



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE LA FORMACIÓN
BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN
CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE RECURSOS DEL LICEO BICENTENARIO DE
EXCELENCIA, LICEO MIXTO BÁSICA N°2, DE LA COMUNA DE LOS ANDES,
REGIÓN DE VALPARAÍSO**

Nombre del candidato a magíster: Romina Herrera Sánchez

Nombre del tutor disciplinar: Doris Solis Mejías

Nombre del tutor metodológico: Rocío Rizzo

Los Andes, Agosto 2023

Índice.....	ii
Resumen.....	2
Introducción.....	4
Marco teórico.....	6
Marco contextual.....	9
Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación.....	12
Análisis de los resultados.....	22
Propuestas de mejora.....	47
Conclusión.....	54
Bibliografía.....	56
Anexos.....	57

Resumen

El presente trabajo de grado se enfoca en realizar un diagnóstico detallado de las áreas de formación basadas en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en el contexto del Liceo Mixto Básica N°2 ubicado en la ciudad de Los Andes. El objetivo principal es identificar áreas de oportunidad y proponer acciones concretas de mejora para fortalecer la calidad educativa de la institución.

En primer lugar, se realiza un análisis exhaustivo de las metodologías de formación basadas en competencias implementadas en la institución. Se evalúa cómo estas metodologías están alineadas con los objetivos educativos y cómo se reflejan en los resultados académicos de los estudiantes.

Además, se examina el liderazgo pedagógico presente en el Liceo Mixto Básica N°2. Se investiga la manera en que los líderes educativos promueven la innovación, la motivación y la participación del personal docente, así como su impacto en el ambiente de aprendizaje.

En el ámbito de la gestión curricular, se analiza cómo se diseñan, implementan y evalúan los planes de estudio. Se considera la coherencia entre los contenidos curriculares y las necesidades educativas de los estudiantes, así como la adaptabilidad de los planes ante cambios en el entorno educativo.

Por último, se aborda la gestión de recursos en el liceo, tanto en términos de infraestructura física como de recursos pedagógicos y tecnológicos. Se evalúa cómo se administran y distribuyen estos recursos para optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tras el diagnóstico detallado en cada una de estas áreas, se proponen acciones específicas de mejora. Estas acciones se fundamentan en las mejores prácticas educativas y en la investigación académica, y tienen como objetivo abordar las debilidades identificadas y potenciar los aspectos positivos del liceo.

En conclusión, este trabajo de grado busca contribuir al fortalecimiento de la calidad educativa en el Liceo Mixto Básica N°2 de la ciudad de Los Andes a través de un diagnóstico profundo y la formulación de estrategias de mejora en las áreas de formación basadas en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Las recomendaciones planteadas tienen como finalidad promover un entorno educativo más efectivo, innovador y enfocado en el desarrollo integral de los estudiantes.

Introducción

En el ámbito educativo contemporáneo, el enfoque en la formación basada en competencias ha ganado relevancia como una metodología pedagógica integral que busca desarrollar las habilidades y capacidades de los estudiantes para enfrentar los retos del siglo XXI. En esta línea, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la administración eficiente de recursos constituyen elementos fundamentales para el éxito y el progreso de una institución educativa.

El presente trabajo de grado tiene como objetivo principal el diagnóstico y la proposición de mejoras en las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos en el Liceo Bicentenario de Excelencia, Liceo Mixto Básica N°2, ubicado en la comuna de Los Andes, Región de Valparaíso. Esta institución se caracteriza por su compromiso con la calidad educativa y la formación integral de sus estudiantes, lo que la convierte en un objeto de estudio significativo para el avance de la educación en la región.

El enfoque en la formación basada en competencias busca superar el modelo tradicional centrado en la transmisión de conocimientos, para enfocarse en el desarrollo de habilidades prácticas y cognitivas que potencien el aprendizaje significativo y la resolución de problemas reales. En este contexto, es esencial analizar cómo se implementa actualmente esta metodología en el Liceo Bicentenario de Excelencia, identificando fortalezas y áreas de mejora.

Asimismo, el liderazgo pedagógico desempeña un rol trascendental en el desarrollo de una cultura escolar orientada al crecimiento y el aprendizaje continuo. En esta investigación, se indagará sobre las prácticas de liderazgo existentes en la institución y su influencia en la promoción de la innovación educativa y el trabajo colaborativo entre docentes.

Por otro lado, la gestión curricular es un pilar fundamental para garantizar que los programas de estudio estén alineados con los objetivos de la formación basada en competencias. Se analizará cómo se lleva a cabo la planificación curricular en el Liceo Mixto Básica N°2 y se evaluará su efectividad para cumplir con los estándares educativos y las necesidades de los estudiantes.

Finalmente, la gestión de recursos se erige como una pieza clave para el adecuado funcionamiento de la institución. Se estudiará cómo se administran los recursos materiales, humanos y financieros, identificando oportunidades para optimizar su uso y mejorar la infraestructura educativa.

En conclusión, este trabajo de grado persigue contribuir al avance de la educación en la Región de Valparaíso, mediante el diagnóstico y la formulación de propuestas de mejora en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en el Liceo Bicentenario de Excelencia, Liceo Mixto Básica N°2. A través de este análisis, se espera brindar recomendaciones prácticas y fundamentadas que enriquezcan la labor educativa de esta institución y puedan servir como referente para otras instituciones educativas que aspiren a la excelencia académica y formativa.

Marco teórico

Formación basada en competencias

Las competencias son saberes aplicables, integradores, adaptables a diferentes contextos que nos permiten responder adecuadamente a situaciones complejas de la vida misma.

Las competencias deben convertirse en un saber para vivir, para desarrollarse adecuadamente como persona, para relacionarnos, para trabajar, para mejorar nuestras expectativas a lo largo de toda nuestra vida.

Las competencias son el objetivo declarado para facilitar el camino del profesorado, orientándolo en la planificación, en la toma de decisiones y desarrollo de la tarea de incorporarlas en la práctica docente.

Desde los principios y pautas de actuación establecidos, se consideran indispensables que las competencias básicas sustenten el proyecto educativo y lo aúnen con la estructura organizativa y funcional de los establecimientos, al mismo tiempo que inspiren la definición de los objetivos propios y de las líneas generales de actuación pedagógica de los colegios, y guíen la coordinación y la concreción de los contenidos curriculares y el tratamiento transversal en las materias de la educación en valores y otras enseñanzas.

Liderazgo pedagógico

El liderazgo escolar se construye en base a la confianza y colaboración para alcanzar objetivos comunes y metas cuyos logros reportan beneficios a cada integrante de la comunidad escolar. Generar más y mejores oportunidades de aprendizaje de los estudiantes, los profesionales y la organización escolar, en su conjunto, es una tarea clave para quienes lideran nuestro sistema educacional.

Potenciar las habilidades académicas, interpersonales e intrapersonales de los estudiantes que incentive la buena enseñanza.

Promueve el acompañamiento al aula entre pares que facilita conversaciones profesionales centradas en el desarrollo de habilidades de los educandos para cerrar o estrechar las brechas de aprendizaje. Estas herramientas permiten retroalimentar la enseñanza y las prácticas de liderazgo pedagógico que desarrollan los integrantes de los equipos directivos.

El líder pedagógico, reúne a su equipo para tomar decisiones basadas en información cuantitativa y cualitativa de los estudiantes, esto permite ajustar oportunamente las acciones de mejora, así como celebrar los avances y éxitos que se produzcan.

Gestión curricular

La gestión curricular es una subdimensión de Gestión Pedagógica y describe las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Gestión de recursos

La dimensión gestión de recursos comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarias para la adecuada implementación de los procesos educativos. La gestión de recursos es clave para el funcionamiento de establecimiento, ya que provee el soporte para el desarrollo de la labor educativa. También debe asegurar la provisión, administración y optimización de los recursos económicos, dado que estos condicionan significativamente el funcionamiento del establecimiento, afectando su viabilidad y continuidad en el tiempo. Junto con lo anterior, la gestión de redes y oportunidades de



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

apoyo son fundamentales para maximizar los recursos disponibles y las capacidades institucionales y potenciar el desarrollo del Proyecto Educativo.

Marco contextual

Reseña histórica

La institución fue fundada en el año 1984, y fue reconocida mediante la Resolución Exenta N°880, un 28 de mayo del mismo año.

El Liceo Particular Mixto Los Andes inició su funcionamiento en la antigua casona ubicada en Los Villares con niveles desde 1° a 3° medio.

En 1988, se crea la Enseñanza Básica N°2, bajo el alero del Liceo Particular Mixto Los Andes Enseñanza Media, en la casona de los Villares.

En un comienzo contaba con solo 2 niveles, séptimo y octavo año básico.

En 1989 comienza a funcionar la Enseñanza Media en las dependencias de Freire, en el edificio ubicado en calle Freire, esquina Santa Rosa, en pleno centro de la ciudad de Los Andes, quedando la básica en la antigua casona.

En 1991 comienza a funcionar la Enseñanza Media Técnico Profesional, con las carreras de Técnico en Administración y Mecánica Automotriz.

En 1993 comienzan las carreras Técnico Profesional, Secretariado en Computación y Contabilidad Mención en Tributaria.

En 1999 la Enseñanza Media se traslada a las actuales dependencias ubicadas en san Rafael 1450, Los Andes. La Básica N°2 se queda en Freire y la básica N°1 en la casona.

En 2001 comienzan las Carreras Laboratorio Químico, Secretariado, Contabilidad y Electrónica.

En 2007 Comienzan las Carreras de Telecomunicaciones, Refrigeración y Climatización.

En 2008 se implementa el Programa de Integración Escolar (PIE) en las Enseñanzas Básicas. (2009 Enseñanza Media).

En 2011 comienzan las Carreras de Metalurgia Extractiva y Explotación Minera.

En 2017 traspaso a Corporación Educacional Monte Aconcagua.

2019 a la fecha, la básica N°2 y Enseñanza Media de Los Andes son reconocidos como el primer establecimiento particular subvencionado de la región de Valparaíso en obtener la distinción de Bicentenario de Excelencia.

El Liceo Particular Mixto Los Andes, adscribe la Jornada Escolar Completa (JEC), lo que nos permite disponer de una mayor cantidad de horas para el trabajo académico y escolar. Dentro de las horas destinadas a la JEC, estamos continuamente diseñando nuevos usos para las horas de libre disposición, implementando para ello talleres que apuntan a complementar de forma integral la formación que el currículum nos permite entregarles a los estudiantes, incluyéndolos dentro de cuatro núcleos formativos, transversales a la formación desde primero básico a cuarto medio:

- Ciencias y Tecnología
- Humanidades y Formación Ciudadana
- Artes
- Actividad Física

A contar del año 2022, la Básica N°2 es modelo pionero en la implementación de ABP, trabajando en conjunto con especialistas de “Tú clase, tú país”, donde los docentes y el equipo directivo participa activamente de talleres y prácticas docentes que propician las metodologías activas.

Liceo Mixto Bicentenario de Excelencia, Básica N°2, está ubicada en calle Hermano Aquilino 1957, San Rafael, ciudad de Los Andes, cuenta con una matrícula de 657 estudiantes desde prebásica a octavo básico. Tiene un índice de vulnerabilidad del 85%, es un colegio inclusivo, con altos índices de interculturalidad.

El establecimiento está rodeado por poblaciones de nivel socioeconómico bajo, nuestros apoderados, la gran mayoría no presenta estudios superiores, y una gran cantidad no ha terminado su educación obligatoria.

El equipo directivo está compuesto por el director don Pedro Navea Espinoza, quién cuenta con 33 años de trayectoria en la corporación, el jefe de la Unidad Técnica

Pedagógica; Giovani Sazo Segura, cuenta con las competencias necesarias para liderar al equipo de docentes. Patricio Cartagena Guerra, Inspector General, además de ser docente de Historia de Enseñanza Media, es subdirector del establecimiento, el Orientador; Bernardo Toledo Jeldes, es profesor de matemática, con 21 años de experiencia educativa.

A este equipo directivo lo acompaña el equipo de gestión; encargado de Convivencia Escolar, Coordinadora PIE, dupla sicosocial, quienes en conjunto trabajan en la mejora continua de los procesos académicos y personales de nuestros estudiantes.

Diseño y aplicación del instrumento

El presente instrumento de evaluación ha sido diseñado para identificar las áreas de mejora en la formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos del Liceo Mixto Bicentenario de Excelencia Básica N°2, el cual tiene por objetivo promover las propuestas de mejora a partir de la implementación de este instrumento que permitirá elaborar un diagnóstico a nivel mesocurricular.

Por cada área se desprenden dimensiones, que nos aportan información explícita para el desarrollo de cada área de mejora.

Para el área de formación basada en competencias, participan tres dimensiones:

Saber conocer: es toda acción relacionada con los conocimientos, conceptos teóricos de cada nivel educativo, implica diseñar, implementar, analizar y evaluar los procesos educativos de manera intencionada y actualizada demostrando una comprensión de los referentes curriculares de la educación básica.

Saber ser: son las capacidades emocionales, éticas, morales que forman y construyen la identidad del profesional durante su formación y su desempeño en el aula, específicamente en su práctica pedagógica.

Saber hacer: son las acciones que ejecuta el docente con sus estudiantes, promueve la responsabilidad y el compromiso con su aprendizaje.

En el área de liderazgo pedagógico nos encontramos con cuatro dimensiones:

Establecer dirección: son las acciones que permiten involucrar al director del establecimiento con las metas establecidas por la institución.

Rediseñar la organización: es el encargado de que el equipo directivo lleve a cabo sus tareas lo mejor posible, estableciendo metas claras para desarrollar oportunamente sus capacidades y actitudes.

Desarrollar personas: son las acciones motivadoras e inspiradoras que enfatizan y potencian el equipo directivo con el profesorado, con el fin de adquirir el compromiso de usar las diferentes habilidades para mejorar su proceso de enseñanza-aprendizaje.

Gestionar la instrucción: acciones que se relacionan con la gestión de prácticas de enseñanza y aprendizaje en el aula supervisadas por el equipo de gestión.

En el área de gestión curricular nos encontramos con tres dimensiones, se detallan a continuación:

Gestión pedagógica: son los procedimientos y prácticas que se llevan a cabo por parte del equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Enseñanza y aprendizaje en el aula: son las estrategias utilizadas por los docentes en el aula para asegurar el logro de los aprendizajes de sus estudiantes.

Apoyo al desarrollo de los estudiantes: son los procedimientos y estrategias utilizadas para apoyar el desarrollo efectivo y social de los estudiantes considerando sus diferentes necesidades.

En el área de gestión de recursos, se encuentran dos dimensiones, éstas son:

Gestión de recursos humanos: son las políticas, procedimientos y prácticas propias de la institución para contar con un equipo técnico idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Gestión de recursos financieros y administrativos: las políticas y administración financiera del establecimiento que permite asegurar una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

En el diseño del instrumento para diagnosticar las áreas de mejora, seguí de ejemplo las pautas proporcionadas a modo de ejemplo y las rediseñé visualizando la estructura del

establecimiento en el cual trabajo, además utilicé de apoyo los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, material proporcionado por el MINEDUC.

En la validación del presente instrumento participaron docentes pertenecientes al equipo directivo del establecimiento, el Orientador Bernardo Elí Toledo Jeldes y el jefe de la Unidad Técnico Pedagógica Giovani Sazo Segura, ambos con más de 10 años de experiencia en primera instancia como docentes de aula y hace aproximadamente cuatro años ejerciendo un rol de docente directivo.

INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR LAS ÁREAS DE FORMACIÓN BASADAS EN LAS COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS.

Instrucciones:

A continuación, se presentan diversos enunciados de prácticas establecidas por cada área: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, usted deberá marcar en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere se asemeje más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo a la realidad del contexto actual en que se encuentra inserto/a.

Escala evaluativa

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

Valor	Nivel de calidad
1	Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática.
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 en 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. Conoce las bases curriculares, el desempeño mínimo al que cada estudiante debe acceder.				
2. Establece los Objetivos de Aprendizaje basales y complementarios de la asignatura que imparte.				
3. Establece los Objetivos Transversales a utilizar en las distintas disciplinas.				
4. Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos.				
5. Realiza andamiaje entre los conocimientos previos y los que el estudiante aprenderá.				

Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y responsablemente en las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio comunitario, demostrando espíritu emprendedor.				
3. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				
4. El docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante.				



Dimensión: Saber Hacer

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en sus estudiantes el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.				
2. El docente promueve la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante.				
3. El docente fomenta en los estudiantes una actitud positiva frente a la realización de las actividades.				
4. El docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos.				

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	1	2	3	4
1. El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.				
2. El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.				
3. El director instaure un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.				
4. El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante.				

Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones.				
2. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente.				
3. El equipo directivo realiza supervisiones al aula periódicas para realizar mejoras continuas.				

4. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación de nuevos cargos dentro de la institución.				
---	--	--	--	--

Dimensión: Desarrollar personas

Prácticas	1	2	3	4
1. El director articula y sistematiza las metas educativas del establecimiento en conjunto con los docentes.				
2. El director promueve el reconocimiento al esfuerzo, los logros y avances de los estudiantes.				
3. El director logra conciliar el desarrollo de un ambiente de trabajo desafiante y exigente con un clima laboral armónico.				
4. El director frena y aclara tempranamente los rumores que surgen entre el personal y enfrenta conflictos interpersonales importantes para que no se agraven.				

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión facilita la realización de procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas al mejoramiento de la enseñanza.				
2. El equipo de gestión otorga instancias que promuevan la participación del 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 equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las practicas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				

Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular				
2. 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.				
3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
4. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión 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 prácticas a mejorar.				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	1	2	3	4
1. Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos.				
2. 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.				
3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
4. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza y velan por el desarrollo de habilidades en cada una de las asignaturas impartidas.				

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 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 otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos.				

Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

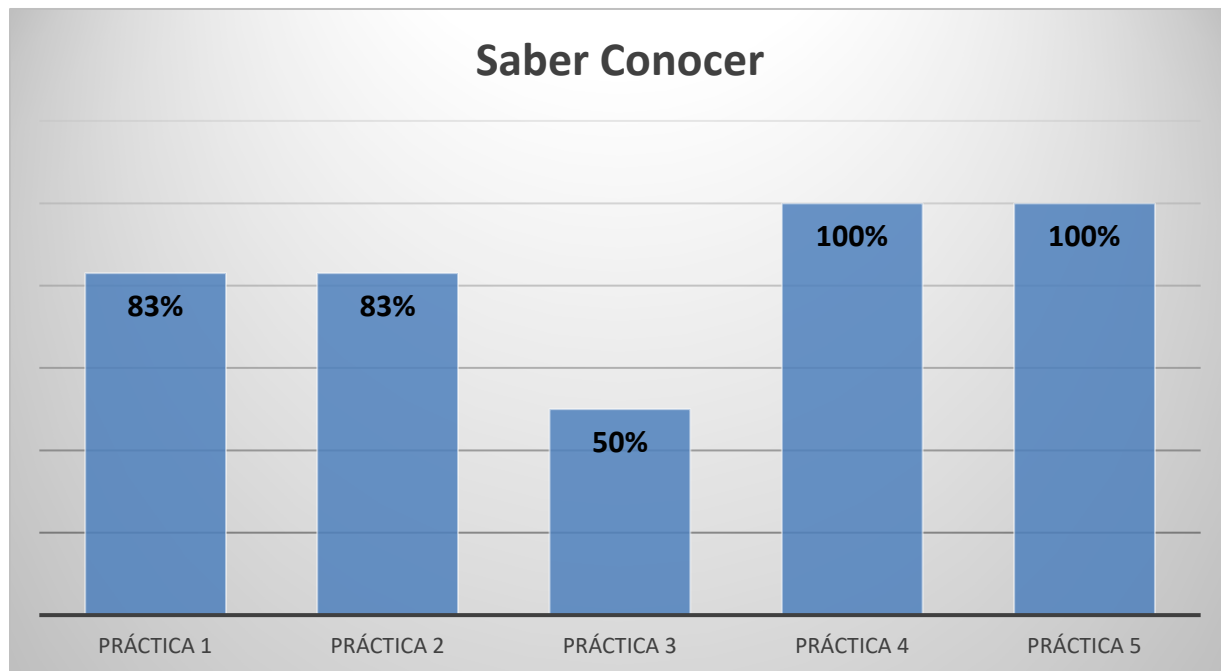
Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazo en caso de licencias médicas por parte de los docentes.				
2. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
3. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional.				
4. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				
5. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las prácticas.				

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matricula y la asistencia de manera que logra completar los cupos limitados 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 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.				
4. El establecimiento controla sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				

Análisis de resultados

1. Área: Formación basada en competencias



Es alentador observar que el 83% de los encuestados menciona conocer las bases curriculares y el desempeño mínimo que el estudiante debe aprender. Esto indica que la gran mayoría de los participantes están familiarizados con los lineamientos educativos y los estándares de aprendizaje establecidos por la institución o el sistema educativo. Este conocimiento les permite tener una referencia clara sobre qué habilidades y conocimientos esenciales deben ser transmitidos a los estudiantes.

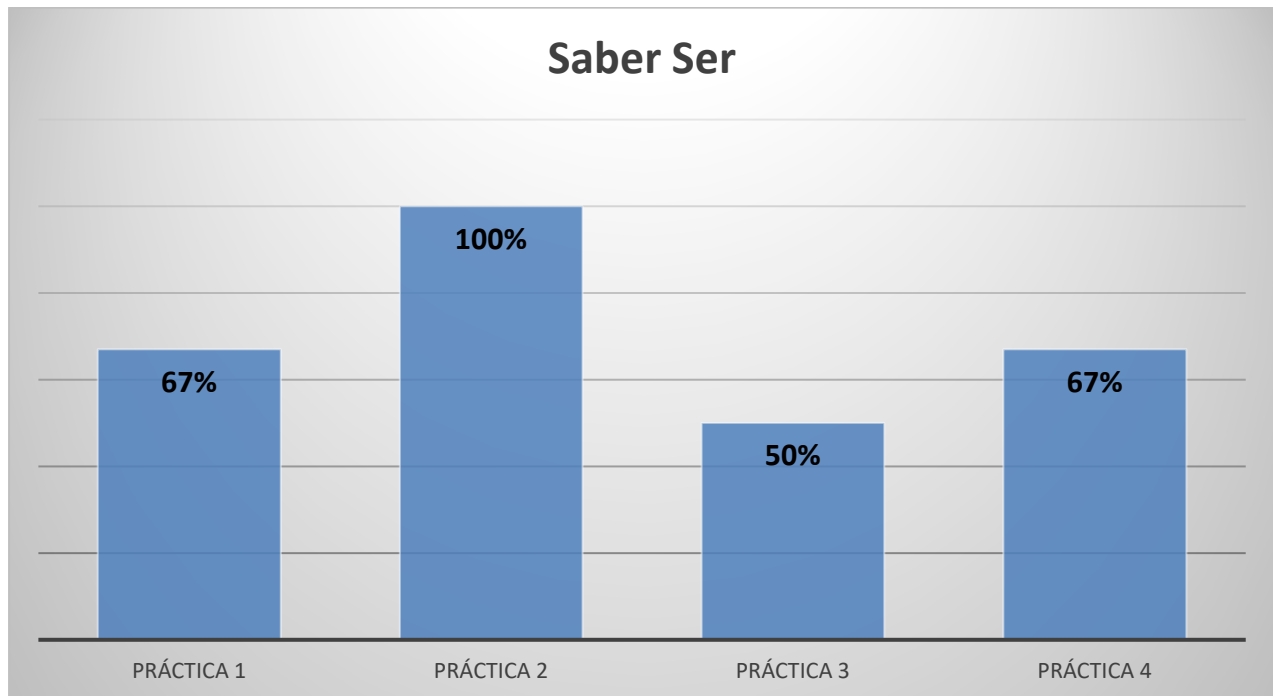
El hecho de que el 83% de los encuestados afirme establecer los objetivos de aprendizaje basales y complementarios de la asignatura que imparten es positivo. Esto sugiere que la mayoría de los docentes tienen claro qué es lo que desean que sus alumnos logren al finalizar el periodo educativo. El establecimiento de objetivos claros es crucial para guiar el proceso de enseñanza y asegurarse de que los estudiantes alcancen las metas propuestas.



Aunque el porcentaje es menor, es alentador que el 50% de los encuestados indique que establece objetivos transversales a utilizar en las distintas disciplinas. Los objetivos transversales son aquellos que se aplican a través de diferentes áreas o materias y fomentan el desarrollo de habilidades y competencias clave, como el pensamiento crítico, la comunicación efectiva o el trabajo en equipo. Esto indica que algunos docentes están considerando la importancia de integrar habilidades interdisciplinarias en sus planes de estudio.

Es destacable que el 100% de los encuestados procure establecer la continuidad y progresión de los contenidos. Este hallazgo es crucial para garantizar un aprendizaje significativo y coherente para los estudiantes. El asegurarse de que los temas se aborden en un orden lógico y progresivo facilita la comprensión y la construcción de conocimientos sólidos.

Es muy positivo que el 100% de los encuestados indique realizar andamiaje entre los conocimientos previos de los estudiantes y lo que estos aprenderán. El andamiaje se refiere a proporcionar apoyos y estructuras que permitan a los estudiantes conectar sus conocimientos previos con los nuevos aprendizajes. Esto favorece una mejor comprensión y retención de la información, lo que conduce a un aprendizaje más efectivo. En general, los resultados muestran que la mayoría de los docentes encuestados tienen un enfoque pedagógico sólido y orientado hacia el aprendizaje significativo de los estudiantes. Sin embargo, también es importante resaltar que hay áreas de mejora, como el establecimiento de objetivos transversales, donde se podría trabajar para ampliar su implementación. El andamiaje y la consideración de la continuidad y progresión de los contenidos son prácticas muy positivas que todos los docentes están aplicando, lo que es motivo de reconocimiento.



Es alentador que el 67% de los docentes esté enfocado en desarrollar en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante. Esta actitud hacia el trabajo es fundamental para el éxito académico y personal de los estudiantes. El fomento de la perseverancia y la dedicación en el proceso de aprendizaje puede ayudar a los alumnos a superar desafíos y alcanzar sus metas.

Es positivo que el 67% de los docentes esté trabajando en fomentar en los estudiantes una disposición positiva hacia la crítica y la autocrítica. Esta habilidad promueve un ambiente de aprendizaje donde los alumnos están abiertos a recibir retroalimentación constructiva y pueden reflexionar sobre su propio desempeño para mejorar constantemente.

Es muy alentador que el 100% de los docentes esté desarrollando en los estudiantes la participación solidaria y responsable en las actividades y proyectos del establecimiento y la comunidad. Esto demuestra un enfoque en la formación de ciudadanos comprometidos con su entorno y dispuestos a colaborar en el bienestar colectivo.

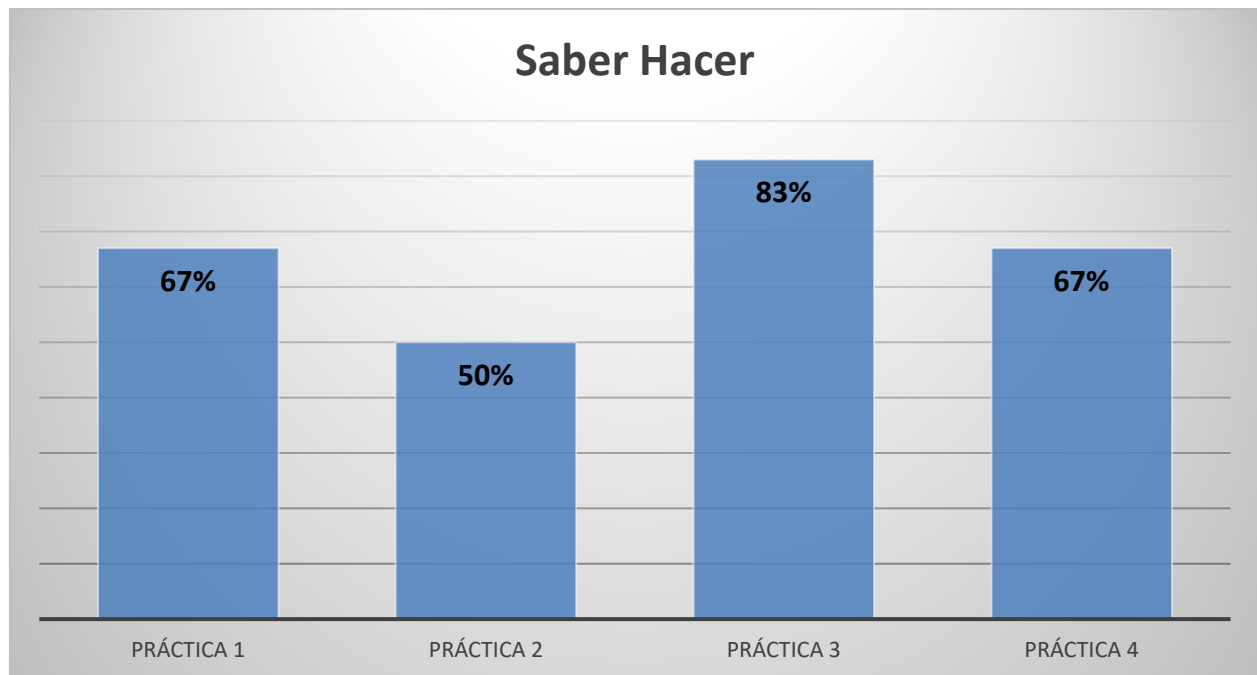
El hecho de que el 100% de los docentes esté fomentando el espíritu emprendedor en los estudiantes es un aspecto destacable. Esta actitud emprendedora puede ayudar a los alumnos a ser proactivos, creativos e innovadores en sus enfoques y soluciones tanto en el ámbito educativo como en su vida futura.

Aunque el porcentaje es menor (50%), es positivo que la mitad de los docentes esté trabajando de manera colaborativa y promoviendo el respeto hacia las personas e instituciones de manera transversal. El trabajo en equipo y el respeto son valores fundamentales que pueden mejorar la dinámica del aula y fortalecer las relaciones interpersonales en el entorno educativo.

Es alentador que el 67% de los docentes esté comunicando a los estudiantes la importancia de adquirir conocimiento para su desarrollo integral. El enfoque en la formación integral del estudiante, que va más allá del aspecto académico, puede inspirar a los alumnos a valorar el aprendizaje como un medio para crecer como personas en todos los aspectos de sus vidas.

En resumen, los resultados muestran que los docentes están trabajando en aspectos fundamentales de la dimensión "Saber ser". La mayoría de los encuestados está enfocándose en fomentar la perseverancia, la actitud positiva hacia la crítica, la participación solidaria y responsable, así como el espíritu emprendedor en los estudiantes. También se destaca el esfuerzo de algunos docentes por promover el trabajo colaborativo y el respeto hacia las personas e instituciones.

El análisis cualitativo refleja prácticas educativas valiosas y orientadas hacia una formación integral de los estudiantes. Sin embargo, también sugiere que aún hay oportunidades para fortalecer ciertos aspectos, como el trabajo colaborativo y el respeto, para que más docentes incluyan estas prácticas en sus enfoques pedagógicos.



Es alentador que el 67% de los docentes esté enfocado en desarrollar en sus estudiantes el sentido del reto, la responsabilidad y el compromiso. Esta orientación hacia el desarrollo de habilidades y actitudes como la perseverancia y la responsabilidad puede ayudar a los estudiantes a enfrentar desafíos y tareas académicas con determinación y responsabilidad.

Aunque el porcentaje es menor (50%), es positivo que la mitad de los docentes esté promoviendo la toma de decisiones y la autonomía en los estudiantes. Fomentar la autonomía es fundamental para que los estudiantes adquieran habilidades de autorregulación y toma de decisiones informadas, lo que les permitirá ser más independientes y responsables de su propio aprendizaje.

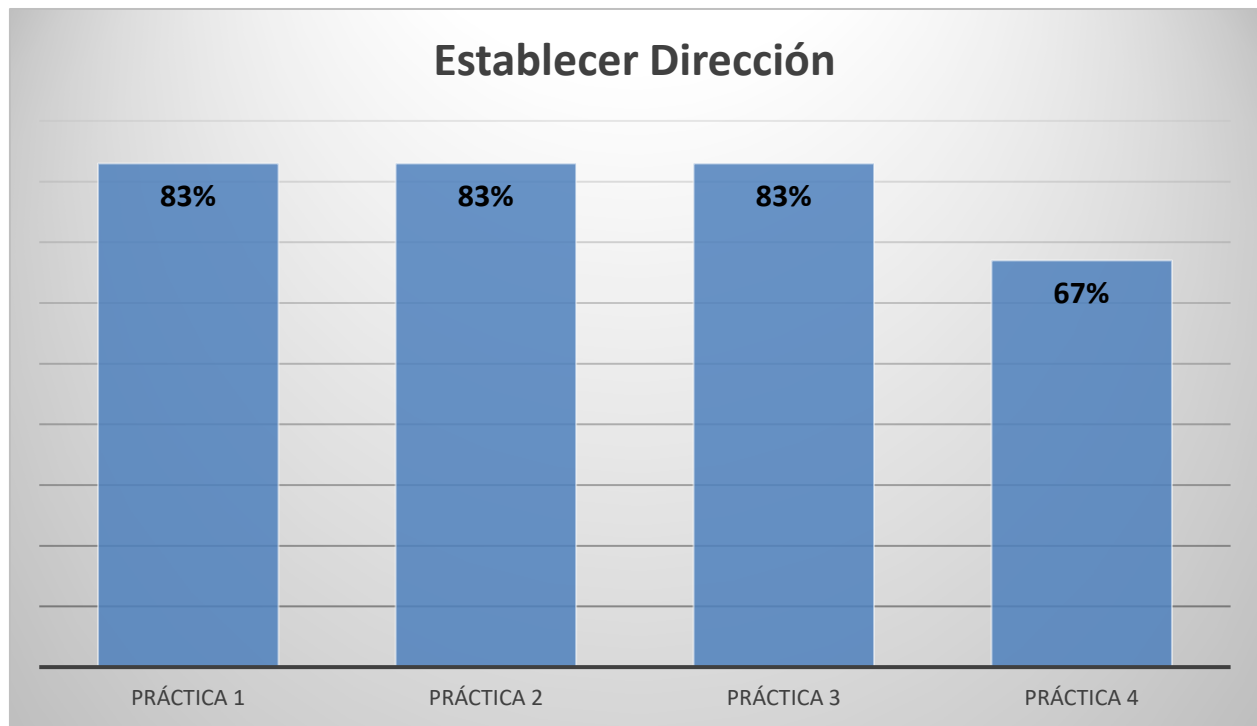
Es muy positivo que el 83% de los docentes esté trabajando en fomentar una actitud positiva en los estudiantes frente a la realización de actividades. Una actitud positiva hacia el aprendizaje y la participación en las tareas escolares puede mejorar la motivación de los estudiantes y aumentar su compromiso con el proceso educativo.

Es alentador que el 67% de los docentes esté enfocado en desarrollar en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos. El aprendizaje significativo implica la aplicación práctica de lo aprendido en situaciones reales, y esta habilidad puede mejorar la comprensión y la retención del conocimiento.

En resumen, los resultados muestran que los docentes están trabajando en varios aspectos clave de la dimensión "Saber hacer". La mayoría de los encuestados está enfocándose en desarrollar el sentido del reto, la responsabilidad y el compromiso en los estudiantes, así como fomentar una actitud positiva hacia las actividades escolares. Además, un porcentaje significativo está promoviendo la capacidad de tomar decisiones y la autonomía en los estudiantes, lo que es fundamental para su desarrollo personal y académico.

El análisis cualitativo sugiere que los docentes están abordando aspectos relevantes para el desarrollo integral de los estudiantes en la dimensión "Saber hacer". Sin embargo, también señala que aún hay oportunidades para que más docentes incluyan prácticas que fomenten la autonomía y la toma de decisiones en los alumnos.

2.- Área: Liderazgo pedagógico



Para realizar un análisis cualitativo sobre la dimensión "Establecer dirección" basado en los resultados proporcionados, es importante destacar algunos puntos clave que se pueden inferir de los datos:

El hecho de que el 83% de los docentes afirmen que el director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento sugiere que el liderazgo está centrado en la calidad educativa y el progreso de los estudiantes. Esto es positivo, ya que indica que existe una preocupación por el desarrollo y el aprendizaje de los alumnos.

Que el 83% de los docentes perciban que el director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa es relevante. Esto sugiere que el director busca motivar tanto a docentes como a estudiantes a alcanzar metas ambiciosas y desafiantes.

Una cultura de altas expectativas puede impulsar el rendimiento académico y fomentar un ambiente de superación constante.

El hecho de que el 83% de los docentes afirmen que el director instaure un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa es una señal positiva. Un ambiente de trabajo colaborativo puede promover el trabajo en equipo, el intercambio de ideas y experiencias, y el apoyo mutuo entre el personal docente. Esto puede traducirse en una mejora en la calidad de la enseñanza y el bienestar general en el establecimiento educativo.

El 67% de los docentes menciona que el director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante es significativo. Esto indica que existe un esfuerzo por fomentar un entorno en el que la creatividad, la innovación y la búsqueda de conocimiento son valorados. Un ambiente estimulante puede contribuir al entusiasmo de los docentes por su trabajo y, por ende, a un mejor aprendizaje por parte de los estudiantes.

En general, los resultados muestran una percepción mayoritariamente positiva por parte de los docentes sobre la dirección del establecimiento. Se destaca el enfoque en el logro de objetivos académicos y formativos, así como la promoción de una cultura de altas expectativas y un ambiente colaborativo y estimulante. Sin embargo, también es importante considerar la opinión de otras partes interesadas, como estudiantes, padres y personal administrativo, para obtener una visión más completa y equilibrada de la situación.



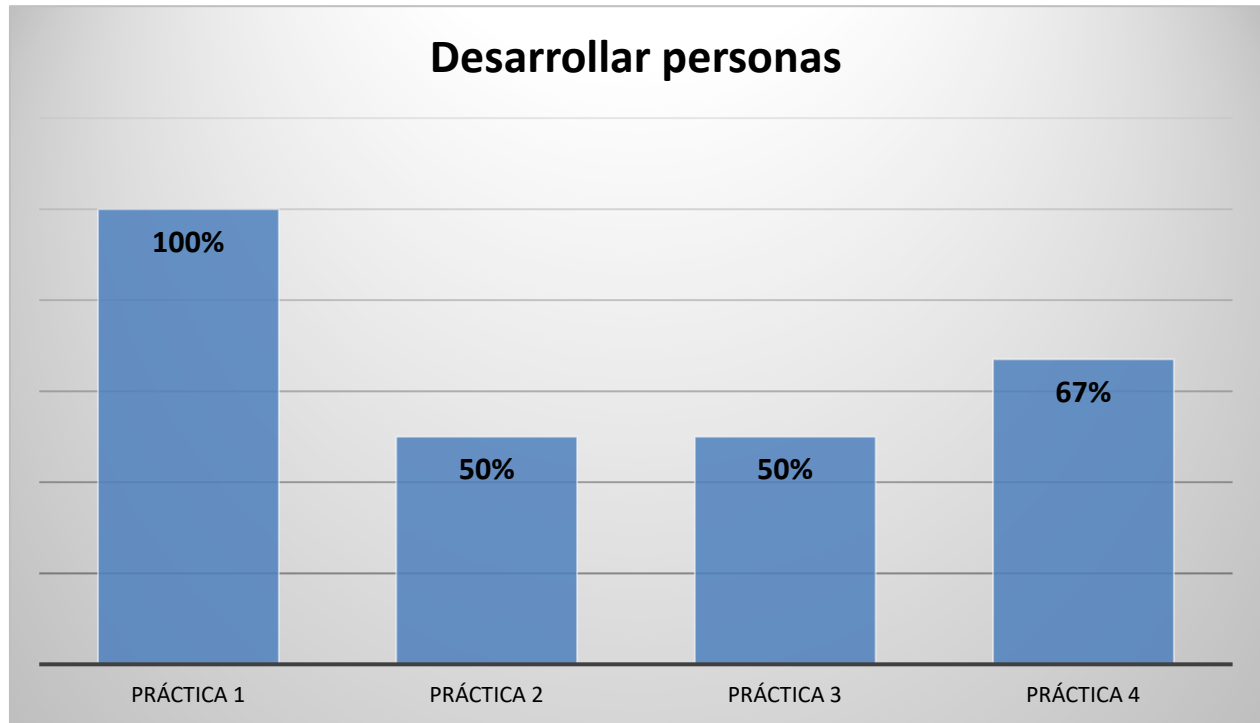
El hecho de que el 100% de los encuestados afirmen que el establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones es un aspecto positivo. Esto indica que la institución está comprometida con la recopilación de datos y el análisis de desempeño académico, lo que puede proporcionar una base sólida para la mejora continua y la toma de decisiones informadas.

Que el 67% de los docentes afirmen que el equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente es una señal alentadora. Estos cambios podrían estar orientados a optimizar recursos, mejorar la infraestructura o implementar nuevos métodos de enseñanza que ayuden a los docentes en su tarea educativa.

El 50% de los docentes menciona que el equipo directivo realiza supervisiones al aula periódicas para realizar mejoras continuas también es relevante. Las supervisiones periódicas pueden proporcionar retroalimentación valiosa para los docentes, permitiéndoles identificar áreas de mejora y fortalezas en su práctica docente.

El hecho de que solo el 17% de los docentes afirmen que el equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación de nuevos cargos dentro de la institución es una preocupación. La capacitación es fundamental para el desarrollo profesional y el éxito en nuevas responsabilidades. Es importante que la institución brinde el apoyo necesario para que los nuevos miembros del equipo puedan adaptarse y contribuir eficazmente a la organización.

En resumen, los resultados sugieren que la institución muestra una orientación hacia la recopilación de datos y la toma de decisiones informadas, así como una disposición para realizar cambios estructurales para facilitar la labor docente. Sin embargo, es necesario mejorar en aspectos como la capacitación para la incorporación de nuevos cargos, lo que podría beneficiar tanto a los nuevos miembros del equipo como a la organización en general. Sería valioso obtener más comentarios y sugerencias de los encuestados para comprender mejor las áreas específicas que necesitan atención y mejora en la dimensión "rediseñar la organización".



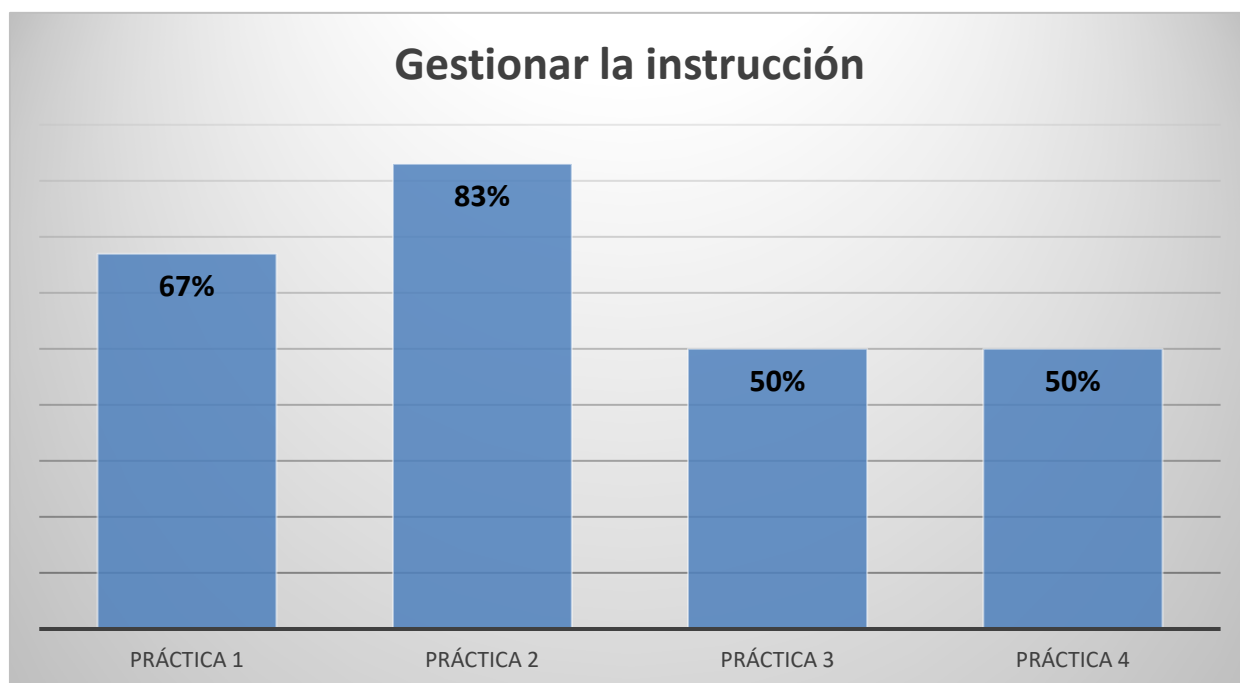
El hecho de que el 100% de los docentes encuestados afirmen que el director articula y sistematiza las metas educativas del establecimiento en conjunto con los docentes es muy positivo. Esto sugiere que existe una comunicación efectiva entre el director y los docentes, y que trabajan juntos para establecer objetivos claros y alineados con la visión educativa de la institución.

El 50% de los docentes afirman que el director promueve el reconocimiento al esfuerzo, los logros y avances de los estudiantes, es relevante. El reconocimiento puede ser un poderoso motivador para los estudiantes y puede fomentar una cultura positiva y de celebración del aprendizaje y los logros académicos.

El 50% de los docentes afirman que el director logra conciliar el desarrollo de un ambiente de trabajo desafiante y exigente con un clima laboral armónico es un aspecto destacable. Esto indica que el director puede equilibrar el enfoque en el crecimiento profesional de los docentes con el cuidado del ambiente laboral y las relaciones interpersonales, lo que puede contribuir a un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

El 67% de los docentes afirman que el director frena y aclara tempranamente los rumores que surgen entre el personal y enfrenta conflictos interpersonales importantes para que no se agraven es una habilidad importante en el liderazgo. El manejo efectivo de los conflictos puede evitar que las tensiones se acumulen y afecten negativamente el ambiente de trabajo y la colaboración entre el personal.

En general, los resultados muestran una percepción positiva por parte de los docentes sobre la dimensión "desarrollar personas" del director. Se destaca la colaboración en la articulación de metas educativas, el reconocimiento al esfuerzo de los estudiantes y la capacidad de manejar conflictos interpersonales de manera proactiva. Sin embargo, sería valioso conocer más detalles y comentarios adicionales de los docentes para obtener una imagen más completa y detallada sobre cómo se lleva a cabo el desarrollo del personal dentro del establecimiento educativo.



El 67% de los docentes afirma que el equipo directivo facilita la realización de procesos de conocimiento, análisis y síntesis orientadas al mejoramiento de la enseñanza. Este dato sugiere que hay un porcentaje significativo de docentes que sienten que el equipo directivo está comprometido en apoyar y fomentar el desarrollo profesional docente, brindando oportunidades para la reflexión, el análisis y la mejora de sus prácticas pedagógicas.

El 83% de los docentes menciona que el equipo de gestión otorga instancias que promueven la participación del aprendizaje en el cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos. Esta cifra indica que una gran mayoría de docentes siente que el equipo directivo valora y estimula el trabajo en equipo, lo que puede generar un ambiente propicio para compartir ideas, experiencias y recursos pedagógicos, en beneficio del aprendizaje colectivo.

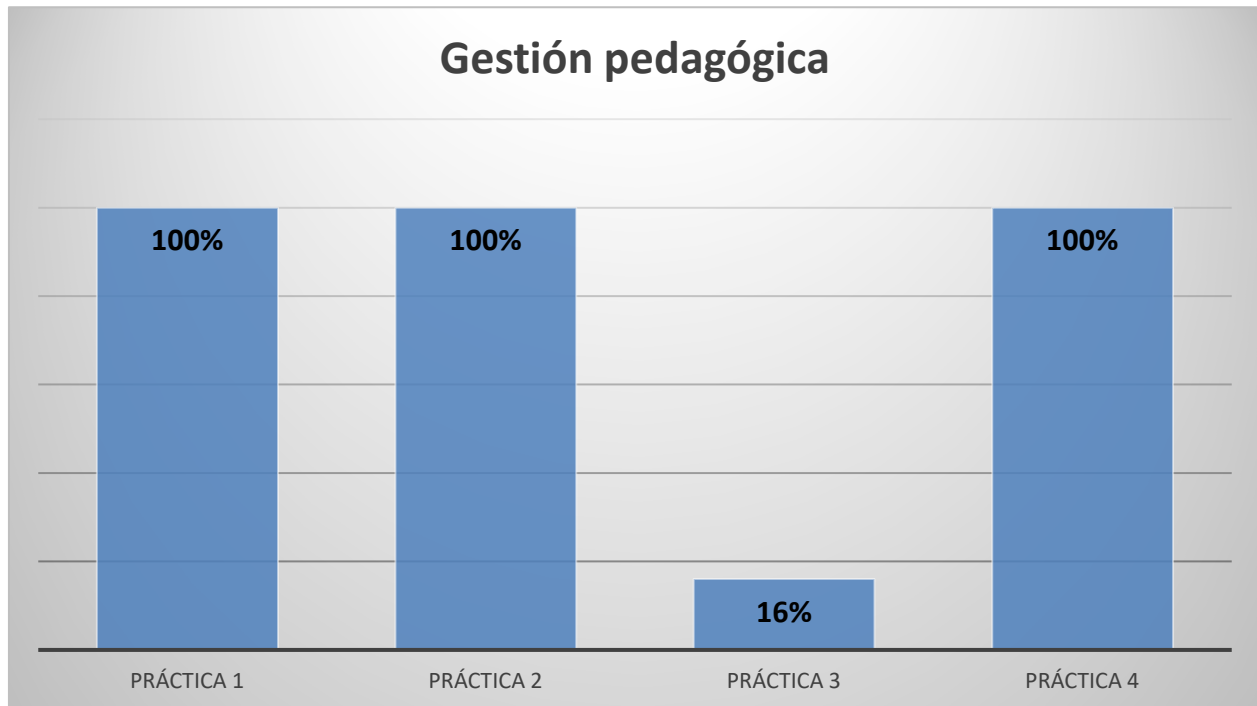
El 50% de los docentes afirma que el equipo de gestión otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza. Aquí, encontramos que la mitad de los

docentes siente que existe un esfuerzo por parte del equipo directivo para escuchar y atender las necesidades y requerimientos que surgen en el contexto educativo, lo que puede ser crucial para una mejora continua en el ámbito pedagógico.

El 50% de los docentes afirma que el equipo directivo gestiona procesos de cambios y mejoramiento, orientando a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas. Aquí, nuevamente vemos un 50% de docentes que siente que el equipo directivo está involucrado en liderar y apoyar iniciativas de cambio y mejora en la práctica docente, lo que puede ser esencial para adaptarse a las necesidades educativas cambiantes y asegurar una educación de calidad.

En resumen, a partir de los datos obtenidos, podemos concluir que la mayoría de los docentes percibe que el equipo directivo de la institución educativa muestra compromiso y esfuerzo en gestionar la instrucción de manera efectiva. Sin embargo, también es importante señalar que hay áreas de mejora, ya que algunos de los aspectos evaluados alcanzan solo un 50% de aprobación por parte de los docentes. Estos resultados sugieren que el equipo directivo podría seguir trabajando en fortalecer la colaboración, la comunicación y la participación para lograr una mejora continua en la enseñanza y el aprendizaje.

3.- Área: Gestión curricular



Basándome en los datos proporcionados, podemos realizar un análisis cualitativo de la gestión pedagógica en esta institución educativa. Parece haber una serie de prácticas y enfoques que son bastante efectivos y que demuestran un compromiso sólido por parte del equipo técnico pedagógico para asegurar un proceso educativo de alta calidad. Aquí hay algunas conclusiones y puntos clave que se pueden destacar:

El hecho de que el 100% de los docentes informe que el equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular es una señal positiva de que la institución está centrada en garantizar que los contenidos educativos se impartan de manera adecuada y completa.

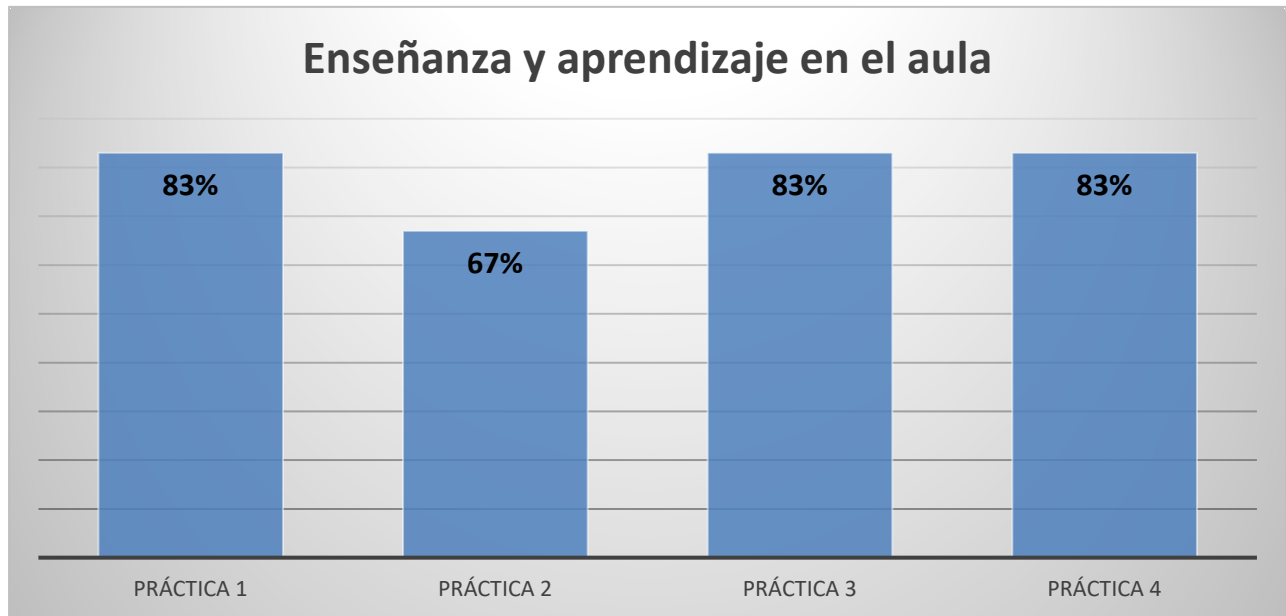
El 100% de los docentes menciona que el equipo técnico pedagógico asegura que se proporcionen planificaciones de clases detalladas, lo que indica una preocupación por la

preparación y la calidad de la enseñanza. Además, el énfasis en explicar los objetivos de aprendizaje, estrategias didácticas y evaluación muestra un enfoque holístico para el proceso educativo.

Aunque solo el 16% de los docentes informa que el equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases en conjunto con los profesores, este enfoque demuestra un compromiso con la colaboración y la mejora continua. Esta práctica puede ser especialmente valiosa para elevar la calidad del contenido educativo y adaptarlo a las necesidades cambiantes.

El hecho de que el 100% de los docentes señale que el equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados es un indicador sólido de que la institución valora la evaluación y la adaptación. Estas instancias proporcionan un espacio para evaluar el progreso, identificar áreas de mejora y abordar las necesidades de los estudiantes que requieren apoyo adicional.

En general, estos datos sugieren que la gestión pedagógica en esta institución educativa está centrada en la calidad, la colaboración y la mejora continua. Las prácticas de monitoreo, planificación detallada, evaluación y reflexión demuestran un enfoque integral para brindar una educación efectiva y adaptada a las necesidades de los estudiantes. Sin embargo, también podría ser beneficioso explorar cómo aumentar la participación de los docentes en la revisión conjunta de las planificaciones de clases, ya que este enfoque podría generar aún más mejoras en la calidad de la enseñanza.



El hecho de que el 83% de los docentes afirme que los profesores realizan activación de conocimientos previos en cada clase es una señal de que se valora la construcción progresiva del conocimiento. Esta práctica es fundamental para ayudar a los estudiantes a conectar nuevos conceptos con lo que ya saben, lo que puede facilitar un aprendizaje más profundo y significativo.

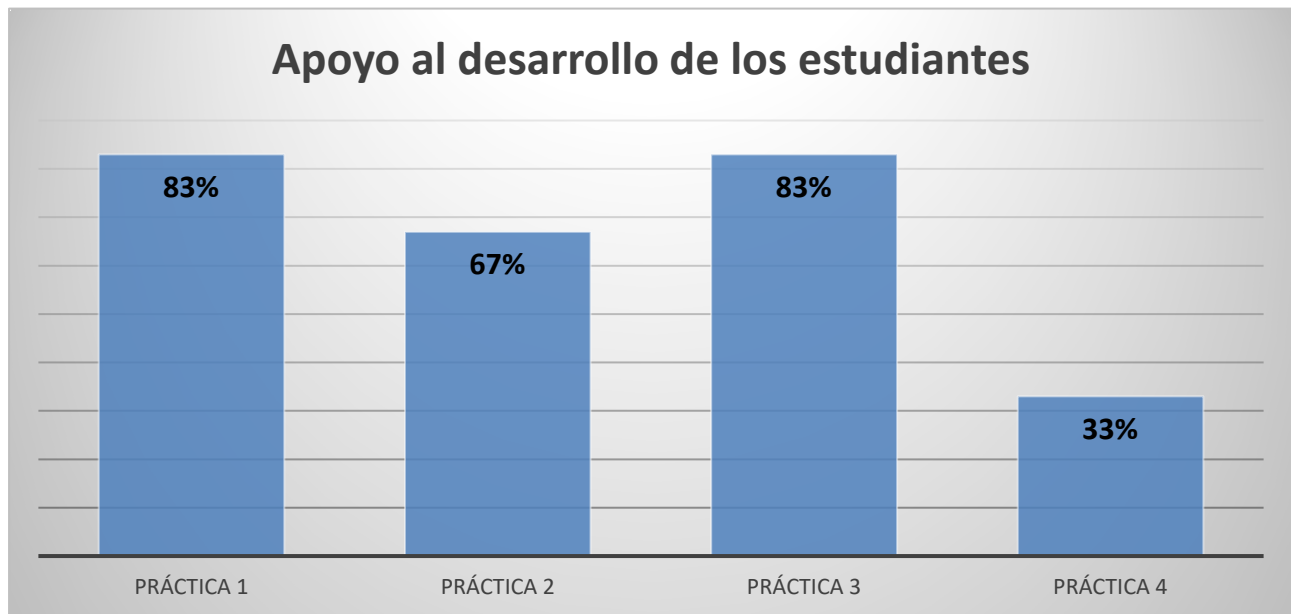
Aunque el 67% de los docentes informa que los profesores comunican sus expectativas de aprendizaje y establecen conexiones entre las actividades y los objetivos, esta práctica sigue siendo valiosa. Comunicar claramente los objetivos y mostrar cómo las actividades contribuyen a esos objetivos puede aumentar la motivación y la comprensión de los estudiantes sobre el propósito de lo que están aprendiendo.

El 83% de los docentes destaca que los profesores introducen nuevos conocimientos o conceptos con claridad y rigor. Esta es una señal positiva de que los docentes están enfocados en garantizar que los estudiantes tengan una comprensión sólida de los

conceptos fundamentales antes de avanzar. Una introducción clara y rigurosa es esencial para construir una base sólida para el aprendizaje futuro.

El 83% de los docentes afirma que se aplican variadas estrategias de enseñanza y se promueve el desarrollo de habilidades en cada asignatura. Esta es una práctica altamente beneficiosa, ya que las estrategias de enseñanza diversificadas pueden atraer a diferentes tipos de estudiantes y estilos de aprendizaje. Además, centrarse en el desarrollo de habilidades va más allá de simplemente transmitir información, permitiendo que los estudiantes adquieran competencias prácticas y aplicables.

En general, estos datos indican que la dimensión de enseñanza y aprendizaje en el aula está respaldada por prácticas pedagógicas sólidas y enfocadas en el compromiso con el aprendizaje efectivo de los estudiantes. La activación de conocimientos previos, la comunicación clara de objetivos, la introducción rigurosa de nuevos conocimientos y la diversidad de estrategias de enseñanza son aspectos positivos que pueden contribuir significativamente al desarrollo educativo de los estudiantes.



El 83% de los encuestados afirma que el establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades de aprendizaje. Este enfoque demuestra un compromiso con la inclusión y el bienestar de todos los estudiantes. Identificar a los estudiantes que necesitan apoyo adicional y brindarles intervenciones oportunas puede marcar una gran diferencia en su progreso académico y su autoconfianza.

Aunque el 67% de los docentes menciona que el establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, esta práctica es valiosa. Proporcionar oportunidades para que los estudiantes sobresalientes desarrollen sus talentos y persigan sus intereses puede fomentar un sentido de logro y motivación en ellos, así como enriquecer la diversidad en la comunidad escolar.

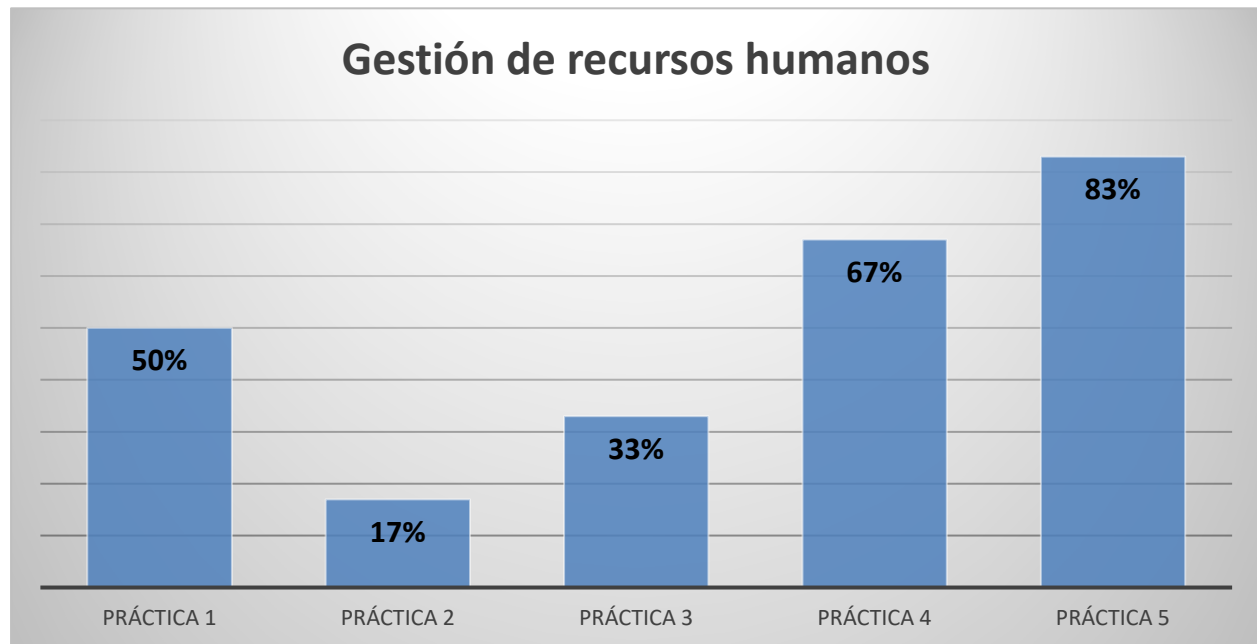
El 83% de los encuestados menciona que el establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales. Esta práctica refleja una atención holística

a las necesidades de los estudiantes más allá de lo académico. Brindar apoyo en áreas sociales y emocionales puede mejorar el bienestar general de los estudiantes y contribuir a un ambiente de aprendizaje más positivo.

Aunque solo el 33% de los encuestados afirma que el establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos, estas experiencias son valiosas para enriquecer el aprendizaje. Las salidas pedagógicas ofrecen oportunidades prácticas para que los estudiantes conecten lo que aprenden en el aula con el mundo real, lo que puede aumentar su comprensión y entusiasmo por el conocimiento.

En resumen, estos datos reflejan un enfoque integral en el apoyo al desarrollo de los estudiantes en varias dimensiones. Desde la identificación y apoyo a dificultades de aprendizaje hasta la promoción de habilidades destacadas, la atención a dificultades sociales y emocionales, y la integración de experiencias fuera del aula, estas prácticas pueden contribuir a un entorno educativo más inclusivo, diverso y enriquecedor.

4.- Área: Gestión de recursos financieros y administrativos



Aunque el 50% de los profesores menciona que el establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazo, esta atención a la gestión del personal es crucial. Un enfoque eficiente para manejar las ausencias y tener reemplazos adecuados puede garantizar la continuidad de la enseñanza y minimizar las interrupciones en el proceso educativo.

Aunque solo el 17% afirma que el establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, este aspecto es significativo. Ofrecer condiciones atractivas de trabajo puede ser un factor determinante para atraer y mantener a docentes talentosos, lo que a su vez puede mejorar la calidad de la educación.

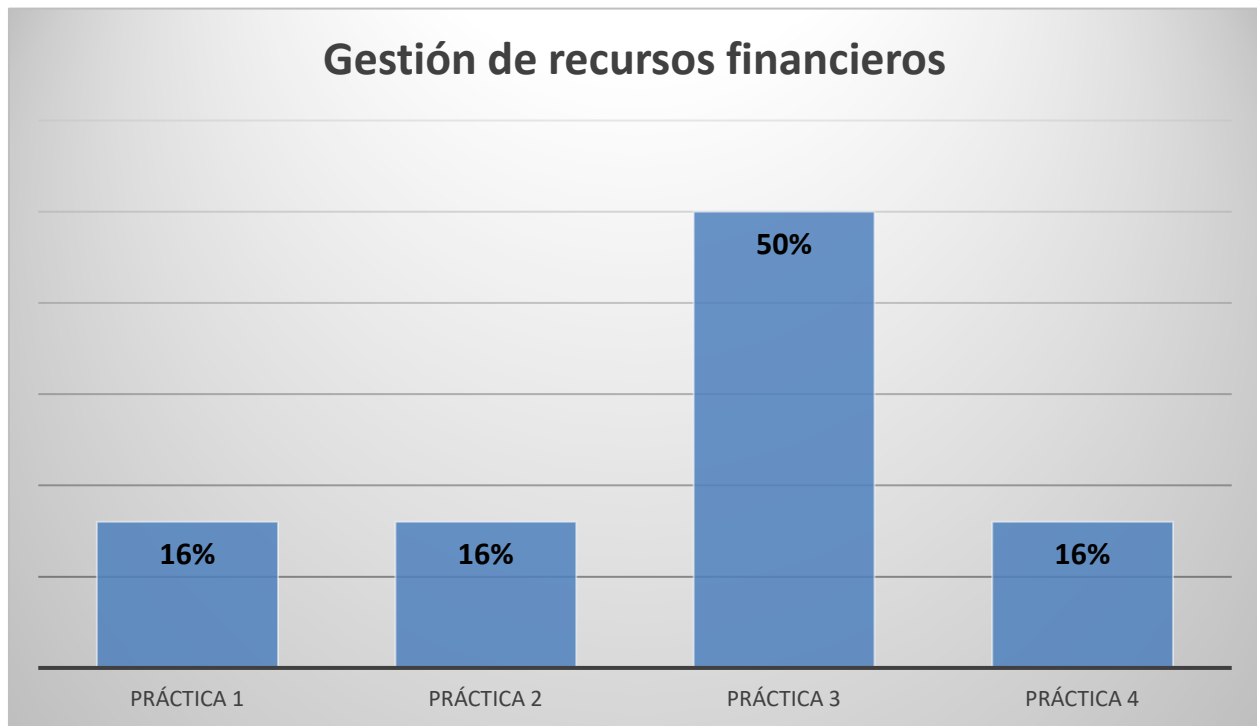
El 33% menciona que el equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente y promueve sistemas de reconocimiento. Reconocer y valorar el esfuerzo y la dedicación de los

docentes puede aumentar su compromiso y satisfacción laboral, lo que tiene un impacto positivo en la calidad de la enseñanza.

El 67% de los encuestados menciona que el establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto. Un ambiente laboral positivo puede mejorar la moral de los docentes y promover la colaboración entre el personal, lo que a su vez puede beneficiar a los estudiantes y al rendimiento general de la institución.

El 83% de los docentes destaca que el establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación del desempeño docente y administrativo. Esta práctica es fundamental para el crecimiento profesional y la mejora continua. La retroalimentación constructiva puede identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora, lo que contribuye al desarrollo del personal y, por ende, a la calidad educativa.

En resumen, estos datos sugieren que la dimensión de gestión de recursos humanos en la institución educativa está enfocada en aspectos importantes como el control del ausentismo, la atracción y retención de talento, la valoración y reconocimiento del personal, la promoción de un clima laboral positivo y la implementación de procesos de evaluación. Estas prácticas pueden tener un impacto significativo en la calidad de la educación y en el bienestar general de la comunidad educativa.



Aunque solo el 16% de los encuestados valora positivamente esta práctica, es importante destacar que la gestión de matrícula y asistencia es fundamental para garantizar una organización efectiva y un alto nivel de asistencia a clases. Lograr llenar los cupos limitados y asegurar la asistencia puede influir directamente en la calidad de la educación brindada y en la eficiencia del proceso educativo.

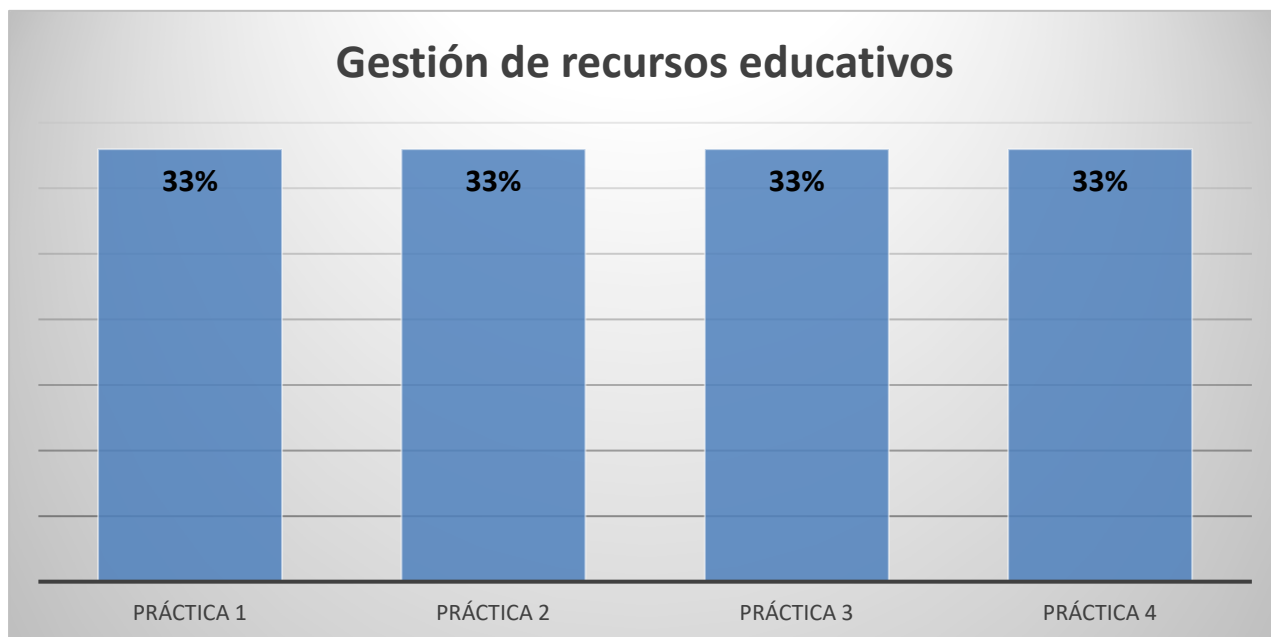
El 16% de los encuestados menciona que el establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos. Esto es relevante, ya que un presupuesto bien planificado y equilibrado puede garantizar que los recursos se distribuyan de manera justa y eficiente para satisfacer las necesidades tanto de los estudiantes como del personal y otros aspectos institucionales.

El 50% de los docentes afirma que el establecimiento está atento a programas de apoyo y los gestiona de acuerdo con el proyecto educativo y el plan de mejoramiento. Esta

práctica demuestra una disposición a buscar oportunidades de mejora y recursos externos que puedan enriquecer la educación y el funcionamiento de la institución.

Aunque solo el 16% menciona que el establecimiento controla los gastos de acuerdo al presupuesto y verifica su cumplimiento durante el año, esta práctica es esencial para mantener una gestión financiera responsable y sostenible. El seguimiento y control de gastos garantiza que los recursos se utilicen de manera eficiente y que no se excedan los límites presupuestarios.

En resumen, estos datos reflejan una dimensión de gestión de recursos financieros y administrativos en la que existen aspectos que se valoran positivamente y otros que podrían ser áreas de mejora. La gestión de matrícula y asistencia, el equilibrio presupuestario, la búsqueda de programas de apoyo y el control de gastos son aspectos clave que, cuando se manejan adecuadamente, pueden influir positivamente en la calidad de la educación y en la operación general de la institución educativa.



El 33% de los docentes menciona que el establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes. Aunque este porcentaje puede no ser muy alto, es importante destacar la relevancia de contar con entornos físicos adecuados y equipados para respaldar un proceso de aprendizaje efectivo y cómodo.

Otro 33% de los encuestados destaca que el establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles. La disponibilidad de recursos didácticos variados y apropiados puede enriquecer la experiencia de aprendizaje, permitiendo que los estudiantes se involucren de manera más activa y significativa en sus estudios.

El 33% de los docentes afirma que el establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar el aprendizaje y la operación administrativa. La integración de tecnología en la educación puede ser una herramienta poderosa para enriquecer la enseñanza y el aprendizaje, así como para optimizar los procesos administrativos.

En resumen, estos datos indican que la dimensión de gestión de recursos educativos en la institución educativa presenta varios aspectos a considerar. Aunque la disponibilidad de recursos y tecnología aún podría aumentar en términos de porcentaje, es importante resaltar que la presencia de instalaciones adecuadas, recursos didácticos y recursos TIC operativos es fundamental para crear un ambiente propicio para el aprendizaje efectivo y el bienestar de los estudiantes. Estos recursos pueden mejorar la calidad de la educación y la eficiencia operativa en la institución.

Propuestas de mejora

Área: Formación basada en competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable(s)
Establecer los Objetivos de Transversales en las distintas asignaturas.	Fomentar el diálogo y la colaboración entre los docentes para identificar temas comunes que puedan abordarse desde múltiples perspectivas. Incluir un espacio específico en las planificaciones de cada asignatura para la identificación y referencia a los objetivos transversales que se abordarán. Asegurarse de que los objetivos transversales sean coherentes con los objetivos específicos de cada asignatura y se relacionen con los contenidos y actividades propuestas.	Equipo técnico pedagógico.
Promover la colaboración y transversalidad en el fomento del respeto hacia las personas e instituciones en el entorno educativo.	Ofrecer talleres y capacitaciones para los docentes sobre la importancia de fomentar el respeto y cómo integrarlo en diferentes áreas del currículo. Proporcionar herramientas prácticas para abordar situaciones relacionadas con el respeto en el aula.	Equipo Convivencia Escolar (Orientador, encargado de convivencia escolar, equipo sicosocial).



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

48

Fomentar la participación activa de los docentes en la promoción de la toma de decisiones y la autonomía en los estudiantes, facilitando un entorno educativo que estimule el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico, autogestión y responsabilidad.	Implementar proyectos interdisciplinarios de aprendizaje basados en problemas. Diseñar y llevar a cabo proyectos que involucren a estudiantes de diferentes asignaturas en la resolución de problemas o desafíos de la vida real.	Equipo técnico pedagógico.

Área: Liderazgo pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable(s)
Establecer un entorno escolar enriquecedor a nivel cultural y académico, bajo el liderazgo del director, que fomente la excelencia educativa, el crecimiento personal de los estudiantes y el desarrollo de una comunidad comprometida con el aprendizaje y la diversidad.	Desarrollar un plan integral que abarque actividades culturales y académicas que promuevan la excelencia educativa y el enriquecimiento cultural. Diseñar talleres, conferencias, exposiciones, charlas y presentaciones que aborden tanto temas académicos como culturales, fomentando la participación activa de estudiantes, docentes y padres.	Equipo de gestión.



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

49

Facilitar la integración efectiva de nuevos miembros del equipo directivo en la institución a través de la implementación de programas de capacitación que proporcionen las habilidades, conocimientos y comprensión necesarios para asumir con éxito sus roles y contribuir al logro de los objetivos institucionales.	Crear un programa integral de inducción para nuevos miembros del equipo directivo, que incluya una visión general de la institución, su cultura, valores, estructura organizativa y objetivos estratégicos. Identificar las habilidades específicas requeridas para cada rol dentro del equipo directivo y desarrollar módulos de capacitación que aborden estas habilidades de manera detallada.	Recursos Humanos.
Fomentar un entorno escolar positivo y motivador mediante el liderazgo del director, que promueva el reconocimiento constante y significativo a los esfuerzos, logros y avances de los estudiantes, contribuyendo así a fortalecer su autoestima,	Diseñar un programa estructurado que identifique y celebre los esfuerzos, logros y avances de los estudiantes en diversas áreas, como académicos, deportivos, artísticos y cívicos. Organizar ceremonias de reconocimiento regulares en las que el director y otros miembros del personal destaquen los logros individuales y colectivos de los estudiantes.	Equipo de gestión.



motivación y compromiso con el aprendizaje.		50
Facilitar la comunicación efectiva y el intercambio de ideas entre el equipo de gestión y la comunidad educativa, al proporcionar espacios de reunión regulares, con el fin de identificar y comprender las demandas y necesidades relacionadas con herramientas y recursos que contribuyan al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje.	Crear mesas de diálogo periódicas que reúnan a representantes del equipo de gestión, docentes, estudiantes, padres y otros miembros de la comunidad educativa. Designar un espacio en estas reuniones para que los participantes expresen sus opiniones, demandas y necesidades en relación con herramientas y recursos para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.	Equipo de gestión.

Área: Gestión curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable(s)
Fortalecer la colaboración y mejora continua entre el equipo técnico pedagógico y los profesores, mediante la implementación de revisiones y análisis conjuntos de las planificaciones de clases,	Organizar sesiones regulares en las que los docentes compartan sus planificaciones de clases con el equipo técnico pedagógico. Fomentar un ambiente de colaboración donde los docentes puedan recibir retroalimentación constructiva y sugerencias para enriquecer sus planificaciones.	Equipo técnico pedagógico.



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

con el propósito de enriquecer el contenido, las estrategias didácticas y la alineación con los objetivos de aprendizaje.		51
Promover una comunicación efectiva en el proceso educativo al establecer como objetivo que los profesores transmitan de manera clara y precisa las expectativas de aprendizaje y consolidación que tienen para los estudiantes en cada clase, contribuyendo así a un mayor entendimiento y compromiso con los objetivos educativos.	Facilitar la creación de guías de aprendizaje para cada sesión de clase, que detallen los objetivos específicos que se abordarán y las expectativas de aprendizaje para los estudiantes. Compartir estas guías con los estudiantes al inicio de cada clase, de manera que tengan una visión clara de lo que van a aprender y consolidar.	Equipo técnico pedagógico.
Facilitar oportunidades de aprendizaje enriquecedoras al ofrecer salidas pedagógicas planificadas, permitiendo que los estudiantes adquieran conocimientos y experiencias en diversos contextos fuera del aula, promoviendo así	Planificar y organizar salidas pedagógicas que sean relevantes y alineadas con los contenidos curriculares, considerando lugares, instituciones o eventos que puedan enriquecer el aprendizaje. Proporcionar a los docentes guías y recursos para maximizar el valor educativo de las salidas, como	Equipo de gestión.



una comprensión más profunda y conexiones significativas con el contenido curricular.	cuestionarios, actividades de observación y tareas de seguimiento.	52
---	--	----

Área: Gestión de recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable(s)
Fortalecer la calidad del cuerpo docente y su compromiso con la institución al implementar estrategias efectivas para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciendo condiciones laborales y profesionales atractivas que incentiven su participación activa y permanencia en el establecimiento.	Diseñar un programa integral de desarrollo profesional que ofrezca oportunidades de capacitación, formación continua y actualización en las últimas tendencias educativas. Establecer un sistema de reconocimiento que valore y celebre los logros y contribuciones de los profesores, tanto a nivel individual como colectivo.	Equipo de gestión.
Optimizar la gestión de matrícula y asistencia en el establecimiento, con el propósito de lograr una ocupación eficiente de los cupos disponibles y alcanzar un elevado índice de asistencia a clases, contribuyendo así al aprovechamiento	Establecer un sistema automatizado para la gestión de matrículas que permita un proceso eficiente y transparente, desde la inscripción hasta la asignación de cupos. Utilizar herramientas tecnológicas para llevar un registro preciso y en tiempo real de la asistencia de los estudiantes a clases.	Equipo de gestión.



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

máximo de los recursos educativos y a la mejora del rendimiento estudiantil.		53
Mejorar el entorno educativo y el bienestar de los estudiantes mediante la provisión de instalaciones modernas y equipamiento adecuado, que promuevan un aprendizaje efectivo, seguro y enriquecedor, contribuyendo así al desarrollo integral y la satisfacción de las necesidades educativas de los estudiantes.	Realizar una evaluación exhaustiva de las instalaciones existentes y el equipamiento disponible para identificar áreas de mejora y necesidades. Desarrollar un plan detallado que incluya la renovación, adquisición o actualización de instalaciones y equipamiento de acuerdo a las necesidades educativas y de bienestar de los estudiantes. Priorizar la seguridad, accesibilidad y funcionalidad de las instalaciones, además de la disponibilidad de recursos tecnológicos y materiales didácticos actualizados.	Equipo de gestión.

Conclusión

En el transcurso de este trabajo de grado, se ha abordado una evaluación exhaustiva de las áreas cruciales en el ámbito educativo: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en el contexto del Liceo Mixto Básica N°2 de la ciudad de Los Andes. Mediante la creación y validación de un instrumento de diagnóstico, se logró obtener una comprensión profunda de la situación actual de la institución y se sentaron las bases para implementar mejoras significativas en pro de la calidad educativa.

La creación de un instrumento específico para el diagnóstico de estas áreas permitió una evaluación más precisa y detallada de las fortalezas y debilidades del liceo. La validación del instrumento a través de la participación activa de los docentes, quienes son actores fundamentales en el proceso educativo, garantizó la confiabilidad y pertinencia de los resultados obtenidos.

La encuesta aplicada a un grupo representativo de 11 docentes proporcionó información valiosa para identificar los aspectos prioritarios a mejorar en cada área. El análisis de estos resultados no solo brindó una visión panorámica de la situación actual, sino que también sirvió de base para la elaboración de estrategias concretas de mejora. La colaboración entre los responsables de cada área y los docentes permitió la construcción de planes de acción adaptados a las necesidades y aspiraciones de la institución.

El proceso de investigación y análisis realizado en este trabajo de grado subraya la importancia de la retroalimentación constante y la colaboración interdisciplinaria en el ámbito educativo. La implementación de mejoras en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos no solo impactará directamente en la calidad de la educación ofrecida, sino que también influirá

en el desarrollo integral de los estudiantes y en la construcción de un entorno educativo más enriquecedor y efectivo.

En última instancia, este trabajo de grado no solo representa una evaluación detallada de la situación actual del Liceo Mixto Básica N°2, sino que también sienta las bases para un proceso continuo de mejora en las áreas clave de la educación. La implementación efectiva de las estrategias propuestas tendrá un impacto positivo y duradero en la institución, los docentes y, lo más importante, en el crecimiento y éxito de los estudiantes que son el corazón mismo de la labor educativa.

Bibliografía

Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/14361>

<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/587/MONO-501.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pozo, C. (2019) **Observación sin juicio: Herramientas para líderes pedagógicos. Buenas prácticas de liderazgo pedagógico**, p.p 28 – 33 Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Disponible en https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/LIBRO_BUENAS-PRACTICAS-DE-LIDERAZGO-PEDAGOGICO_06-19.pdf

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

Anexos



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 Liceo Mixto Bicentenario de Excelencia, Básica N°2, de la comuna de Los Andes, 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	- Saber conocer - Saber ser - Saber hacer
Liderazgo pedagógico	- Establecer dirección. - Rediseñar la organización. - Desarrollar personas. - Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.
Gestión curricular	- Gestión pedagógica. - Enseñanza y aprendizaje en el aula. - Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
Gestión de recursos	- 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					
	1	2	3	4	5	6
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
• Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)						X
• Las opciones de respuesta son adecuadas					X	
• Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico					X	
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante):						
• 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	
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	La escala evaluativa de los distintos niveles de calidad, podría ofrecer dos valores apuntando a lo deficiente y dos al logro. Tal como están, los valores 2, 3 y 4 apuntan a lo positivo, falta un término medio.



Identificación del experto

Nombre y apellidos	ELI TOLEDO JELNES
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Profesor de EBA licenciado en Educación Orientador de EBA N°2 Liceo Mixto Los Andes Perteneciente a Red de Maestro de Maestro.
e-mail	btoledo@liceomixto.c/
Fecha de la validación (día, mes y año):	07 de junio del 2023