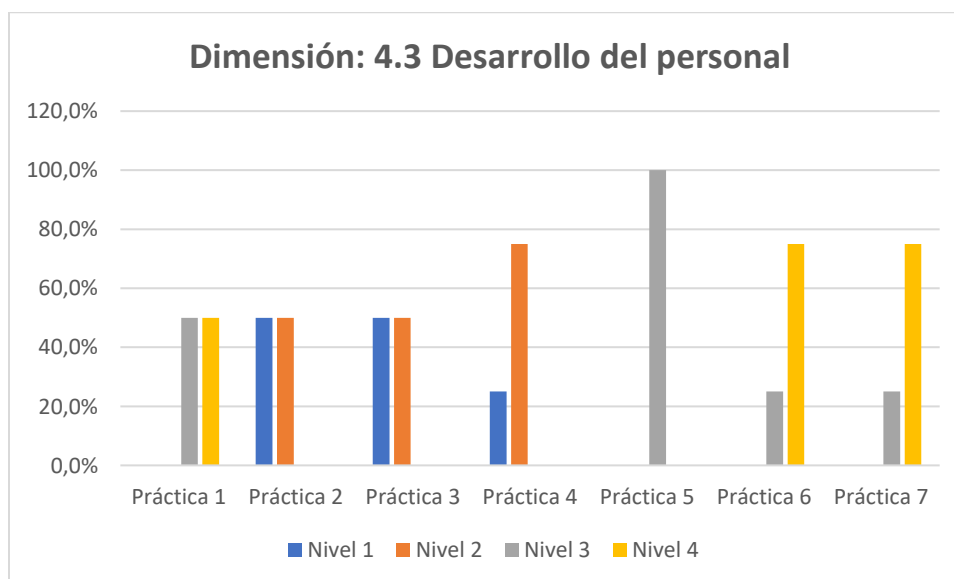
### Área Liderazgo pedagógico



En el “Área Liderazgo pedagógico”, la “Dimensión: 4.1 Establecer dirección”, el equipo directivo necesita definir o revisar en conjunto con su comunidad educativa el proyecto educativo institucional y curricular, las mejoras educativas en aprendizaje, promoción y modelamiento de una cultura escolar con inclusión, equidad y respeto por la diversidad (práctica 1 y 4). Sin embargo, difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales (práctica 3)

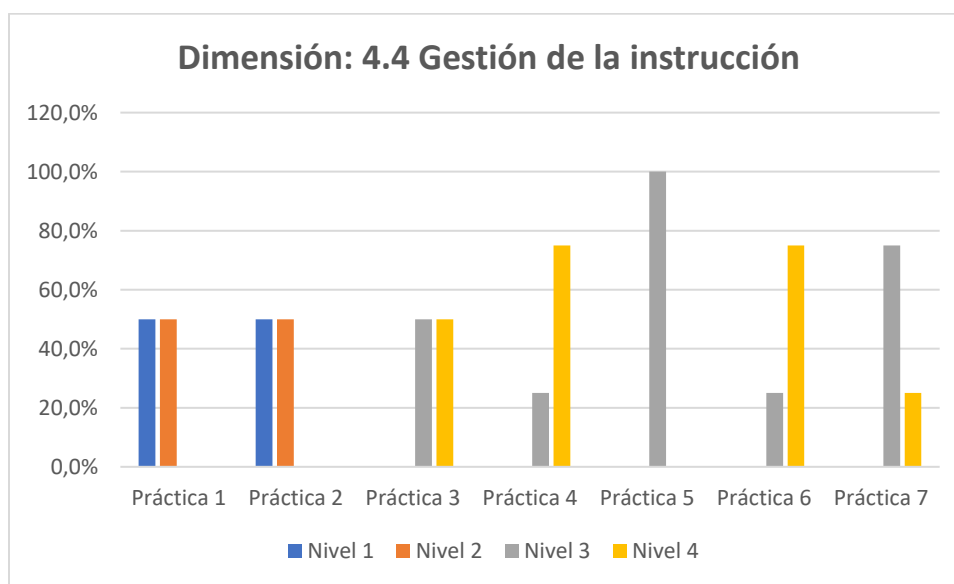


En la “Dimensión: 4.2 Rediseño de la organización”, basándose en los resultados de la gráfica, se necesita potenciar las prácticas 5 y 6, en lo que respecta a la anticipación del equipo directivo a conflictos, así como en el desarrollo y mantención de relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados. En otro ámbito, el equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad e intenta asegurar una sana convivencia (prácticas 2 y 3).



En lo que respecta a la “Dimensión: 4.3 Desarrollo del personal”, se observa un descenso en aspectos relacionados con las prácticas 2, 3 y 4, es decir, en identificar y

priorizar necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes, en reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos, y en el apoyo y consideración por las necesidades personales y bienestar de cada una de las personas de la institución. Destacan las prácticas 1, 5, 6 y 7, consistentes en buscar estrategias para mantener el cuerpo docente, demostrar confianza en las capacidades de sus equipos, y en generar espacios de reflexión y trabajo técnico, además de la difusión de buenas prácticas de parte del equipo directivo.



Finalmente, en cuanto a los resultados obtenidos en la “Dimensión: 4.4 Gestión de la instrucción”, las prácticas con un nivel de calidad más bajo, dicen relación con la capacidad de asegurar la implementación, articulación y coherencia del currículum en todos los ámbitos formativos. En general, las prácticas restantes de la Dimensión son percibidas con un buen nivel (3 a 4), con espacios de retroalimentación, evaluación, acompañamiento y planteamientos de estrategias para la gestión de la instrucción.

## PROPUESTAS DE MEJORA

De acuerdo a los resultados obtenidos, a continuación, se presentan una serie de propuestas de mejora, directamente relacionadas con las principales debilidades y fortalezas, en un intento por mejorar o mantenerlas.

En las siguientes tablas, se presentan las propuestas por cada una de las áreas, incluyendo un objetivo y las acciones a realizar:

### Área: Formación basada en competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Desarrollar en los estudiantes habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñarse eficazmente en un contexto laboral o personal.	Desarrollar metodología de Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), en todas las asignaturas al menos 1 vez al año, para que los estudiantes aprendan significativamente mediante la resolución de problemas y proyectos, trabajando de forma protagonista, colaborativa, e investigando para encontrar soluciones, desarrollando habilidades para el siglo XXI.	UTP. Docentes de asignatura.
	Generar instancias de articulación docente en todas las asignaturas, al menos una vez al año, en algunas de las unidades del currículum, propiciando la colaboración y comunicación entre profesores, para mejorar la enseñanza, el aprendizaje y la experiencia de los estudiantes.	UTP. Docentes de asignatura.
	Generar instancias de reflexión y colaboración docente, compartiendo prácticas exitosas en cuanto a estrategias y metodologías de enseñanza en los consejos de profesores en al menos 1 instancia por	UTP. Docentes de asignatura.

	trimestre, dirigidos a la mejora en los aprendizajes de los estudiantes.	
	Establecer instancias de debates de estudiantes, al menos 1 vez al año, en relación a temáticas por áreas (científica, humanista, artística, deportiva), con el fin de desarrollar el pensamiento crítico en los estudiantes.	UTP. Docentes por áreas.
	Realizar talleres durante la clase de orientación, en al menos 1 instancia anual por curso, con enfoque en favorecer la motivación y la autoestima académica, mejorando los niveles de aprendizaje y la participación de estudiantes durante las instancias educativas.	UTP. Encargado de Convivencia Escolar. Profesores(as) jefes.

**Área: Gestión curricular**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsables</b>
Favorecer el proceso de planificación, organización, ejecución y evaluación del currículo escolar, asegurando que los estudiantes adquieran los conocimientos, habilidades y	Generar espacios de horas de libre disposición durante los consejos de profesores, al menos 1 vez al mes, para la revisión y supervisión de planificaciones y evaluaciones, en coherencia con el currículum escolar.	UTP. Docentes de asignatura.
	Establecer hora de UTP en horario docente, para favorecer la supervisión y revisión del quehacer pedagógico con el foco en la mejora de los resultados.	Sostenedor. Dirección. UTP.
	Incorporar en la planificación de clase de todas las asignaturas, en el momento de	UTP.

valores necesarios para su desarrollo.	inicio, la ruta de aprendizaje, manteniendo una secuencia ordenada y estructurada de actividades de aprendizaje, para guiar al estudiante en la adquisición de conocimientos o habilidades específicas en un área determinada.	Docentes de asignatura.
	Crear al menos 1 taller por área (científica, humanista, artística y deportiva), y por ciclo (1er ciclo, 2do ciclo y enseñanza media), enfocado en potenciar habilidades de estudiantes destacados en las distintas disciplinas.	Sostenedor. Dirección. UTP. Docente de Área.
	Realizar una feria vocacional en el año, convocando distintas instituciones educativas y formadoras, al establecimiento con el fin de hacer partícipe a toda la comunidad educativa, facilitando la toma informada de decisiones en cuanto al proyecto de vida personal y profesional de los estudiantes.	Convivencia Escolar. UTP. Instituciones educativas.

**Área: Gestión de Recursos**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsables</b>
Colaborar con la planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles en la institución	Realizar un taller de autocuidado docente al menos una vez por trimestre, con enfoque en salud mental y física, ergonomía, autocuidado personal.	Sostenedor. Dirección. Convivencia escolar.
	Gestionar la entrega de un bono (gratificación económica) de reconocimiento profesional, por el cumplimiento destacado	Sostenedor. Dirección. UTP.

educativa para logro de objetivos en función del aprendizaje.	de labores administrativas, disponible para aquellos docentes que cumplan todos los estándares. (descritos en rúbrica evaluativa).	Convivencia Escolar.
	Elaborar rúbrica de desempeño docente para ser aplicada por el equipo directivo al menos una vez por trimestre a cada docente, en consenso con el cuerpo docente.	Equipo Directivo. Cuerpo docente
	Generar actividades familiares como bingo, fiestas, ferias, al menos una vez al año, con el fin de generar recursos para la adquisición de recursos educativos.	Dirección Centro General de Padres Centro General de estudiantes.
	Elaborar desayuno saludable, al menos 1 vez al mes para el curso con mejor asistencia, con el fin de disminuir el ausentismo escolar.	Sostenedor. Dirección. Inspectoría

**Área: Liderazgo pedagógico**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsables</b>
Movilizar e influenciar a los distintos miembros de la comunidad educativa para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela.	Realizar asambleas, una vez por trimestre, con la participación de representantes de toda la comunidad educativa, con el fin de reflexionar, evaluar y analizar la gestión del proyecto educativo institucional.	Equipo directivo Representante docente Centro general de padres Centro general de estudiantes. Representante de administrativos.

	Convocar a jornadas de reflexión el área de convivencia escolar, al menos una vez por trimestre, invitando a representantes de la comunidad educativa, para la revisión del reglamento interno, protocolos, y normativa vigente.	Convivencia Escolar.
	Generar al menos 2 veces en el año, jornadas de capacitación docente en el ámbito pedagógico (planificación, evaluación, currículum).	Sostenedor Dirección UTP
	Activar el departamento de Bienestar docente del establecimiento, generando instancias de celebración de cumpleaños (día libre para quien esté de cumpleaños), almuerzos, actividades recreativas, entre otras.	Dirección Convivencia Escolar Docentes encargados de Bienestar.
	Elaborar documento de traspaso de curso con el fin, que cada profesor jefe entrante, cuente con información relevante para recibir la jefatura de curso a principios de cada año entrante, considerando aspectos académicos y de convivencia escolar.	Equipo directivo. Profesores jefes.

## CONCLUSIÓN

Para la realización de la presente investigación, consistente en la elaboración de un diagnóstico institucional y propuestas de mejora, en las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos del Colegio Carlomagno, fue necesario, realizar una revisión sistematizada y actualizada de la literatura, en relación a los temas expuestos, incluyendo diferentes lecturas sobre temas y en directa relación con los objetivos del trabajo. Se desarrolló un marco contextual, haciendo referencia explícita a las características del contexto, en el cual, se realizó el estudio, considerando el entorno, la propia realidad del establecimiento, reseña histórica, así como logros y dificultades que han pasado durante su trayectoria, antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales. Posteriormente, se procedió a elaborar y aplicar un instrumento, diagnosticando cada área, describiendo características del mismo, elaboración, proceso de validación y participantes a los cuales se aplicó. Luego se procedió al análisis de datos graficados obtenidos en cada una de las áreas. Se elaboraron propuestas de mejora directamente relacionadas con las principales debilidades, o mantención de fortalezas.

Entre las principales fortalezas diagnosticadas del Colegio Carlomagno, a partir del estudio realizado, se concluye que, los docentes dominan los contenidos que enseñan, resuelven situaciones propias del contexto educativo, comprendiendo los conocimientos, habilidades y el currículum de su disciplina. Se aprecia un cierto grado de compromiso y responsabilidad de parte de los docentes, quienes utilizan de forma correcta los conceptos de sus disciplinas, intentando que sus estudiantes pongan en práctica los aprendizajes adquiridos. El establecimiento cuenta con el establecimiento de lineamientos generales en cuanto a metodologías, didáctica y recursos educativos, posibilitando el aprendizaje mediante la participación. Así mismo, posee estrategias para identificar, apoyar y monitorear estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales, así como con probabilidad de deserción. En cuanto a los profesores, estos cuentan con instancias de formación profesional, pero gestionadas desde los profesionales internos con los que cuenta. En general, la institución educativa, mantiene una gestión ordenada de sus recursos, aunque algo acotada solo a los gastos que se

encuentran dentro del presupuesto, mermando la posibilidad de incurrir en gastos imprevistos. Difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales.

Por su parte, en lo que respecta a los aspectos a mejorar diagnosticados, el establecimiento debe continuar mejorando en el desarrollo de habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico, así como, la conexión entre los conocimientos de las distintas disciplinas, generando instancias de comunicación y cooperación entre los docentes. Se necesita incorporar más y nuevas estrategias de enseñanza que se alejen del enfoque tradicional, y de la mano de las nuevas tecnologías, manteniendo altas expectativas de sus estudiantes, reconociendo logros y velando por el autoestima y motivación académica. Se debe incrementar las horas de libre disposición para la preparación de la enseñanza, así como generar instancias evaluativas del desarrollo profesional tanto del desempeño en aula, como de proceso administrativo en general. En lo que respecta a las clases, se requiere de la incorporación de rutas de aprendizaje que permita a los estudiantes visualizar la relación entre el objetivo de la clase y las actividades a realizar, procurando la existencia de un clima propicio para el aprendizaje y con instancias de retroalimentación de parte del docente. Es importante, que el Colegio Carlomagno, cuente con instancias que permitan continuar potenciado a alumnos destacados en las distintas disciplinas, como también, brindar los acompañamientos, y apoyos a estudiantes con necesidades educativas especiales. Se necesita realizar una revisión del sistema de orientación vocacional, esencial para la concreción de los proyectos de vida de sus educandos. En los resultados obtenidos se aprecian elementos relacionados con el ausentismo docente y rotación del profesorado, así como la inasistencia a clases de parte de los estudiantes, lo que claramente desfavorece los aprendizajes. Se requiere potenciar aspectos como recursos didácticos para todos los niveles, biblioteca CRA operativa, sistema para gestionar equipamiento, recursos educativos aseo y mantención. El equipo directivo necesita definir o revisar en conjunto con su comunidad educativa el proyecto educativo institucional y curricular, las mejoras educativas en aprendizaje, promoción y modelamiento de una cultura escolar con inclusión, equidad y respeto por la diversidad.

Entre las principales proyecciones del estudio resulta desafiante intentar obtener mayor profundización, respecto la percepción del equipo directivo del Colegio Carlomagno en base a las distintas prácticas presentadas en el instrumento diagnóstico. Lo anterior, mediante la aplicación de entrevistas y/o observación n participante de parte del investigador en las distintas áreas del estudio.

Sería interesante poder asegurar la implementación de las propuestas de mejora y visualizar su real impacto en el desarrollo del proyecto educativo institucional, con el fin de medir su efectividad como propuesta de intervención.

Finalmente resulta relevante poder seguir estableciendo instancias de diagnóstico institucional, no sólo en este establecimiento educativo, sino que también en otros, con el fin de propiciar instancias de mejora continua en las áreas de formación por competencia, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Camargo-Escobar, I. M. (2009). Competencias docentes de profesores de pregrado: diseño y validación de un instrumento de evaluación: (ed.). Bogotá (Colombia), D - Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/95893?page=3>.
- Climént Bonilla, J. B., (2010). Sesgos comunes en la educación y la capacitación basadas en estándares de competencia. REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 12(2), 1-25. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15515989004>
- Coicaud, S. (2003). La organización del curriculum escolar: algunos criterios de análisis. Educación, Lenguaje y Sociedad. Vol. I, N° 1, 2003, pp. 49-66: (ed.). La Pampa, Argentina, Argentina: Red Universidad Nacional de La Pampa. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/24233?page=18>.
- Cuesta Santos, A., (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa, desempeño y sentido de compromiso. Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN, 17(56), 1134-1148. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94742688007>
- González, P. A., & Fernández-Vergara, A. E. (2019). Análisis de la eficiencia técnica escolar en Chile de los establecimientos financiados por el Estado, incorporando sus recursos financieros. Propuesta Educativa, 2(52), 79-96. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=403062991008>
- Hué García, C. (2012). El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar: (ed.). Ministerio de Educación y Formación Profesional de España. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/49313?page=69>
- Manzano, J. M., Mominó de la Iglesia, J. M., & Carrere Balcells, J. (2013). La planificación estratégica, un indicador sobre el liderazgo pedagógico. Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información, 14(2), 292-315. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=201028055013>

- Mañú Noain, J. M. & Goyarrola Belda, I. (2016). Docentes competentes: por una educación de calidad: (ed.). Narcea Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/46061?page=40>
- Martínez Clares, P., & Echeverría Samanes, B. (2009). Formación basada en competencias. *Revista de Investigación Educativa*, 27(1), 125-147. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283322804008>
- Mellado Hernández, M. E., Chaucono Catrinao, J. C., & Villagra Bravo, C. P. (2017). Creencias de directivos escolares: implicancias en el liderazgo pedagógico. *Psicología Escolar e Educativa*, 21(3), 541-548. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=282353802021>
- Moreno García, V. (2012). *Gestión de Recursos Humanos: (2 ed.)*. IC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/124389?page=18>
- Navarro-Granados, M. (2023). *Investigación sobre el liderazgo pedagógico en escuelas de difícil desempeño: (1 ed.)*. Madrid, Dykinson. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/253474?page=101>.
- Neris Guzmán, R. A. (2017). *Concepción teórico-metodológica para el diseño y gestión de recursos educativos en la Universidad Central del Este: (ed.)*. Editorial Universitaria. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/91281?page=10>
- Palos Rodríguez, J. (1998). *Educación para el futuro: temas transversales del currículum: (2 ed.)*. Bilbao, Spain: Editorial Desclée de Brouwer. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/47620?page=10>.
- Pavié, A., (2011). Formación docente: hacia una definición del concepto de competencia profesional docente. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 14(1), 67-80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=217017192006>
- Pedraja Rejas, L., & Rodríguez Ponce, E. (2015). Recursos organizacionales y la calidad de la enseñanza en educación secundaria. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI (2), 300-313. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28041012006>

- Rodelo Molina, M. K., Torres Diaz, G. A., Jay Vanegas, W., & Flórez Guzmán., Y. (2020). Transversalidad curricular en la gestión del conocimiento. Utopía y Praxis Latinoamericana, 25(11), 124-137. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4278338>
- Rodríguez Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y Educadores, 14 (2), 253-267: (ed.). D - Universidad de La Sabana. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/5956?page=13>
- Torres Montes de Oca, A., & Zelada Pérez, M. D. (2021). Validación de instrumentos para el desarrollo de habilidades profesionales en el periodo preoperatorio mediato. MEDISAN, 25(4), 838-855. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=368468848004>
- Ugalde Villalobos, M. E., & Canales García, A. L. (2020). INFLUENCIA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA PRÁCTICA DOCENTE. Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación, 2(15), 1-9. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=689778663002>
- Valle, J. M. Manso, J. & Sánchez-Tarazaga, L. (2023). Las competencias profesionales docentes: el Modelo 9:20: (1 ed.). Narcea Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/231719?page=70>
- Volante, P., Bogolasky, F., Derby, F., & Gutiérrez, G. (2015). Hacia una teoría de acción en gestión curricular: Estudio de caso de enseñanza secundaria en matemática. Psicoperspectivas, 14(2), 96-108. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171038536010>