



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS
DEL COLEGIO RAMÓN BARROS LUCO, COMUNA DE RETIRO,
REGIÓN DEL MAULE.**

Candidato a magíster: Jessica Alejandra Osorio Molina

María Daniela Poblete Landabur

Tutor Disciplinar: Rocío Soledad Riffo San Martín

Tutor Metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Mayo, 2025

ÍNDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
MARCO TEÓRICO	5
MARCO CONTEXTUAL	11
ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	14
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	28
PROPUESTAS DE MEJORA	45
CONCLUSIÓN	49
BIBLIOGRAFÍA	51

RESUMEN

En el Colegio Ramón Barros Luco, ubicado en la comuna de Retiro, Región del Maule, se ha llevado a cabo un diagnóstico institucional con el propósito de analizar cuatro áreas clave: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. Este proceso fue desarrollado con un enfoque mixto, integrando metodologías cuantitativas y cualitativas para lograr una comprensión integral de cada dimensión evaluada. Se aplicó un instrumento diagnóstico validado, diseñado colaborativamente con el equipo docente y técnico, lo cual permitió una alta participación de la comunidad educativa y una reflexión profesional significativa.

Este trabajo ha contado con el compromiso activo de sostenedores, equipo directivo, docentes y asistentes de la educación, quienes han impulsado acciones orientadas a mejorar la calidad de los aprendizajes y fortalecer la formación integral del estudiantado. En este contexto, se ha promovido una visión compartida de mejoramiento institucional, abordando los desafíos educativos de manera colaborativa y estratégica.

Los resultados del diagnóstico revelan avances relevantes en áreas como la enseñanza en el aula y la gestión financiera. Sin embargo, también se identificaron oportunidades de mejora, especialmente en el desarrollo profesional docente y el fortalecimiento del liderazgo distribuido.

En función de estos hallazgos, se han propuesto acciones concretas y medibles, tales como la implementación de reuniones técnicas sistemáticas, programas de mentorías entre docentes, planificación interdisciplinaria y el uso pedagógico eficaz de los recursos educativos disponibles. Estas propuestas buscan consolidar una hoja de ruta orientada a la mejora continua, basada en la evidencia y centrada en el aprendizaje y desarrollo profesional de los equipos.

Este proceso reafirma el compromiso institucional con la calidad educativa, el trabajo colaborativo y la búsqueda permanente de oportunidades que permitan transformar positivamente la experiencia escolar de los estudiantes

INTRODUCCIÓN

La escuela Ramón Barros Luco, ubicada en la región del Maule, se enfrenta a los desafíos de la educación del siglo XXI, donde la calidad y la relevancia de la formación son fundamentales para el desarrollo integral de los estudiantes. En este contexto, la institución busca mejorar sus prácticas y procesos para asegurar una educación de calidad y pertinente para todos y todas sus estudiantes.

La formación basada en competencias es un enfoque que se centra en desarrollar habilidades y capacidades que permiten a los estudiantes enfrentar los desafíos del siglo XXI. Sin embargo, para que este enfoque sea efectivo, es necesario que los docentes y los líderes educativos tengan las competencias necesarias para diseñar e implementar currículos y programas de formación que se centran en el desarrollo de competencias.

En este sentido, el presente trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico de las áreas de formación basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos en la escuela Ramón Luco, con el fin de identificar fortalezas y debilidades, proponiendo a su vez estrategias de mejora que permitan a la institución avanzar hacia una formación de calidad y pertinente para todos y todas sus estudiantes.

Este trabajo se estructura en las siguientes secciones: en primer lugar, se presenta un conjunto de estudios e información recopilada de diversos autores que abordan la temática, los cuales se integran en el marco teórico. Posteriormente, se expone el diagnóstico, el análisis y las propuestas de mejora relacionadas con la formación basada en competencias. En primer lugar, compartiremos información relevante en el marco teórico, luego de esto, se presentará en la primera sección un diagnóstico de la situación actual de las áreas de formación basada en competencia en la escuela Ramón Luco. En la segunda sección, se analizarán los resultados del diagnóstico identificando fortalezas y debilidades de la institución en estas áreas.

Finalmente, en la tercera sección, se presentarán propuestas de mejora para cada una de las áreas diagnosticadas, con el fin de contribuir al mejoramiento de la Calidad Educativa en la escuela Ramón luco

MARCO TEÓRICO

En esta sección se presentan las ideas y teorías fundamentales que guiarán esta investigación. Además, es crucial definir algunos conceptos importantes relacionados con el tema de estudio. Esto permitirá dar una base sólida a este trabajo, asegurando que la creación y el uso del instrumento de evaluación sean adecuados para el análisis posterior. El objetivo final es ofrecer una propuesta para mejorar las áreas de Formación basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos del Colegio Ramón Barros Luco, ubicado en la región del Maule.

Actualmente, el sistema educativo busca que el estudiante adquiera los conocimientos fundamentales para comprender el mundo que lo rodea y, al mismo tiempo, desarrolle la capacidad de aprender continuamente a lo largo de su vida. Por su parte el artículo 19 advierte que:

La Educación Básica es el nivel educacional que se orienta hacia la formación integral de los alumnos, en sus dimensiones física, afectiva, cognitiva, social, cultural, moral y espiritual, desarrollando sus capacidades de acuerdo a los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en las bases curriculares que se determinen en conformidad a esta ley, y que les permiten continuar el proceso educativo formal (LEY 20.370/ ESTABLECE LEY GENERAL DE EDUCACIÓN, 2009).

Estas dimensiones para el estado aseguran una educación de calidad. Asimismo, es en el artículo 7 donde el Ministerio de Educación y la Agencia de Calidad de la Educación son las instituciones que velarán en el ámbito de sus competencias, por la evaluación continua del sistema educativo, a fin de contribuir a mejorar la calidad de la educación. (LEY 20.370/ ESTABLECE LEY GENERAL DE EDUCACIÓN, 2009).

5. Competencia

El siglo XXI está experimentando cambios muy rápidos impulsados por los avances tecnológicos y científicos. Por esta razón, los países y el estado necesitan que el currículo escolar desarrolle en los estudiantes habilidades de pensamiento,

autoconocimiento y relación con otros. Esto asegura una educación que sea de buena calidad, relevante para sus vidas y con un significado profundo.

5.1 Definición

Para Vásquez Fernández (2011) propone la siguiente definición de competencia: Las competencias básicas se entienden como el conjunto de destrezas, conocimientos y actitudes adecuadas al contexto que todo el alumnado que cursa las enseñanzas obligatorias debe alcanzar para su plena realización y desarrollo personal, para el desempeño de la ciudadanía activa y para la integración social y el empleo.

La adquisición de ellas ayuda al estudiante a tener un panorama amplio de los fenómenos naturales sociales y culturales de su entorno. El término suscita algunas diferencias relativas a la conceptualización, pero convergen en que las competencias son características o capacidades reales del individuo, que se integran y que tienen relación con un desempeño efectivo en su entorno (Suárez Rodríguez, C. O., 2005).

Para la OECD, competencia es:

“más que solo conocimientos y habilidades. Involucra la habilidad de responder a demandas complejas, recurriendo a, y movilizándolo, recursos psicosociales (que incluyen habilidades y actitudes) en un contexto particular. Por ejemplo, la habilidad de comunicar en forma efectiva es una competencia que puede recurrir al conocimiento que un individuo tiene del lenguaje, habilidades prácticas en tecnologías de la información, y actitudes hacia aquellos con los que él o ella se están comunicando.” (OECD, 2005, p.4). (UNESCO-Santiago, 2018)

Podemos decir que competencia es la capacidad de reacción ante situaciones que requieren habilidad de comunicación, resolución de conflictos y entendimiento entre personas.

5.2. Gestión curricular

El currículo se concibe como un motor de cambio y un componente esencial para impulsar transformaciones a nivel individual, dentro del ámbito educativo y en la sociedad en general. Su enfoque principal radica en optimizar el funcionamiento integral de la escuela, abarcando desde las prácticas pedagógicas hasta la organización institucional, con el fin último de enriquecer la experiencia de aprendizaje y el desarrollo de todos los miembros de la comunidad educativa.

5.2.1. Definición

En el ámbito pedagógico:

Se refiere a la organización del currículum, las prácticas de enseñanza y el mejoramiento de los resultados de aprendizaje, la selección y provisión de los medios y recursos didácticos, el sentido de la evaluación de la selección y aplicación de procedimientos evaluativos; también la organización de docentes y los planes de mejoramientos (Ministerio de Educación - División de Educación General. Unidad de Transversalidad Educativa, 2011).

Se entiende como un conjunto de procedimientos, desde la objetivación, pasando por la adaptación educativa de cada establecimiento, que el docente debe realizar para llevar a cabo el proceso de enseñanza – aprendizaje, de forma eficiente y efectiva.

5.3. Liderazgo pedagógico

En el sistema educativo chileno, cada escuela cuenta con un equipo directivo clave, integrado por el director y el coordinador académico o jefe técnico pedagógico.

Estos líderes tienen un rol fundamental para lograr mejores resultados académicos e impactar positivamente en la motivación de los profesores. A través de su liderazgo, buscan asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes definidos por el currículo nacional.

5.3.1. Definición

Para Rodríguez Molina (2011) propone la siguiente definición:

“El liderazgo pedagógico, a nivel de escuelas, desempeñan un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas, y en el impacto que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos” (Anderson, 2010).

El liderazgo pedagógico por su parte:centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnicopedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento. En este sentido, asegurar la existencia de mecanismos para sistematizar información cualitativa y cuantitativa del proceso de implementación curricular y de los resultados de aprendizaje (Mineduc, 2005, citado por Rodríguez Molina 2011, p. 257)

Se establece como función fundamental y decisiva para mejorar los resultados del proceso de enseñanza – aprendizaje, influyendo en la motivación y mejora de las prácticas de los docentes, instándolos a mejorar y nutrir sus capacidades pedagógicas. Esto se ve reflejado en los resultados que muestran los estudiantes y los logros del establecimiento y su cuerpo docente.

5.4. Liderazgo pedagógico o liderazgo instruccional

Hoy en día, se reconocen diversos tipos de liderazgo, cada uno con la capacidad de influir de manera importante en la mejora de distintos entornos educativos. Estas diferentes formas de liderazgo ofrecen respuestas específicas a las necesidades y los retos particulares de cada comunidad escolar.

Por consiguiente, el tipo liderazgo de esta investigación se enfatiza en lo citado por Bolívar (en Freire y Miranda, 2014):

...se centra en la organización de buenas prácticas en la escuela y en el incremento de los resultados de aprendizaje, involucrándose más en el desarrollo profesional de los docentes y en las tareas relacionadas a la pedagogía. Es decir,

su foco se orienta a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje. (Ministerio de Educación - División de Educación General, 2019)

Influir de manera positiva en las prácticas pedagógicas de los docentes genera buenos resultados en sus estudiantes, lo que conlleva un buen desempeño para el establecimiento.

5.5. Gestión de recursos

Los equipos directivos de los establecimientos educacionales tienen la responsabilidad fundamental de asegurar su correcto funcionamiento. Como representantes de la institución, son los encargados de liderar y gestionar la implementación de proyectos educativos con la activa participación de toda la comunidad escolar.

5.5.1. Definición

En el ámbito administrativo la gestión de recursos o financieros:

“Está referido a la distribución del tiempo y de los espacios en el establecimiento; así como la administración y gestión de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución escolar” (Ministerio de Educación - División de Educación General. Unidad de Transversalidad Educativa, 2011).

El equipo directivo debe de entregar los recursos necesarios para que la labor docente se pueda llevar a cabo de forma efectiva. Desde recursos tales como material para el docente hasta un espacio propicio para que los estudiantes adquieran los conocimientos necesarios, marcan la diferencia y mejoran de forma efectiva el proceso de aprendizaje y a su vez repercuten en la satisfacción laboral de su cuerpo docente.

Elaboración y validación de instrumentos

En el marco de la investigación participativa, la creación y la validación de herramientas de evaluación se consideran etapas fundamentales para garantizar que el proceso evaluativo sea equitativo, consistente y realmente útil. Al adoptar un enfoque

sistemático y asegurar que estas herramientas estén en concordancia con los propósitos de aprendizaje definidos y sean revisadas por especialistas, los educadores pueden tener la certeza de que sus evaluaciones reflejan fielmente el nivel de desempeño de los estudiantes y, por lo tanto, aportan información valiosa para impulsar la mejora continua en la educación.

Según Creswell, la investigación acción participativa “implica una inclusión completa y abierta de los participantes en el estudio, como colaboradores en la toma de decisiones, comprometiéndose como iguales para asegurar su propio bienestar” (2012, p. 583).

No obstante, es necesario validar las herramientas de evaluación, procurando su precisión y confiabilidad ya que, de aquí y partir de estrategias, se abordan las necesidades reales que tiene el establecimiento en función del aprendizaje de los estudiantes

MARCO CONTEXTUAL

Características del contexto

La escuela Ramón Barros Luco de la comuna de Retiro, sector Piguchén, ubicada en la región del Maule, en un entorno rural.

Su enfoque educativo se basa en una educación integral e inclusiva, respetuosa de la diversidad cultural, social e intelectual. Fomenta un ambiente de respeto y tolerancia, atendiendo las necesidades educativas especiales y promoviendo aprendizajes significativos en áreas como ciencia, humanidades, tecnología, arte y social. Se busca desarrollar en los estudiantes sus habilidades, creatividad y espíritu crítico, incentivando su compromiso académico y su protagonismo en su propio crecimiento y superación, para que continúen con éxito sus estudios en cada nivel.

Entorno y realidad del establecimiento

El establecimiento se encuentra ubicado en el sector de Piguchén, perteneciente a la comuna de Retiro, el cual cuenta con un entorno rural, donde la mayoría de los estudiantes tiene dificultades de locomoción.

La matrícula actual es de 88 estudiantes distribuidos en 8 cursos de 1º a 8º año, con tres cursos combinados (1º y 2º, 3º y 4º, 5º y 6º) y dos cursos simples (7º-8º), cuenta además con un Proyecto de Integración, que atiende a los alumnos con necesidades educativas especiales.

Su planta la conforman ,1 Profesor Encargado del Establecimiento, 10 profesores de aula ,2 docentes de Educación Especial,12 asistentes de educación. Además, existen dos manipuladoras que atienden el Programa de alimentación escolar.

En cuanto sus instalaciones presentan 5 salas de clase, laboratorio de computación, comedor, baños de estudiantes y profesores, patios techados y espacios al aire libre.

Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales

La comuna de Retiro pertenece a la Séptima Región del Maule, Provincia de Linares y se ubica en la carretera longitudinal 5 sur, abarca una superficie de 827,1 km² y posee una población de 18.487 habitantes (censo de 2002), correspondientes a un 1,85% de la población total de la región y una densidad de 22,35 Hab/km². Del total de la población, 9.036 son mujeres (18%) y 9.451 son hombres (18,83%). Un 6,37% (13.779 hab.) corresponde a población rural, y un 2,18% (4.708 hab.) corresponde a población urbana.

La comunidad está compuesta por una población diversa, integrada por familias originarias del lugar y personas que se han trasladado de otras ciudades o del extranjero por razones laborales lo que ha favorecido en conocer diversas culturas.

En cuanto al aspecto socioeconómico, fluctúa entre bajo y medio bajo, debido a que el sector no ofrece expectativas de trabajo estables, solo existen trabajos esporádicos, siendo la actividad económica predominante la agricultura y trabajos en frutales, por esta razón Un 95% de los alumnos de este establecimiento, desea proyectar su educación solo a un nivel de educación media.

Reseña Histórica logros y dificultades

La Escuela Ramón Barros Luco, fundada en 1917, lleva el nombre del presidente que contribuyó al desarrollo de la comuna de Retiro. A lo largo de sus 106 años, el establecimiento ha evolucionado desde una casona arrendada a contar con su propio edificio y una infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades educativas de la comunidad.

En 1997, comenzó a operar en Jornada Escolar Completa, con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza y adaptarse a los cambios de la reforma educacional. La escuela ha obtenido importantes logros académicos, destacándose en las mediciones de SIMCE en 4^o, 6^o y 8^o años, lo que le ha valido reconocimiento a nivel comunal y provincial. Sin embargo, también ha enfrentado desafíos, como la necesidad de

implementar Planes de Mejoramiento desde 2008, con el fin de optimizar los aprendizajes, especialmente para los estudiantes prioritarios.

Actualmente, bajo la dirección del profesor encargado José Rivas Lillo desde 2003, la escuela sigue ajustándose a los cambios sociales y educativos, incluyendo modificaciones en los planes y programas de estudio para responder a las nuevas demandas del contexto educativo.

ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Características del instrumento

El presente instrumento diagnóstico está constituido en cuatro áreas principales, cada una de las cuales incluye criterios destinados a evaluar el estado actual de dichos ámbitos dentro del establecimiento.

La herramienta se presenta en formato de encuesta, compuesta por afirmaciones que deben ser valoradas según cinco opciones de respuesta, las cuales reflejan el nivel de satisfacción o grado de logro en relación con la realidad institucional.

Cómo se elaboró y quién o quiénes participaron de su elaboración

Para la elaboración del instrumento, se tomaron como referencia los modelos proporcionados por la universidad, considerando tanto las características como el contexto actual del establecimiento.

Una vez seleccionado el modelo que mejor se adecuaba a la realidad institucional, se trabajó en conjunto con la encargada de la Unidad Técnico-Pedagógica (UTP) en la revisión detallada de cada pregunta y/o afirmación, algunas de las cuales fueron adaptadas con el fin de asegurar una representación fiel de la situación del establecimiento.

Una vez definido el instrumento final, este fue enseñado a los docentes durante una reunión de consejo, con el objetivo de recoger sus opiniones y verificar la necesidad de posibles ajustes adicionales. Esta instancia permitió socializar el instrumento y dar a conocer el propósito de su aplicación.

Validación del instrumento

El instrumento fue validado por la encargada de la unidad técnica pedagógica (UTP) del establecimiento, aplicando la Ficha de validación proporcionada por la universidad.

Se presenta a continuación:



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

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la escuela Ramón Barros Luco, comuna de Retiro, región del Maule.

Objetivo del trabajo

Promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel meso-curricular, considerando la Formación Basada en Competencias, el Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos.

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

Área	Criterios a considerar en el instrumento						
Formación basada en competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Saber conocer - Saber ser - Saber hacer 						
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer dirección. - Rediseñar la organización. - Desarrollar personas. - Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela. 						
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión pedagógica. - Enseñanza y aprendizaje en el aula. - Apoyo al desarrollo de los estudiantes. 						
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del recurso humano. - Gestión de recursos financieros y administración. - Gestión de recursos educativos. 						
Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo						
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;">1</td> <td style="width: 16.6%;">2</td> <td style="width: 16.6%;">3</td> <td style="width: 16.6%;">4</td> <td style="width: 16.6%;">5</td> <td style="width: 16.6%;">6</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6		
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):							
<ul style="list-style-type: none"> ● Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado) 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">X</td> </tr> </table>						X
					X		
<ul style="list-style-type: none"> ● Las opciones de respuesta son adecuadas 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">X</td> </tr> </table>						X
					X		

<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico 						X
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante): <ul style="list-style-type: none"> Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento. 						
				X		

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

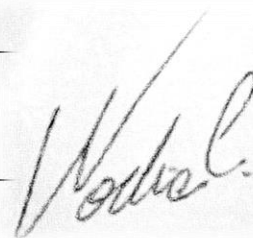
	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario	X			

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	El instrumento considera de manera integral las distintas áreas del quehacer institucional, con el propósito de diagnosticar su estado actual e identificar oportunidades de mejora. Su formulación se realiza en un lenguaje técnico, pero accesible, lo que facilita su comprensión y aplicación por parte de los distintos actores del establecimiento.

Motivos por los que se considera no adecuado	No se observan sugerencias.
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	No aplica

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Noelia Haydee Castillo Troncoso
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Profesora general básica, con mención en lenguaje y comunicación. Encargada de UTP. Licenciada en educación con mención en curriculum y evaluación basada en competencias. Lugar de trabajo Escuela Ramón Barros Luco
e-mail	convive.piguchen@gmail.com
Fecha de la validación (día, mes y año):	05/03/2025



Descripción de la aplicación

La aplicación del instrumento se llevó a cabo mediante una encuesta en formato Google Forms, la cual fue enviada vía WhatsApp y correo electrónico a 13 participantes, siendo la encuesta respondida por la totalidad de los docentes y del equipo directivo del establecimiento.

Diagnóstico de las áreas Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos

Instrucciones:

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

Escala de valoración

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.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1- El docente organiza la enseñanza respetando la lógica interna de la disciplina, avanzando de lo general a lo particular y de lo concreto a lo abstracto				
2. Se establecen claramente los contenidos basales y complementarios, considerando su relevancia para el desarrollo de los aprendizajes esperados				
3- Se identifican contenidos que pueden ser abordados de manera transversal con otras disciplinas, promoviendo una visión integrada del saber.				
4- La planificación considera los recursos disponibles, las características de los estudiantes y el contexto sociocultural en el que se desarrolla el proceso educativo				
5- Se implementan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para monitorear el nivel de aprendizaje de los estudiantes y retroalimentar el proceso				

Dimensión: Saber Hacer

Prácticas	1	2	3	4
1- El docente promueve en los estudiantes el desarrollo de la autonomía y la capacidad de tomar decisiones responsables dentro del proceso de aprendizaje.				

2- El docente favorece que los estudiantes apliquen los conocimientos adquiridos en situaciones concretas, desarrollando competencias y habilidades prácticas.				
3- La docente incentiva a los estudiantes a participar en actividades lúdicas e innovadoras que favorecen el pensamiento creativo, la motivación y el aprendizaje significativo.				

Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1- El docente fomenta el trabajo perseverante, el espíritu emprendedor y la apertura a la crítica y autocrítica				
2- Los docentes promueve el trabajo colaborativo y el respeto a personas e instituciones de forma transversal.				
3- El docente Genera interés y motivación a través de actividades que despiertan el asombro.				

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	1	2	3	4
1- El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes				

2- El establecimiento recopila y sistematiza datos académicos para orientar la toma de decisiones pedagógicas e institucionales				
3- El equipo directivo realiza supervisiones periódicas orientadas a detectar oportunidades de mejora y fortalecer los procesos institucionales				
4- El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución				

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1- El equipo de gestión facilita realizar procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas al mejoramiento de la enseñanza				
2- El equipo de gestión otorga instancias que promuevan y participen el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos				
3- El equipo de gestión otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza				
4- El director brinda espacio y respuestas personalizadas a las inquietudes de cada docente, favoreciendo el acompañamiento y la escucha activa				

Dimensión: Desarrollar personas

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes				
2- establecimiento recopila y sistematiza datos académicos para orientar la toma de decisiones pedagógicas e institucionales				
3- El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar				

Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	1	2	3	4
1- El director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente				
2- El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar				
3- El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución				
4- El director comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinarias y de reglamento para que se respeten				

Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

Prácticas	1	2	3	4
1- 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				
2- 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 aprendizajes, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o practicas a mejorar				
3- El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas practicas				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	1	2	3	4
1- Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en				

cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar				
2- Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes compartan, clasifiquen, generen analogías, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos entre otras				
3- Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo				

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1- El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico				
2- El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales				

3- El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistema de ingresos, becas y créditos				
4- El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos				

Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias medicas				
2- El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto				
3- El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las practicas				

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

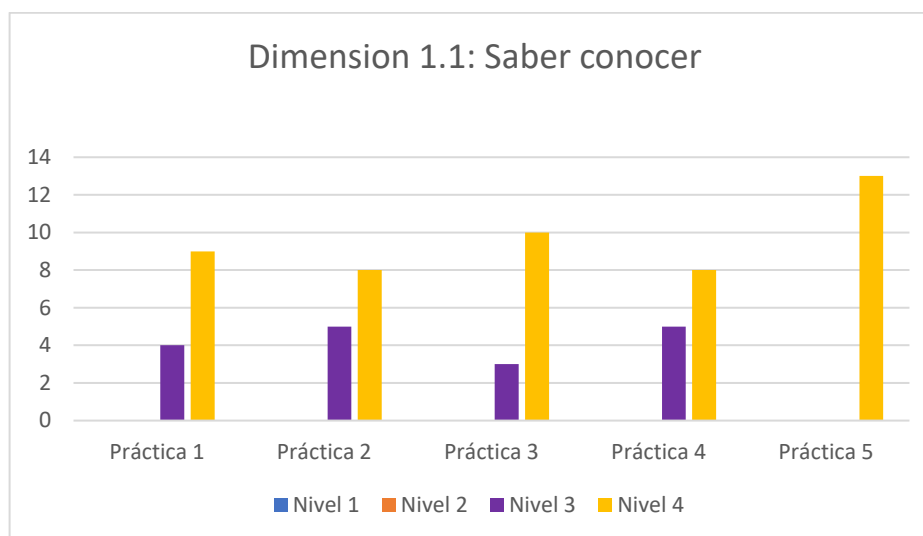
Prácticas	1	2	3	4
1- El establecimiento está atento a programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento				
2- El establecimiento control sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año				

Dimensión: Gestión de recursos educativos

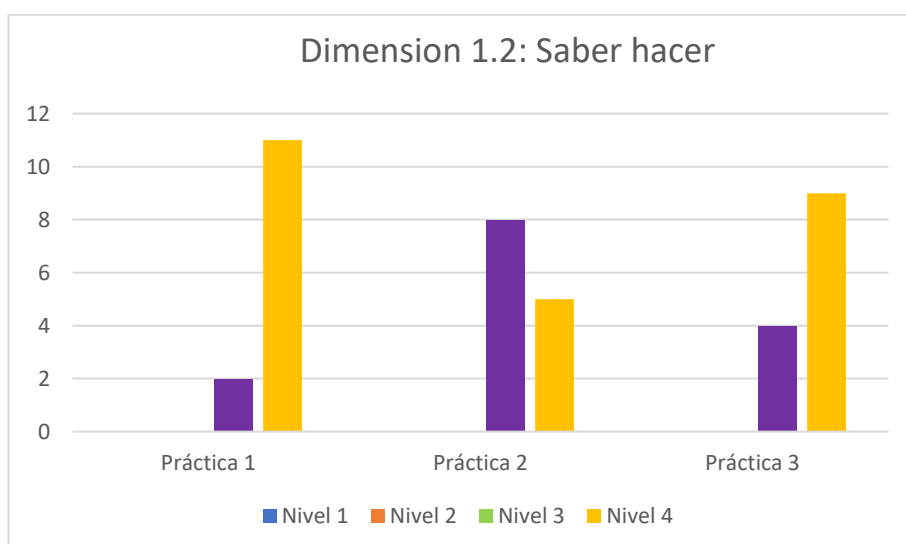
Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes				
2. El establecimiento dispone de recursos para potenciar el aprendizaje y establece normas y rutinas para su uso adecuado en todos los niveles.				
3. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódico				

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

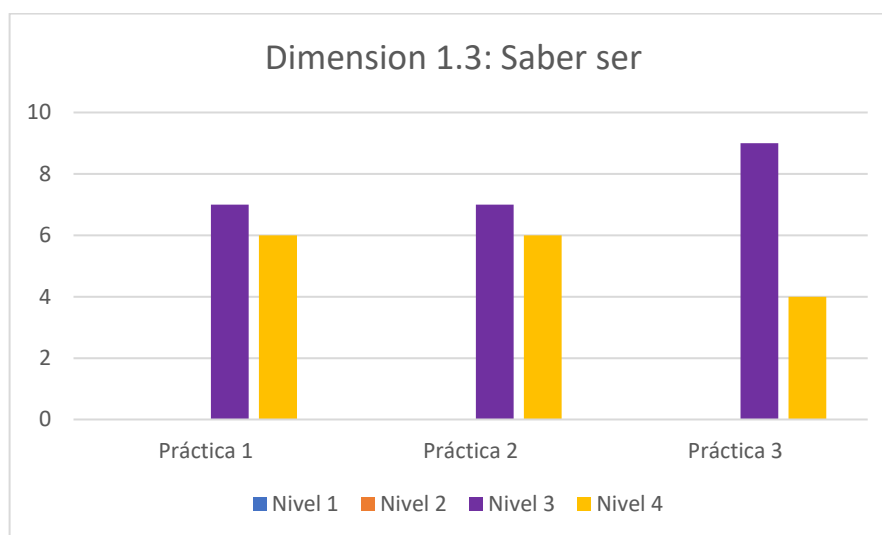
Área Formación basada en competencias



En esta dimensión se evidencia un claro predominio del Nivel 4. La Práctica 5 destaca con un 100% de los evaluados (13 personas) en ese nivel. Le siguen la Práctica 3 con un 76,9% (10 personas) y la Práctica 1 con un 69,2% (9 personas) también en Nivel 4. Las Prácticas 2 y 4 muestran un equilibrio entre los Niveles 3 y 4: en ambos casos, 38,5% (5 personas) están en Nivel 3, mientras que 61,5% (8 personas) están en Nivel 4. No se registran respuestas en los Niveles 1 ni 2, lo que refleja un desempeño mayoritariamente alto en esta dimensión.



En esta dimensión, la Práctica 1 presenta un resultado muy positivo, con 84,6% de los evaluados (11 personas) en Nivel 4 y solo 15,4% (2 personas) en Nivel 3. En contraste, la Práctica 2 muestra una mayor concentración en el Nivel 3 con 61,5% (8 personas), mientras que el Nivel 4 alcanza un 38,5% (5 personas), lo que indica un área con mayor oportunidad de mejora. La Práctica 3 tiene un 69,2% (9 personas) en Nivel 4 y 30,8% (4 personas) en Nivel 3, evidenciando un buen desempeño general. No se registran resultados en los Niveles 1 ni 2.



En esta dimensión se observa una mayor concentración de respuestas en el Nivel 3. La Práctica 3 destaca con un 69,2% (9 personas) en ese nivel y solo 30,8% (4 personas) en Nivel 4, lo que indica una menor presencia de desempeño óptimo en comparación con otras dimensiones. Las Prácticas 1 y 2 presentan una distribución equilibrada, con 53,8% (7 personas) en Nivel 3 y 46,2% (6 personas) en Nivel 4, en ambos casos. No se reportan resultados en los Niveles 1 ni 2. Este patrón sugiere que, si bien el grupo tiene una base sólida en esta dimensión, aún hay margen para avanzar hacia niveles más altos de desarrollo personal y profesional.

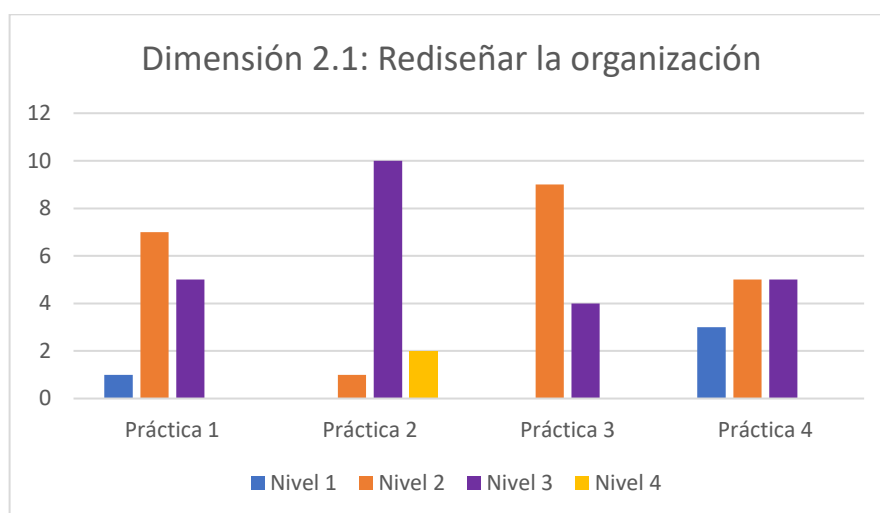
Análisis general del área

Área Formación Basada en Competencias

El área evidencia un desarrollo sólido en las tres dimensiones evaluadas. En Saber conocer, predominan los niveles 3 y 4, lo que refleja una planificación coherente, con claridad en los contenidos y progresos en la integración disciplinaria. En Saber hacer, se observa una aplicación efectiva del conocimiento en contextos reales y actividades que fomentan la autonomía, aunque aún hay espacio para expandir el uso de metodologías innovadoras. En Saber ser, se destaca el trabajo en colaboración, el respeto y el desarrollo de habilidades socioemocionales, con resultados consistentes en niveles altos, pero aún con oportunidades para fortalecer el liderazgo y la reflexión ética.

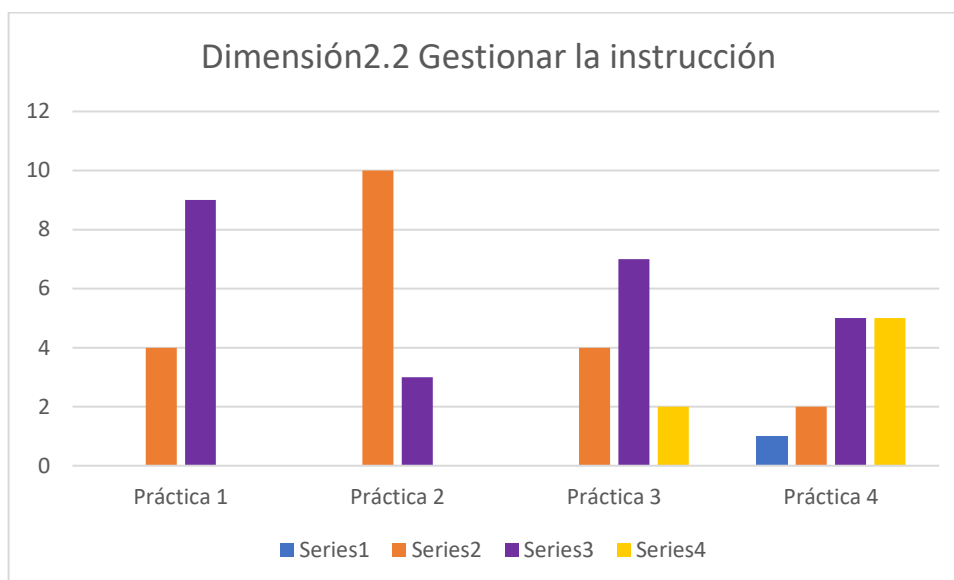
En general, esta área presenta prácticas consolidadas, con bajo rezago y alta proyección hacia la mejora continua.

Área Liderazgo pedagógico

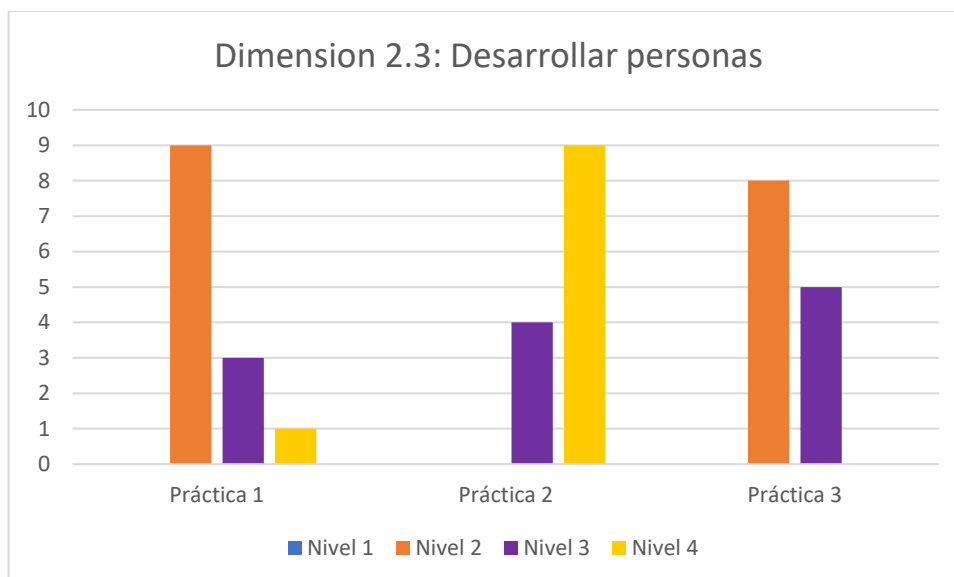


En esta dimensión predominan los Niveles 2 y 3, con baja presencia de Nivel 4. La Práctica 2 concentra un 76,9% en Nivel 3, mientras que la Práctica 3 tiene un 69,2% en Nivel 2, evidenciando oportunidades de mejora. La Práctica 1 muestra resultados divididos entre Nivel 2 (53,8%) y Nivel 3 (38,5%), con una respuesta en Nivel

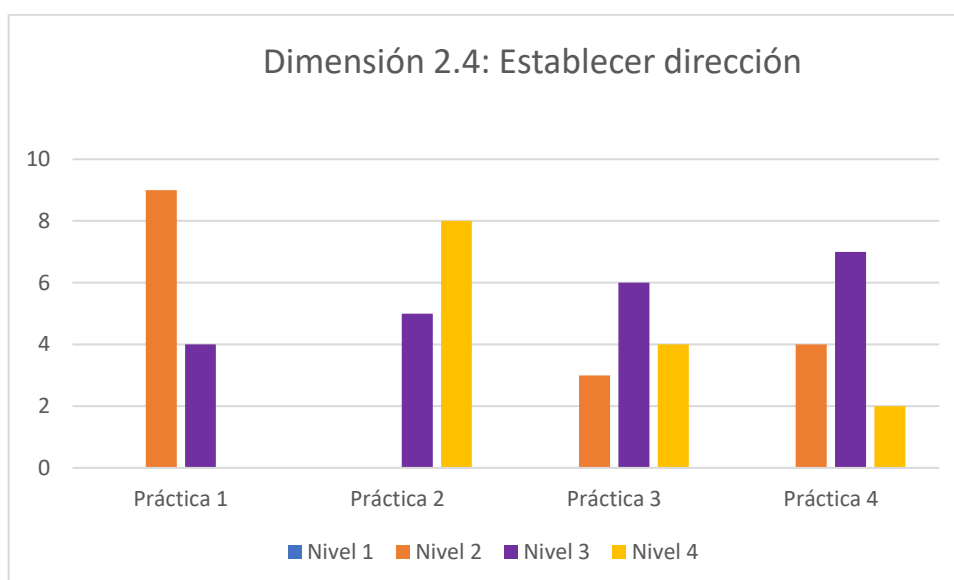
1. La Práctica 4 es la más distribuida, incluyendo un 23,1% en Nivel 1. En general, se observa un desempeño medio, con necesidad de fortalecimiento hacia niveles más altos.



En esta dimensión predominan los Niveles 2 y 3, con menor presencia de Nivel 4. La Práctica 2 concentra un 76,9% en Nivel 2, lo que evidencia una necesidad de avance hacia niveles superiores. La Práctica 1 muestra un 69,2% en Nivel 3, siendo la mejor evaluada en ese nivel. La Práctica 3 también destaca en Nivel 3 con un 53,8%, mientras que la Práctica 4 presenta una distribución equilibrada entre Niveles 3 y 4 (ambos con 38,5%) y baja presencia en Niveles 1 y 2. En general, se observa un desempeño medio con proyección de mejora hacia niveles más altos.



En esta dimensión predominan los Niveles 2 y 4. La Práctica 1 presenta un 69,2% en Nivel 2, evidenciando un nivel medio con baja presencia en Nivel 4. En cambio, la Práctica 2 destaca por su 69,2% en Nivel 4, siendo la mejor evaluada de la dimensión. La Práctica 3 concentra un 61,5% en Nivel 2 y un 38,5% en Nivel 3, sin registros en Nivel 4. En general, se observa un desempeño mayormente intermedio, con un punto alto en la Práctica 2 que indica un avance significativo en esa área.



En esta dimensión predominan los Niveles 2 y 3, con presencia moderada de Nivel 4. La Práctica 1 concentra un 69,2% en Nivel 2, mientras que la Práctica 4 alcanza un 53,8% en Nivel 3, siendo la más destacada en este nivel. La Práctica 2 presenta un

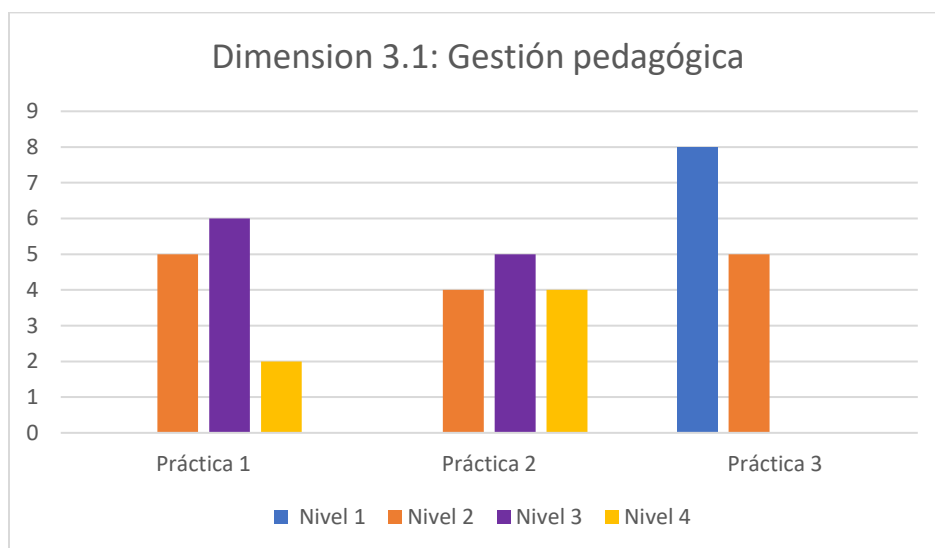
desempeño más alto, con un 61,5% en Nivel 4, lo que indica buenas prácticas en esta área. La Práctica 3 muestra resultados más equilibrados, con un 46,2% en Nivel 3 y un 30,8% tanto en Nivel 2 como en Nivel 4. No se observan respuestas en Nivel 1. En general, se evidencia un nivel medio, con prácticas emergentes hacia el fortalecimiento

Análisis general del área

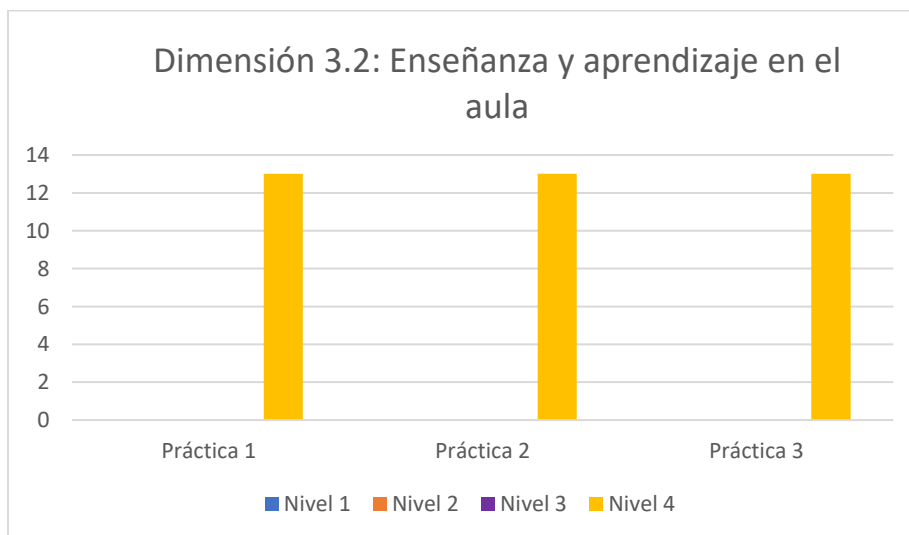
Área: Liderazgo Pedagógico

Esta área presenta un desarrollo intermedio, con predominio del nivel 3 en casi todas las dimensiones. En Rediseñar la organización, se destaca el compromiso del equipo directivo con la supervisión y uso de datos, aunque aún falta proyección del liderazgo docente. En Gestionar la instrucción, se han implementado espacios colaborativos y de escucha, pero la retroalimentación pedagógica no siempre es sistemática. En Desarrollar personas, hay avances en la entrega de recursos y en el fortalecimiento del clima institucional, pero se evidencia una falta de planificación estratégica en la formación profesional. Finalmente, en Establecer dirección, existe claridad en la visión institucional y comunicación normativa, pero se requiere mayor articulación entre la planificación y la acción pedagógica. Esta área se encuentra en una etapa de consolidación, con una base sólida y desafíos claros en sistematización y liderazgo distribuido.

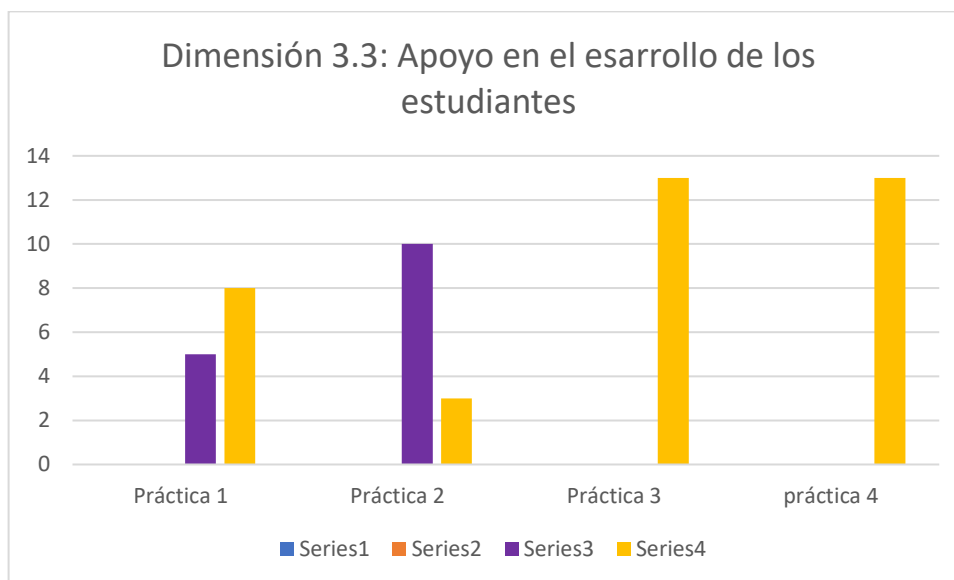
Área Gestión curricular



En esta dimensión predominan los Niveles 2 y 3, con una presencia menor en Nivel 4. La Práctica 1 presenta un equilibrio entre Nivel 2 (38,5%) y Nivel 3 (46,2%), con una leve presencia en Nivel 4. La Práctica 2 también se concentra entre Nivel 3 (38,5%) y Nivel 4 (30,8%), mostrando un avance. En contraste, la Práctica 3 se destaca por un 61,5% en Nivel 1, siendo la única con alta presencia en ese nivel, lo que indica una oportunidad importante de mejora. En general, se observan avances intermedios con una práctica que requiere especial atención.



En esta dimensión se observa un desempeño altamente consolidado, ya que el 100% de las respuestas en las tres prácticas se ubican en Nivel 4. Este resultado refleja una fuerte implementación de buenas prácticas pedagógicas en el aula, sin presencia de niveles inferiores. Se evidencia un liderazgo pedagógico efectivo y un entorno de enseñanza bien gestionado.



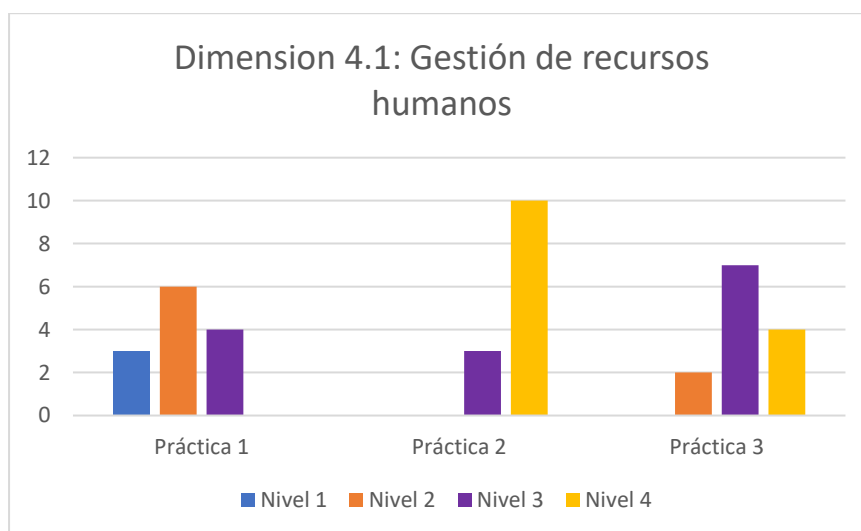
En esta dimensión predominan los niveles 3 y 4, especialmente en las Prácticas 3 y 4, donde el 100% se concentra en Nivel 4, reflejando un alto compromiso con el apoyo al desarrollo estudiantil. La Práctica 2 destaca con un 76,9% en Nivel 3, mientras que la Práctica 1 presenta una distribución entre Nivel 3 (38,5%) y Nivel 4 (61,5%). En general, se evidencia un enfoque consolidado, con oportunidades de avanzar desde Nivel 3 hacia el 4 en algunas prácticas.

Análisis general del área

Área: Gestión Curricular

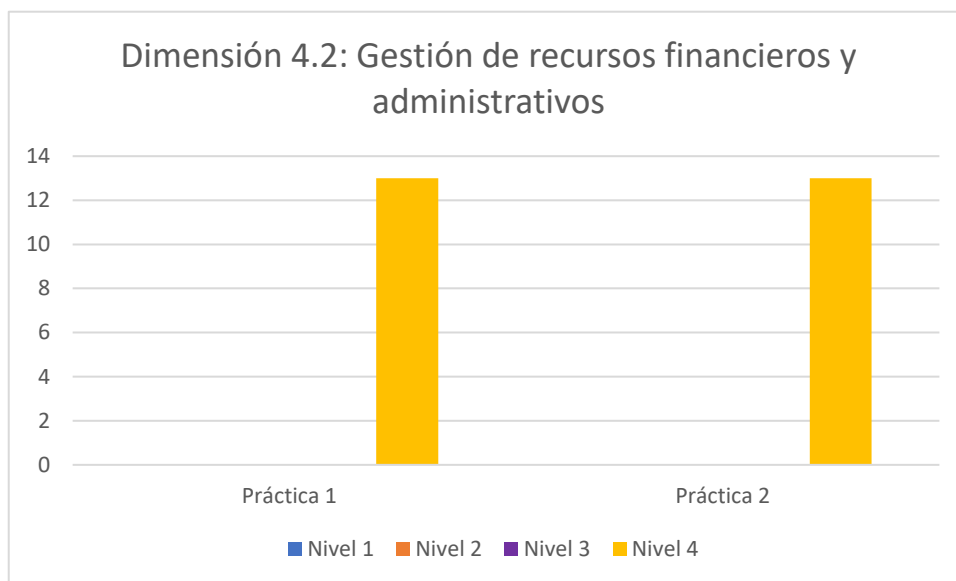
Esta área presenta un nivel de desarrollo favorable. En la dimensión de Gestión pedagógica, se observa una planificación organizada y espacios de análisis técnico, aunque con prácticas de intercambio y uso de información aún no completamente instaladas. En Enseñanza y aprendizaje en el aula, los resultados son sobresalientes, con 100% de respuestas en Nivel 4, lo que refleja una práctica pedagógica altamente consolidada. En Apoyo al desarrollo de los estudiantes, se han implementado estrategias de acompañamiento académico y vocacional, pero se requiere fortalecer la integración curricular y el monitoreo del impacto. En conjunto, el área muestra un desempeño positivo, especialmente en el trabajo en aula, y oportunidades para avanzar en la articulación de acciones complementarias de apoyo y análisis pedagógico.

Área Gestión de recursos

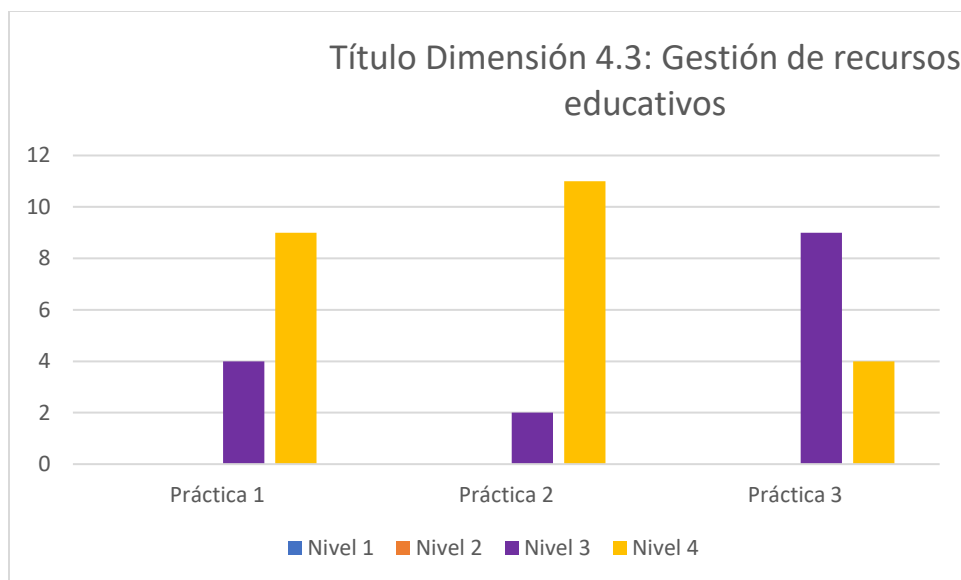


En esta dimensión predominan los niveles 2 y 3, especialmente en las Prácticas 1 y 3, donde se concentra un 38,5% y 46,2% respectivamente en Nivel 3. La Práctica 2 presenta una distribución más equilibrada, destacando con un 30,8% en Nivel 4, mientras que los Niveles 2 y 3 registran un 30,8% y 38,5%, respectivamente. La

Práctica 1 se distribuye entre Nivel 2 (38,5%) y Nivel 3 (46,2%), con una presencia menor en Nivel 1 y Nivel 4 (ambos con 7,7%). En general, se observa un avance progresivo en la gestión de recursos, con baja presencia en Nivel 1 (7,7% solo en Práctica 1) y oportunidades claras para fortalecer el paso desde Nivel 3 hacia el 4



En esta dimensión se evidencia un desempeño completamente consolidado, ya que ambas prácticas se ubican en Nivel 4 con el 100% de las respuestas. No se observa presencia en los niveles inferiores, lo que refleja una gestión financiera y administrativa eficiente, clara y bien implementada en todos los establecimientos evaluados.



En esta dimensión predominan los niveles 2 y 3, especialmente en las Prácticas 1 y 2, donde se concentra el 46,2% y 53,8% respectivamente en Nivel 2. La Práctica 3 destaca con un 30,8% en Nivel 4 y un 46,2% en Nivel 3, reflejando avances significativos. La Práctica 1 presenta una distribución entre Nivel 2 (46,2%) y Nivel 3 (46,2%), con solo un 7,7% en Nivel 4. En todas las prácticas se observa una ausencia total en Nivel 1, lo que indica que la mayoría de los establecimientos ha superado los niveles iniciales. En general, se evidencia un enfoque en consolidación, con un desempeño sólido en Práctica 3 y oportunidades de progreso hacia el Nivel 4 en las restantes.

Análisis general del área

Área: Gestión de Recursos

Esta área refleja una gestión mayoritariamente bien posicionada. En Gestión de recursos humanos, hay una dotación adecuada y funciones bien distribuidas, con personal comprometido, aunque aún se requiere mejorar los procesos de retroalimentación y monitoreo. En Gestión de recursos financieros y administrativos, el desempeño es excelente: ambas prácticas alcanzan el 100% en Nivel 4, lo que indica una gestión altamente efectiva. En Gestión de recursos educativos, se constata la

disponibilidad de infraestructura, materiales y procedimientos, aunque con algunos casos en Nivel 2 que reflejan una implementación aún no del todo homogénea. En resumen, el área cuenta con una estructura sólida, especialmente en el manejo financiero, y presenta desafíos menores relacionados con la mantención y mejora continua en la gestión de espacios y equipamiento.

Fortalezas y debilidades por área

Área de Formación Basada en Competencias		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Saber Conocer	Se evidencia una adecuada planificación de la enseñanza, respetando la lógica disciplinar. Se definen claramente contenidos relevantes y se promueve la integración interdisciplinaria. Se implementan evaluaciones formativas y se avanza en prácticas pedagógicas consolidadas.	Aún hay docentes que planifican sin considerar plenamente el contexto sociocultural ni las características del estudiantado. Se detecta autonomía docente poco articulada con una visión compartida.
Saber hacer	Se promueve la aplicación práctica del conocimiento en situaciones concretas. Los docentes fomentan la autonomía y desarrollan actividades motivadoras, creativas y significativas para el aprendizaje.	No todos los docentes logran vincular de forma coherente teoría y práctica. La innovación pedagógica aún no se instala de manera sistemática en todos los niveles.

Saber ser	Se fomenta la colaboración, el respeto y el desarrollo de habilidades socioemocionales. Se observa un compromiso docente con la formación integral del estudiante, incluyendo la motivación, el pensamiento crítico y la autocrítica	Se requiere fortalecer espacios sistemáticos para el liderazgo estudiantil, la reflexión ética y la autonomía. Algunas prácticas aún son puntuales y no sostenidas en el tiempo.
--------------	--	--

Análisis general del área

Área de Liderazgo Pedagógico		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Rediseñar la organización	Se observa que el equipo directivo ha fortalecido prácticas de supervisión orientadas a la mejora institucional. Algunos docentes son reconocidos por sus buenas prácticas y actúan como referentes pedagógicos. Además, se evidencia un uso progresivo de datos académicos para informar decisiones.	Aún se requiere sistematizar el plan de acompañamiento docente, ya que su aplicación no es constante. No se han desarrollado estrategias para proyectar a los docentes destacados hacia roles de liderazgo. La estructura organizacional se mantiene estática, sin generar condiciones que favorezcan la innovación docente.
Gestionar Instrucción	Es posible advertir que se han consolidado espacios de trabajo colaborativo que favorecen el aprendizaje entre docentes. Se valoran las instancias de escucha activa y acompañamiento por parte del equipo directivo, fortaleciendo el vínculo con los equipos pedagógicos.	Falta fortalecer los espacios sistemáticos de análisis pedagógico profundo. Las reuniones aún se concentran en aspectos administrativos y no siempre derivan en acciones efectivas de mejora. La retroalimentación pedagógica no se entrega con regularidad ni responde a criterios comunes.

Desarrollar Personas	Se ha potenciado la entrega de recursos pedagógicos y tecnológicos que apoyan los procesos de enseñanza. Asimismo, se han generado espacios de convivencia y esparcimiento que han fortalecido el sentido de pertenencia e identidad institucional entre los docentes.	No existe una planificación estratégica clara para el desarrollo profesional. Las capacitaciones son aisladas y no siempre responden a las necesidades reales. Además, no se realiza seguimiento sistemático al impacto de las acciones implementadas, lo que limita su sostenibilidad y mejora.
Establecer Dirección	El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado, que considera los elementos fundamentales de misión, visión y perfil del estudiante. Se ha fortalecido la comunicación frecuente de normativas, lo que contribuye a la convivencia y el orden institucional.	La revisión del reglamento no se realiza de forma participativa con el cuerpo docente. Aún falta alinear de manera efectiva los procesos de mejora con la práctica pedagógica diaria. La visión institucional no se comunica de manera sistemática en todos los niveles de la comunidad educativa.

Análisis general del área

Área de Gestión Curricular		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Gestión Pedagógica	Se evidencia que el equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones claras y organizadas, que incluyen	Las instancias de intercambio de buenas prácticas no se realizan de forma sistemática. Algunos equipos aún requieren fortalecer su capacidad de análisis de resultados

	objetivos, estrategias y evaluación. También se han instaurado espacios de análisis técnico y revisión de logros.	y uso de información para tomar decisiones pedagógicas.
Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	Se evidencia un alto dominio de las prácticas pedagógicas en aula. El 100% de las respuestas se encuentra en Nivel 4, lo que refleja claridad en la planificación, diversidad metodológica, retroalimentación efectiva y alineación entre actividades y objetivos.	No se identifican debilidades relevantes en esta dimensión según los resultados reportados. Se sugiere mantener y fortalecer estas prácticas a nivel institucional para asegurar su sostenibilidad en el tiempo.
Apoyo al desarrollo de los estudiantes	El apoyo individualizado y personalizado a los estudiantes fortaleciendo con esto el rendimiento académico. El apoyo se enfoca en desarrollar sus habilidades y competencias específicas como la resolución de problemas, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo.	Se requiere fortalecer el seguimiento y evaluación del impacto de estas estrategias, especialmente en lo que respecta al apoyo socioemocional. Algunas acciones aún no están plenamente articuladas con el currículo institucional.

Área de Gestión de Recursos		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Gestión de recursos humanos	Se evidencia una distribución clara de funciones y un equipo comprometido con las labores institucionales. El funcionamiento general es adecuado y se aprecia una base sólida en los procesos de gestión del personal.	Aún se requiere fortalecer la sistematización de procesos como la retroalimentación, el acompañamiento profesional y la planificación del desarrollo docente. Estas acciones no se aplican de manera homogénea en toda la institución.
Gestión de Recursos Financieros y Administrativos	La gestión financiera y administrativa está altamente consolidada. Las prácticas evaluadas reflejan eficiencia, orden y alineación con los objetivos institucionales. Se observa un manejo responsable y claro de los recursos disponibles.	No se identifican debilidades evidentes en esta dimensión. El desafío está en mantener el estándar alcanzado, asegurando continuidad y actualización constante en los procedimientos administrativos y financieros.
Gestión de Recursos educativos	El establecimiento dispone de equipamiento, espacios y materiales adecuados para apoyar los procesos de enseñanza. Existen normas de uso y procedimientos para su mantenimiento, reposición y control, lo que favorece su disponibilidad y aprovechamiento pedagógico.	Algunas prácticas aún presentan diferencias en su implementación. La mantención, reposición y acceso a los recursos no es completamente homogénea, lo que requiere consolidar una gestión más regular y equitativa en todos los niveles del establecimiento.

PROPUESTAS DE MEJORA

La educación es un pilar fundamental para el desarrollo de las sociedades, y la calidad de la formación es clave para asegurar el éxito de los estudiantes. En este sentido, la presente propuesta de mejora busca fortalecer las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en institución educativa. A través de esta propuesta, se pretende mejorar la calidad de la educación y asegurar que los estudiantes reciban una formación integral y pertinente que les permita enfrentar los desafíos del siglo XXI.

Área de Formación en Competencias		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer el desarrollo de competencias en los estudiantes a través de un enfoque colaborativo y metodológico de la enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar reuniones mensuales de planificación interdisciplinaria con acta de acuerdos para promover la integración del conocimiento. ➤ Implementar, al menos una vez por semestre, unidades didácticas que consideren estrategias adaptadas a estilos de aprendizaje diversos. ➤ Aplicar una evaluación formativa por unidad con retroalimentación escrita o verbal a estudiantes. ➤ Ejecutar mensualmente actividades socioemocionales a los estudiantes en hora de orientación, con registro en el 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipo técnico pedagógico ➤ Coordinadores de ciclo ➤ Docentes de aula

	libro clase y evidencia del desarrollo	
--	--	--

Área de Liderazgo Pedagógico		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fomentar Prácticas de liderazgo pedagógico en los docentes con foco en el proceso de enseñanza aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar e implementar un plan anual de mentoría para docentes destacados, con seguimiento semestral de su participación. ➤ Realizar al menos dos ciclos de observación de aula por semestre, con retroalimentación escrita según pauta institucional dirigida a los docentes. ➤ Organizar reuniones mensuales de reflexión pedagógica con foco en decisiones curriculares basadas en evidencias. ➤ Incluir una jornada semestral de revisión participativa del PEI y normativas, con registro de acuerdos y propuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipo directivo ➤ Coordinadores académicos ➤ Docentes líderes

Área de Gestión Curricular		
Objetivo	Acciona a realizar	Responsable
Mejorar la gestión curricular para asegurar una enseñanza de calidad y un aprendizaje significativo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar reuniones quincenales de análisis técnico-pedagógico con foco en el logro de OA y estrategias de mejora. ➤ Levantar y difundir semestralmente un boletín institucional de buenas prácticas docentes, basado en observaciones y resultados. ➤ Integrar en las planificaciones semestrales al menos 2 actividades de apoyo académico y socioemocional alineadas al currículo. ➤ Revisar trimestralmente la coherencia entre planificación, actividades y evaluación en reuniones de nivel o ciclo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipo técnico pedagógico ➤ Coordinadores de ciclo ➤ Docentes.

Área de Gestión de Recursos		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Optimizar la gestión de recursos educativos y humanos para mejorar el ambiente escolar.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicar semestralmente encuestas de satisfacción docente para identificar necesidades de acompañamiento y diseñar planes de mejora. ➤ Implementar inventarios semestrales de recursos por nivel, con seguimiento al uso, mantención y reposición. ➤ Implementar y garantizar un sistema de préstamo y control de materiales accesible y equitativo para todos los docentes del establecimiento. ➤ Generar informes trimestrales sobre distribución de responsabilidades y cumplimiento de funciones del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipo directivo ➤ Encargado de recursos ➤ Coordinadores de área

CONCLUSIÓN

El principal objetivo de este trabajo fue diagnosticar y proponer mejoras en las áreas de formación basada en competencias, área de gestión curricular, gestión de recursos y liderazgo pedagógico.

La presente propuesta de mejora busca fortalecer las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos del colegio Ramón Barros Luco con el fin de mejorar la calidad de la educación y asegurar que los estudiantes reciban una formación integral y pertinente. A través de la implementación de estas mejoras, esperamos contribuir al desarrollo de los estudiantes competentes, críticos y reflexivos capaces de enfrentar los desafíos del siglo 21 y convertirse en ciudadanos responsables y comprometidos con su comunidad. Creemos que esta propuesta es un paso importante hacia la mejora continua de nuestra institución educativa y con ello asegurar el logro de nuestros objetivos educativos futuros.

Si bien el director de la escuela ejerce un trabajo administrativo, también se considera que es quién organiza los recursos del establecimiento en función de su PEI y de los resultados de los estudiantes, desarrolla iniciativas para obtener recursos adicionales, motiva, apoya y administra el personal para aumentar la efectividad del establecimiento. Dicho esto, según el trabajo se consideró que faltan más conversaciones con el personal para promover desafíos académicos, reflexiones, etc.

Según resultados del cuestionario y conversaciones con el cuerpo docente, el director tiene como falencia que no define, coordina ni delega como se espera, hay una sobrecarga administrativa por la falta de personal, donde quienes están deben cubrir las labores, perjudicando a los estudiantes que pierden contenidos adecuado a la asignatura. Es importante mencionar, que este diagnóstico tiene por objetivo cumplir una misión en la cual se espera que todos los actores que componen el centro educativo puedan ejercer de manera correcta el trabajo pedagógico que le corresponde a cada uno(a), esto con el fin de tener una escuela que entregue educación de calidad, adecuándose a los cambios y tecnologías actuales para cada estudiante, y que con ello

también inculquen y fortalezcan los valores sociales y académicos que caracterizan a la escuela Ramon Barros Luco.

BIBLIOGRAFÍA

Vázquez Fernández, P. (2011). Competencias básicas: desarrollo y evaluación en educación primaria. Madrid, Spain: Wolters Kluwer España. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/51865?page=25>.

capacidades reales de un individuo, integradas por Suárez Rodríguez, C. O. (2005). Las capacidades y las competencias: su comprensión para la formación del profesional. Acción Pedagógica, 16 (1), 30-39.. D - Universidad de los Andes Venezuela. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/16820?page=6>

Rodríguez Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y Educadores, 14 (2), 253-267.. D - Universidad de La Sabana. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/5956?page=6>

Referencias

Congreso Nacional de Chile. (17-AGO-2009). LEY 20.370/ ESTABLECE LA LEY GENERAL DE EDUCACIÓN. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1006043>

Ministerio de Educación - División de Educación General. (2019). LIDERAZGO EDUCATIVO - ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL - DOCENTES - INNOVACIÓN EDUCATIVA. Obtenido de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/14511>

Ministerio de Educación - División de Educación General. Unidad de Transversalidad Educativa. (2011). MEJORAMIENTO EDUCATIVO - GESTIÓN EDUCATIVA. Obtenido de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/448>

Nail Kröyer, O. (2018). Gestión y liderazgo en el ámbito de la convivencia escolar.. RIL editores. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/106296?page=53>

Pedro Guerra A. (2022). Marco de la convivencia escolar en Chile. Biblioteca del congreso nacional de Chile. Obtenido de

[https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/33123/1/BCN_marco
_lega_l_convivencia_escolar_Chile_Final.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/33123/1/BCN_marco_lega_l_convivencia_escolar_Chile_Final.pdf)

Creswell, (2012, p. 583) *investigación-acción positiva*
[https://recursos.ucoj.mx/tesis/investigacion_accion.php#:~:text=Seg%C3%BAn%20Cre
swell%2C%20la%20investigaci%C3%B3n%20acci%C3%B3n,583\).](https://recursos.ucoj.mx/tesis/investigacion_accion.php#:~:text=Seg%C3%BAn%20Cre swell%2C%20la%20investigaci%C3%B3n%20acci%C3%B3n,583).)