



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS
DEL LICEO ALCALDE SERGIO GONZÁLEZ GUTIÉRREZ, DE LA
COMUNA DE POZO ALMONTE, REGIÓN DE TARAPACÁ**

Nombre de la candidata a magíster: Tiara Constanza Yañez Ojeda

Nombre del tutor disciplinar: Jennifer Quiñonez Fuentes

Nombre del tutor metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Marzo, 2025

Índice

Resumen	ii
1. Introducción.....	1
2. Marco Teórico	2
3. Marco Contextual	6
4. Diseño y aplicación del instrumento	8
5. Análisis de Resultados	30
6. Propuestas de mejora.....	35
7. Conclusión	41
8. Bibliografía.....	42

Resumen

El presente trabajo aborda la problemática de diagnosticar las áreas de mejora de una institución educacional para impartir educación integral en sus estudiantes. Es por esto que el trabajo tiene como objetivo realizar propuestas de mejora basadas en la realización de un diagnóstico institucional en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en el Liceo Alcalde Sergio González Gutiérrez de la comuna de Pozo Almonte, región de Tarapacá. La metodología de investigación tiene un enfoque descriptivo y analítico, utilizando como instrumento de recolección de datos una encuesta dirigida al cuerpo docente y directivo del establecimiento. Se realizaron análisis cualitativos y cuantitativos para evaluar el estado de cada área y esto dio como resultado aspectos por mejorar en todas las áreas evaluadas, principalmente en el liderazgo pedagógico y la gestión curricular. Como propuestas de mejora se sugieren estrategias para fortalecer la capacitación docente, la colaboración y desarrollo profesional continuo y la optimización de la gestión de recursos humanos del establecimiento, adaptando estos a las necesidades del contexto educativo las exigencias actuales.

1. Introducción

El presente trabajo tiene como propósito realizar propuestas de mejora basadas en la realización de un diagnóstico institucional en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en el Liceo Alcalde Sergio González Gutiérrez de la comuna de Pozo Almonte, región de Tarapacá.

Esta investigación se fundamenta en la necesidad de perfeccionar las prácticas educativas de la institución, en un contexto de constante cambio, donde la educación debe adaptarse a los cambios y exigencias del siglo XXI. Por tanto, este diagnóstico y propuesta de mejora radica en necesidad de adaptar las prácticas pedagógicas a la educación basada en competencias. Esto se complementa con el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión efectiva de recursos, elementos que resultan clave para el éxito de la propuesta educativa de la institución.

El trabajo se divide en varias secciones. Se inicia con un marco teórico que sustenta los conceptos clave de la formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Luego se presenta el marco contextual donde se presentan los antecedentes del establecimiento educativo donde se realiza el diagnóstico para posteriormente presentar el instrumento evaluativo utilizado. A continuación, se presentan los resultados del diagnóstico realizado en el liceo, seguido de las propuestas de mejora que derivan de los resultados obtenidos. Finalmente, se exponen las conclusiones del trabajo.

2. Marco Teórico

2.1 Formación Basada en Competencias

La Formación Basada en Competencias nace como una respuesta a los cambios sociales, económicos y tecnológicos del siglo XX, los que demandan una educación contextualizada y orientada en el desarrollo de habilidades para el mundo real. Como punto de partida consideraremos la definición de competencias de Vásquez y Ortega (2011) que las definen como “la forma en que una persona utiliza múltiples recursos personales (habilidades, actitudes, conocimientos, experiencias...) para resolver una tarea en un contexto definido” (p. 21), estas competencias son orientadas en el desarrollo del estudiante para enfrentar un mundo de la información y tecnología.

La Formación Basada en Competencias no trata solo de orientar la enseñanza hacia la empleabilidad, su enfoque trata de preparar a los estudiantes para que puedan desempeñarse de forma adecuada en diversos contextos sociales y culturales. Para esto se promueve el protagonismo del estudiante en su aprendizaje a través de habilidades cognitivas, metacognitivas, afectivas y emocionales, considerando la contextualización y el aprendizaje significativo (Arias Arias & Lombillo Rivero, 2019).

De esta manera, la Formación Basada en Competencias requiere que el estudiante tome un rol activo en su formación, que será mediada por el docente a través de un intercambio de experiencias de aprendizaje que genere la construcción conjunta del conocimiento. Este proceso de Formación Basada en Competencias requiere que tanto el estudiante como el docente realicen una metacognición de sus prácticas, con la finalidad de ir ajustando la enseñanza en pos del aprendizaje y desarrollo de habilidades, actitudes, conocimientos y experiencias.

2.2. Liderazgo Pedagógico

El Liderazgo Educativo representa un factor crítico en la mejora de los centros educacionales, aun cuando su efecto es indirecto en la educación, tiene una fuerte incidencia en la motivación, habilidades, prácticas y condiciones de trabajo de los docentes. En este contexto, Mineduc (2019) define cinco enfoques distintos del Liderazgo Educativo, entre ellos, define al Liderazgo Pedagógico o Instruccional como

aquel cuyo foco va más allá de lo administrativo, centrándose en las buenas prácticas de la escuela, el desarrollo profesional docente y la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Según Gajardo y Ulloa (2016), el concepto de Liderazgo Pedagógico aún es emergente, necesitando más sustento teórico para ser definido con precisión. Menciona que, en términos generales “se puede señalar que el liderazgo pedagógico enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente” (Gajardo & Ulloa, 2016, p. 74). Diversos estudios y revisiones a estos han dado como resultado cuatro categorías de Liderazgo Pedagógico: Establecer dirección, rediseñar la organización, desarrollar personas y gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.

Siguiendo las definiciones presentadas por Gajardo y Ulloa (2016) la primera categoría, que corresponde a establecer dirección, se refiere a la motivación al equipo y al cumplimiento de metas propuestas. La segunda categoría, rediseñar la organización, tiene relación con las condiciones de trabajo y la relación de la escuela con el entorno. La tercera categoría, desarrollar personas, se refiere a la atención, apoyo, modelamiento y visibilidad de la labor docente. Finalmente, la cuarta categoría, gestionar la instrucción, se relaciona con la organización, supervisión y evaluación de la enseñanza y recursos necesarios.

El Liderazgo Pedagógico, según lo desglosado en las cuatro categorías, tiene un impacto en la organización de la enseñanza, el desarrollo profesional de los docentes, la vinculación con la familia, la motivación y metas organizacionales y las condiciones de trabajo del personal. Estos elementos impactan de forma indirecta en la educación de los estudiantes, siendo uno de los elementos claves a considerar en un Liderazgo Educativo.

2.3. Gestión Curricular

La gestión de un centro educativo tiene diversas áreas que se encargan de procesos que deben llevarse a cabo para la coordinación y articulación de acciones y

estrategias llevadas a cabo en cada institución educativa. Entre estas áreas se encuentra la Gestión Curricular, que, según Ulloa y Gajardo (2017) se encarga de procesos que aseguren la enseñanza y aprendizaje adecuados del currículum educativo. Estos procesos son liderados por el director y su equipo.

Los autores hacen una distinción entre gestión curricular y gestión pedagógica. Según Ulloa y Gajardo (2017) “la gestión pedagógica implica políticas, procedimientos y prácticas para preparar, implementar y evaluar el proceso educativo” (p. 5), estas prácticas son lideradas por el Director, Unidad Técnico Pedagógica (UTP) y docentes, quienes planifican, monitorean y evalúan el proceso de enseñanza-aprendizaje. La gestión curricular identifica específicamente al Director y UTP como responsables de los procesos de enseñanza aprendizaje los cuales corresponden a

coordinar, planificar, monitorear y evaluar; se espera que el Director/a y el equipo establezcan lineamientos pedagógicos con los docentes, apoyen una planificación curricular que facilite la gestión de la enseñanza en la sala de clases, entreguen apoyo a los docentes en la sala de clases, coordinen sistemas efectivos de evaluación de aprendizaje, monitoreen la cobertura curricular, los resultados de aprendizaje y la promoción de un clima de colaboración entre los docentes. (Ulloa Garrido & Gajardo Aguayo, 2017, p. 5)

Por tanto, la Gestión Curricular corresponde a una parte de la Gestión Pedagógica, enfocada en la figura del Director y UTP como los responsables de los procesos de enseñanza-aprendizaje y la supervisión de estos. De esta forma, se promueven procesos de enseñanza efectivos, adecuados a las características y necesidades de los estudiantes, ajustando la enseñanza cuando sea necesario y promoviendo la innovación pedagógica.

2.4. Gestión de recursos

En el plano educativo, la Gestión de Recursos se refiere a los procesos que conllevan la obtención y la administración de los recursos humanos, financieros y materiales de un establecimiento educativo, es concordancia con las metas de

aprendizaje de la institución. Según el Ministerio de Educación (2015), la Gestión de Recursos se encuentra a cargo del equipo directo del establecimiento, quienes

en coordinación con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de las condiciones, tiempos, recursos materiales y financieros que requiere el establecimiento, tanto para los procesos de enseñanza aprendizaje así como para el cumplimiento del proyecto educativo. Los directivos gestionan y distribuyen estos recursos y los espacios del establecimiento de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas definidas en sus planes de mejoramiento. (p. 28)

La Gestión de Recursos se compone de tres focos, la Gestión de Recursos Humanos que refiere a la gestión de los funcionarios que se desempeñan en el establecimiento, gestionando el trabajo en equipo y un ambiente adecuado de trabajo. El segundo foco corresponde a la Gestión de Recursos Financieros y Administrativos que refiere a la obtención y administración de recursos de forma eficiente. Finalmente, el tercer foco corresponde a la Gestión de Recursos Educativos, cuyo objetivo es la provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios para el logro de las metas de aprendizaje.

2.5. Elaboración, validación y aplicación de instrumentos.

La investigación educativa tiene como objetivo identificar, diagnosticar y generar acciones educativas que permitan comprender, explicar y transformar los fenómenos educativos de forma eficaz. Los resultados de la investigación educativa permiten la toma de decisiones y mejoras en las acciones educativas.

La investigación requiere de un instrumento que permita la recogida de información. Sobre esto, Martínez (2019) considera que el primer paso es la búsqueda del concepto en la literatura, en dicha búsqueda se puede dar el caso de encontrar un modelo similar que permita modificaciones para realizar la investigación, o podría no encontrar modelos y en dicho caso el investigador debe crear el instrumento basado en los conceptos de investigación previamente investigados.

Entre los instrumentos de investigación se encuentra la encuesta, que permite recoger información en un grupo de personas y contrastar con otras variables, a través de las cuales se generaliza una conclusión. Con respecto a la encuesta, Latorre et al (2005) distingue dos características distintivas

Por un lado, la recogida de datos se basa en la formulación de preguntas a personas que poseen la información y son capaces de comunicarla, a través de una entrevista personal, por correo o por teléfono. En segundo lugar, el método de encuesta pretende hacer estimaciones de las conclusiones para la población a partir de los resultados obtenidos en una muestra. (193)

La validación de instrumentos por expertos puede ser desarrollada por dos o más expertos, para Martínez (2019) los expertos deben realizar una evaluación de la calidad a través de dos criterios: validez y fiabilidad. Luego de este proceso los jueces realizan la evaluación del contenido del instrumento. Este proceso es cualitativo y permite llevar un paso a paso de la validación del instrumento a utilizar.

3. Marco Contextual

El Liceo Alcalde Sergio González Gutiérrez (en adelante LASGG) se encuentra en la comuna de Pozo Almonte, región de Tarapacá. Depende de la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Pozo Almonte (CORMUDESPA), siendo el único establecimiento de educación media de la comuna. La modalidad de enseñanza es Polivalente, con jornada diurna de Enseñanza Humanista Científico y Enseñanza Técnico Profesional para niños y jóvenes. Además, cuenta con jornada nocturna de Educación para jóvenes y adultos en Enseñanza Media.

Para el año 2025, la distribución de cursos corresponde a 7 primeros medios, 7 segundos medios, 7 terceros medios y 6 cuartos medios en la enseñanza diurna. En el caso de la enseñanza nocturna, la distribución de cursos corresponde a un curso por nivel, 1° NMHC-EPJA y 2° NMHC-EPJA.

La misión del establecimiento es:

Educar estudiantes integrales en las áreas Humanista Científico y Técnico Profesional, con enfoque en el desarrollo de competencias y habilidades superiores, personas con altas expectativas sobre sí mismas y los demás, orientadas a la convivencia pacífica, inclusiva y participativa, que convivan en armonía con el medio ambiente y que interactúen responsablemente en una sociedad cambiante y desafiante, de acuerdo a los sellos educativos institucionales. (Liceo Alcalde Sergio González Gutiérrez, 2022, p.12)

Y la visión del establecimiento es:

Queremos ser reconocidos en la comuna, región y país como un liceo destacado por su educación sistemática de excelencia, que desarrolla habilidades para el siglo XXI, sustentadas en el respeto a la multiculturalidad, en la diversidad individual-colectiva y en la sana convivencia; personas críticas, reflexivas, líderes positivos, responsables, conscientes de su proyecto de vida personal y profesional, con altas expectativas en sí mismos y en los demás, comprometidas con la identidad local, el entorno y el cuidado del medio ambiente, con competencias que les permitan adaptarse o proponer cambios de forma innovadora y sustentable, según los desafíos del mundo globalizado. (LASGG, 2022, p.12)

El PEI del establecimiento define sellos educativos que reflejan la propuesta formativa y educativa que la comunidad quiere desarrollar, los que corresponden a:

- Aprender a ser estudiantes con altas expectativas sobre sí mismos y mismas.
- Aprender a ser estudiantes críticos, reflexivos y comunicativos.
- Aprender a convivir en armonía con la comunidad con competencias inclusivas.
- Aprender a convivir en armonía con el medio ambiente.
- Aprender a hacer uso de habilidades de emprendimiento
- Aprender a conducirse e interactuar en el mundo digital.

Entorno y realidad de establecimiento

El LASGG se encuentra ubicado en la comuna de Pozo Almonte, Provincia del Tamarugal, Región de Tarapacá. La comuna de Pozo Almonte fue creada en el año 1970 y a partir del año 2008 pasa a ser designada como capital provincial. Se encuentra a 55 km. de la ciudad de Iquique, capital regional.

Las principales actividades económicas de la comuna de Pozo Almonte son: la minería metálica; Cobre en Compañía Minera BHp Billiton Pampa Norte, Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi, Teck quebrada Blanca. También existe la minería no metálica; sales y yodo en mineras Cosayach y Soquimich. Otras actividades económicas relevantes son la agricultura, la ganadería, el turismo y los servicios públicos.

Reseña histórica, logros y dificultades

El LASGG nace en la ex oficina salitrera “Victoria” en el año 1965, ubicación que mantiene hasta el año 1979 en el que debe trasladarse a la localidad de Pozo Almonte, debido al cierre de la oficina salitrera. A finales del año 1983 se produce un incendio que destruye las dependencias del establecimiento, razón por la cual el alcalde de la época, Sergio González Gutiérrez junto a otras autoridades, construyen el liceo en calle Arica N° 454, que corresponde a su ubicación actual. En el año 1986 se inicia la Jornada de Educación de Adultos y en el año 2010 comienza a funcionar el Programa de Integración Escolar (PIE) en el establecimiento.

Durante el año 2017 CORMUDESPA firma un acuerdo con la Fundación Educacional Collahuasi para implementar el proyecto “Plan de apoyo al Liceo ASGG”. También, el LASSG se adjudicó la Excelencia Académica durante los años 2022-2023, y posee el 100% de reconocimiento a la Certificación Ambiental por un período de cuatro años (2022-2025).

4. Diseño y aplicación del instrumento

El instrumento de evaluación tiene como objetivo recoger antecedentes que permitan el diagnóstico de las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo

Educativo, Gestión Curricular y Gestión de Recursos a nivel mesocurricular. Para la elaboración del instrumento, se seleccionó un modelo similar facilitado por la Universidad Miguel de Cervantes, se le realizaron modificaciones de acuerdo al contexto educativo del establecimiento y luego fue validado por la Coordinadora de Departamento de Lenguaje, que en el establecimiento recibe el nombre de Revisor de Material del departamento a través de Google Meet.

El instrumento de evaluación se aplicó a todo el profesorado del LASGG, a través de Google Forms, instrumento que permite recopilar de forma inmediata y cuantitativa los resultados, facilitando su interpretación.

Diagnóstico de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos

Instrucciones:

La presente encuesta está formada por 4 áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos. En cada práctica debe marcar según la escala de valoración, de acuerdo a lo que usted considera pertinente.

Escala evaluativa

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

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y

	progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

1. Formación basada en competencias

1.1. Dimensión: Saber conocer

Proceso general a evaluar: Demostrar una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos sus estudiantes. MBE, 2021

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El cuerpo docente del establecimiento comprende los conocimientos fundamentales de la disciplina que enseñan, las habilidades y actitudes que favorecen su aprendizaje y las relaciones entre ellos.				
2. El cuerpo docente del establecimiento saben aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizar procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas.				
3. El cuerpo docente comprende los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.				

4. El cuerpo docente del establecimiento analiza e interpreta los recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.				
5. El cuerpo docente demuestra habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.				
6. El cuerpo docente identifica las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.				

1.2. Dimensión: Saber ser

Proceso general a evaluar: Promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad. MBE, 2021

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El cuerpo docente desarrolla el sentido del desafío, responsabilidad y compromiso.				
2. El cuerpo docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				

3. El cuerpo docente trabaja de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				
4. El cuerpo docente de nuestro establecimiento tiene a su cargo responsabilidades, las que logran llevar a cabo con su total desempeño.				
5. Los y las profesionales de nuestro establecimiento están predispuestos al entendimiento interpersonal, dispuestos a la comunicación y cooperación con los demás y demuestran un comportamiento idóneo orientado al grupo.				

1.3. Dimensión: Saber hacer

Proceso general a evaluar: Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos. MBE, 2021

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El cuerpo docente es riguroso en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.				
2. El cuerpo docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos.				
3. El cuerpo docente incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el				

uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.				
4. El cuerpo docente implementa estrategias didácticas, tales como formular preguntas para cuestionar y/o evaluar diversos argumentos, formular debates grupales sobre problemáticas concretas y desafiar teorías existentes, para promover el pensamiento crítico en función de los objetivos de aprendizaje disciplinarios y transversales y de la diversidad de sus estudiantes				
5. El cuerpo docente genera espacios de interacción pedagógica para la elaboración de juicios críticos, basados en la reflexión y uso del error, de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de estar abiertos/as a los cambios y de tomar decisiones razonadas				
6. El cuerpo docente implementa estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.				
7. El cuerpo docente procura la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.				
8. El cuerpo docente comprueba durante la clase, mediante preguntas o actividades relevantes, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.				

9. Ofrece a sus estudiantes retroalimentación descriptiva de manera oportuna, basándose en criterios e indicadores de evaluación, para que dispongan de información diferenciada sobre los niveles de logro de los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en los objetivos de aprendizaje evaluados; y para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.				
--	--	--	--	--

2. Área de gestión curricular

2.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización mensual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje, en función del programa de				

estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				

10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				

2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El cuerpo docente comunica claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase				

y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. El cuerpo docente introduce los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. El cuerpo docente aplica variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. El cuerpo docente incorpora recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. El cuerpo docente motiva y promueve que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. El cuerpo docente logra que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. El cuerpo docente logra mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. El cuerpo docente monitorea, retroalimenta, reconoce y refuerza el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de				

su trayectoria educativa secundaria y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				
--	--	--	--	--

3. Área Gestión de Recursos

3.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas				

de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

3.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				

6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo Institucional.				

3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el				

aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				
--	--	--	--	--

4. Liderazgo pedagógico

4.1. Dimensión: Establecer dirección

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

4.2. Dimensión: Rediseño de la organización

Proceso general a evaluar: Obtención y mantención de recursos de manera estratégica.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.				
2. El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.				
3. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.				
4. El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.				

5. El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.				
6. El equipo directivo desarrolla y mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.				

4.3. Dimensión: Desarrollo del personal

Proceso general a evaluar: Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.				
2. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.				
3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.				
4. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.				

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

4.4. Dimensión: Gestión de la instrucción

Proceso general a evaluar: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.				
2. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.				
3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				
4. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.				

5. El equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.				
6. El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.				
7. El equipo directivo identifica y difunde, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.				



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 Alcalde Sergio González Gutiérrez, de la comuna de Pozo Almonte, región de Tarapacá.

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

Área	Criterios a considerar en el instrumento
Formación basada en competencias	<ul style="list-style-type: none"> - 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	- 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):	
<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) 	X
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta son adecuadas 	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 se adecúa a las necesidades e inquietudes que se han planteado en nuestro establecimiento.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Revisar la redacción de la pregunta 1.2 y transformarlo en cuestionario online para responder.

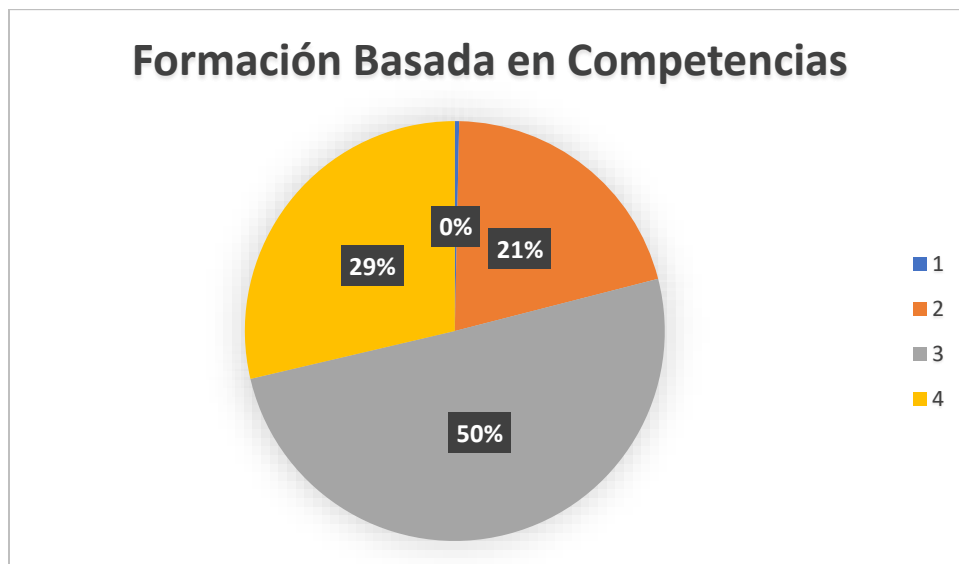
Identificación del experto

Nombre y apellidos	Elsa Peña Manosalva
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Docente de Lenguaje Revisora de material de Departamento de Lenguaje Liceo Alcalde Sergio González Gutiérrez
e-mail	elsaint9@gmail.com
Fecha de la validación (día, mes y año):	21-01-2025

5. Análisis de Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta según área, con su respectivo análisis.

5.1. Área de Formación Basada en Competencias



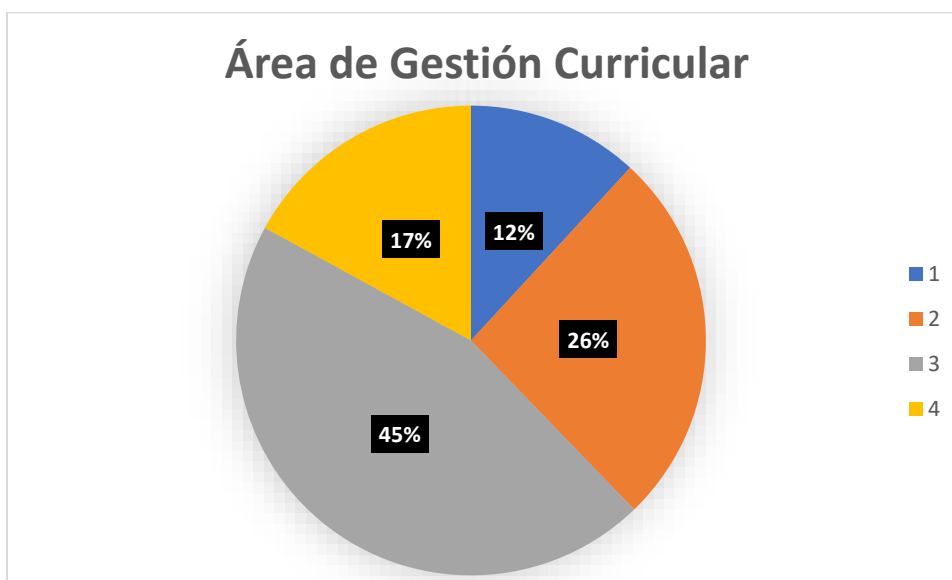
A partir de la interpretación de los resultados obtenidos podemos observar que el 79% de los encuestados consideran que las prácticas del área Formación Basada en Competencias se encuentran instaladas en la institución educativa, siendo realizadas de forma sistemática, orientadas a la mejora institucional y siendo evaluadas constantemente. En esta área no existen prácticas evaluadas en nivel 1.

La mayor valoración tiene relación con el manejo conceptual y curricular de los docentes, las estrategias de enseñanza y el fortalecimiento de la autonomía y expectativas de los estudiantes. Por otro lado, la menor valoración tiene relación con las preguntas sobre el entendimiento personal y trabajo en equipo, el manejo de documentos técnico curriculares, las conexiones entre una disciplina y otra y la retroalimentación efectiva y oportuna.

Esto da cuenta de la falta de monitoreo por parte del equipo Técnico Pedagógico en la labor docente en el aula, como es el caso de la retroalimentación, y en el trabajo

administrativo y labor docente, donde no se fomenta el trabajo colaborativo entre los funcionarios del establecimiento, se trabaja de forma aislada por departamentos en el horario de coordinación de estos, generando diferencias en el trabajo de cada estamento y dificultando el trabajo interdisciplinar, lo que lleva a que los docentes realicen cada vez menos relaciones entre su disciplina y otras.

5.2. Área de Gestión Curricular



En el área de Gestión Curricular un 12% de los encuestados considera que se realizan acciones aisladas sin un propósito claro, y un 26% considera que se realizan acciones de forma continua con un propósito claro, pero no hay una progresión secuencial ni evaluación de los procesos.

La mayor valoración dentro de la Gestión Curricular corresponde a la dimensión de Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, donde las preguntas apuntaban a las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes. Por otro lado, la menor valoración corresponde a la dimensión Gestión Pedagógica, que corresponde a políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los resultados de esta esta área dan cuenta de la necesidad en el establecimiento de una dirección clara del Equipo Técnico Pedagógico, el acompañamiento a los docentes en sus prácticas pedagógicas, la organización de un sistema para la reutilización de material pedagógico y el análisis de las planificaciones en conjunto con los docentes, entre otros elementos relacionados a la gestión realizada por el Equipo UTP.

5.3. Área de Gestión de Recursos



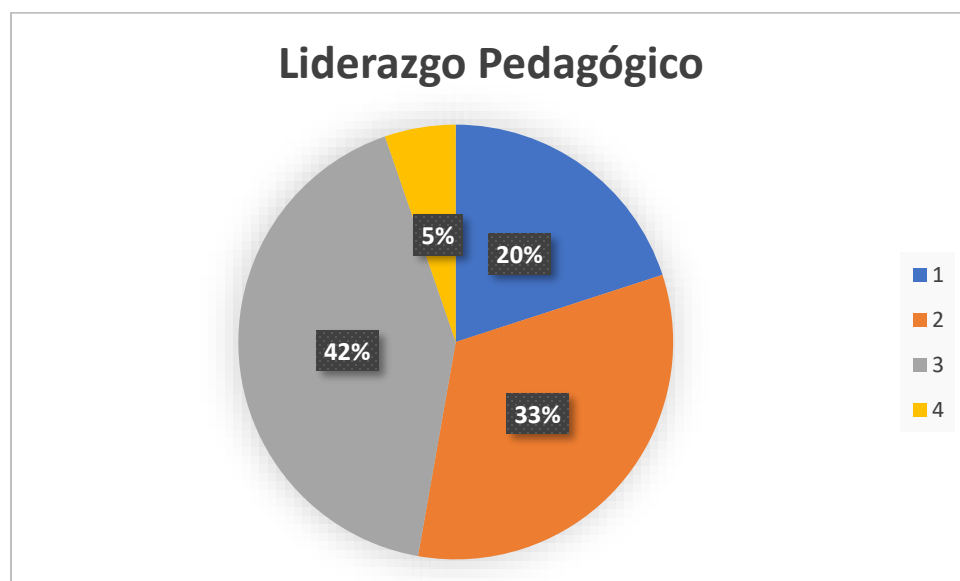
En el área Gestión de recursos los resultados son similares a la Gestión Curricular, con un 14% que lo evalúa en nivel 1, es decir, se realizan prácticas de manera aislada y sin objetivos concretos o socializados a la comunidad educativa y un 19% considera que las prácticas son realizadas de forma continua, pero sin una progresión clara ni evaluación de las estrategias.

En esta área, entre las dimensiones mejor evaluadas se encuentra la Gestión de Recursos Financieros y Administrativos, cuyo propósito tiene relación con las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos. También cuenta con una alta valoración la dimensión de Gestión de Recursos Educativos, que evalúa las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios.

Por el contrario, la dimensión con menor evaluación corresponde a la Gestión del Recurso Humano, donde un 39% de los resultados obtenidos valoran a esta dimensión con categoría 1 y un 25% lo evalúa con categoría 2. Destaca que en esta área todas las preguntas realizadas tienen al menos una respuesta que lo catalogue en nivel 1. Dentro de esta categoría, las preguntas que obtuvieron menor evaluación son aquellas sobre el ausentismo del personal y las estrategias para su reemplazo, las condiciones atractivas de trabajo para atraer y mantener el personal, la valoración del trabajo por parte del equipo directivo, la claridad de los criterios de desvinculación y el clima laboral.

De los resultados entregados anteriormente se puede interpretar la necesidad de que el equipo directivo del establecimiento genere condiciones de trabajo atractivas para los funcionarios, tanto en sus condiciones como en el clima laboral. Existe una falta de claridad en las definiciones y expectativas respecto a las funciones y características que deben cumplir los docentes. Esta falta de precisión en las directrices entregadas por el equipo directivo genera confusión en cuanto a los criterios de evaluación y desempeño docente, lo que a su vez dificulta la comprensión de las razones detrás de eventuales desvinculaciones. La ausencia de lineamientos concretos y objetivos dificulta la alineación de las prácticas pedagógicas con las expectativas institucionales, afectando la estabilidad y confianza dentro del equipo docente.

5.4. Área de Liderazgo Pedagógico



En el área de Liderazgo Pedagógico, los resultados de nivel 1 y 2 son los más significativos de todas las áreas evaluadas, correspondiendo al 53% total de las respuestas obtenidas.

En esta área, la dimensión Establecer dirección es la mejor evaluada, por el contrario, las dimensiones Desarrollo del Personal y Gestión de la Instrucción son las peor evaluadas, en donde los niveles 1 y 2 significan el 52% y el 61% respectivamente.

Las preguntas que tienen menor valoración son aquellas que tienen relación con que el equipo directivo evita las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento, la asignación de docentes y cursos según fortalezas y debilidades de los profesionales, el acompañamiento y retroalimentación sistemático por parte del equipo directivo de las prácticas docentes, el reconocimiento de los logros individuales y colectivos de los funcionarios y la gestión de estrategias efectivas entre el sostenedor y equipo directivo para búsqueda, selección, inducción y retención de los funcionarios del establecimiento.

Los resultados dan cuenta de la falta de gestión en la organización y planificación institucional, lo que conlleva la interrupción constante de clases y la sobrecarga de proyectos en los funcionarios. También destaca la débil gestión en cuanto a la asignación estratégica de recursos humanos, lo que lleva a no aprovechar las competencias del personal docente, que a su vez también repercute en la valoración de este y la falta de reconocimiento por parte del equipo directivo.

6. Propuestas de mejora

En el siguiente apartado se presentarán las propuestas de mejora por cada una de las áreas evaluadas, con la finalidad de generar estrategias que permitan mejorar o fortalecer la gestión institucional.

Área: Formación Basada en Competencias		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Mejorar la colaboración y trabajo colaborativo entre docentes para fomentar una cultura de apoyo y entendimiento mutuo.	Implementar jornadas de trabajo colaborativo donde los docentes puedan compartir experiencias y resolver problemas en conjunto, fortaleciendo la cohesión del equipo.	Equipo Directivo.
Fortalecer el uso y comprensión de los documentos técnico-curriculares en el trabajo docente.	Realizar capacitaciones semestrales sobre la interpretación y aplicación de documentos curriculares (Bases Curriculares, Plan de Estudios, Programas de Asignaturas y decretos).	Jefe de UTP y Equipo Directivo.
Fomentar las conexiones entre diferentes disciplinas para enriquecer el aprendizaje de los estudiantes.	Promover reuniones periódicas entre departamentos para coordinar proyectos interdisciplinarios.	Jefe de UTP.
Potenciar la capacidad de los docentes para ofrecer retroalimentación	Implementar talleres de formación docente sobre estrategias de	Jefe de UTP y Equipo Directivo.

descriptiva y oportuna a los estudiantes.	retroalimentación efectiva, enfocándose en la entrega de comentarios descriptivos, específicos y orientados a la mejora.	
---	--	--

Área: Gestión Pedagógica		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Realizar un seguimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje mediante un monitoreo sistemático	Realizar reuniones bimensuales entre el equipo técnico pedagógico y los docentes para revisar avances y dificultades en el proceso de enseñanza-aprendizaje.	Jefe de UTP.
Estandarizar el acompañamiento docente por el equipo técnico pedagógico.	Establecer sesiones de observación al aula y retroalimentación efectiva al menos una vez al semestre.	Jefe de UTP.
Realizar un acompañamiento sistemático al docente con la finalidad de mejorar las planificaciones de clase.	Realizar al menos bimensualmente una reunión entre UTP y docentes para revisar y ajustar las planificaciones de clase.	Jefe de UTP.
Garantizar la realización de las clases calendarizadas, reduciendo las	Desarrollar un registro de clases efectivas para monitorear el cumplimiento	Jefe de UTP.

interrupciones y suspensiones.	de las clases realizadas y las clases interrumpidas. Identificar factores de interrupción de clases para aminorarlos. Comunicar anticipadamente cambios de actividad que puedan interferir con la realización de clases calendarizadas para que los docentes puedan realizar las modificaciones necesarias.	Jefe de UTP. Jefe de UTP y Equipo Directivo.
Generar un banco de recursos pedagógicos y didácticos reutilizables.	Implementar una plataforma digital donde los docentes puedan compartir y acceder a planificaciones, guías, pruebas y otros materiales.	Jefe de UTP y Docentes de asignatura.

Área: Gestión de Recursos		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Reducir el ausentismo del personal.	Establecer un registro de ausentismo para analizar las causas y diseñar estrategias preventivas tales como flexibilidad horaria y apoyo emocional, entre otras.	Jefe de UTP y Equipo Directivo.

Garantizar la continuidad de las clases.	Diseñar un protocolo de reemplazo que permita la rápida asignación de docentes suplentes en caso de ausencias.	Jefe de UTP.
Mejorar la percepción del personal respecto al reconocimiento de su trabajo por parte del equipo directivo.	Implementar un programa de reconocimiento mensual para destacar logros pedagógicos y de gestión a través de certificados y menciones en reuniones, entre otras estrategias.	Equipo Directivo.
Fortalecer el clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	Realizar actividades de integración y convivencia, tales como talleres de trabajo en equipo, jornadas recreativas y talleres de desarrollo personal.	Equipo Directivo y Encargado de Convivencia Escolar.
Mejorar la satisfacción y compromiso del personal mediante la implementación de condiciones laborales favorables y atractivas.	Diseñar un sistema de incentivos basado en el reconocimiento de logros individuales y colectivos, a través de reconocimientos por parte del equipo directivo, evaluación de pares, kit de bienvenida, entre otras estrategias.	Equipo Directivo.
Asegurar la transparencia y anticipación en los procesos de	Implementar un sistema de retroalimentación periódica donde el equipo directivo	Equipo Directivo.

desvinculación, informando oportunamente al personal sobre los criterios y razones que fundamentan dichas decisiones.	informe al docente sobre su desempeño, señalando áreas de mejora y advirtiéndolo con anticipación si su continuidad en el cargo está en riesgo.	
---	---	--

Área: Liderazgo Pedagógico		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Mejorar el desempeño docente y el logro de aprendizajes mediante una asignación estratégica de cursos y asignaturas.	Realizar un diagnóstico de competencias y fortalezas de los docentes mediante instrumentos como encuestas, entrevistas y observación de clases. Diseñar un sistema de asignación de cursos que considere las competencias de cada docente. Evaluar anualmente la asignación de docentes según los resultados obtenidos y la retroalimentación realizada por el equipo directivo.	Jefe de UTP y Equipo Directivo.
Fortalecer la práctica docente mediante un	Implementar reuniones de retroalimentación individual	Jefe de UTP.

proceso sistemático de retroalimentación.	para revisar fortalezas y oportunidades de mejora	
Fortalecer la motivación y compromiso de los funcionarios mediante un sistema de reconocimiento regular y formal.	<p>Implementar un espacio físico o digital para publicar los logros individuales y colectivos de los funcionarios.</p> <p>Organizar una ceremonia semestral donde se entregue un reconocimiento simbólico a los funcionarios destacados en diversas áreas.</p>	Director y Equipo Directivo
Asegurar la contratación y retención de personal idóneo mediante un proceso eficiente y estratégico de selección e inducción	<p>Establecer un protocolo de selección de personal a través de entrevistas orientadas a la evaluación de competencias.</p> <p>Diseñar un programa de inducción para docentes nuevos, con el acompañamiento de un profesor mentor durante los primeros tres meses.</p> <p>Realizar una encuesta anual para evaluar la satisfacción del personal y detectar factores de abandono.</p>	Equipo Directivo.

7. Conclusión

A partir de lo expuesto en este trabajo, se evidencia la necesidad de implementar un enfoque integral en la formación educativa del Liceo Alcalde Sergio González Gutiérrez de Pozo Almonte. El diagnóstico permitió identificar focos de áreas de mejora, principalmente en la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico y la gestión de recursos. Las propuestas de mejora presentadas buscan abordar las áreas críticas detectadas, aportando estrategias de mejora que aporten al trabajo colaborativo, así como al aprendizaje y desarrollo integral de los estudiantes.

Considerando los hallazgos de la investigación anteriormente presentada, se concluye que es necesario realizar una articulación efectiva entre las áreas de gestión curricular y formación basada en competencias. A través de esta articulación se pueden lograr cambios que signifiquen una real transformación educativa en la institución, alineando los objetivos del establecimiento educativo con las demandas del entorno social y las propias del siglo XXI.

Finalmente, es necesario que los directivos y docentes del establecimiento trabajen de manera conjunta en la implementación de estas propuestas de mejora, para así garantizar una educación de calidad que prepare a los estudiantes de manera integral para enfrentar los desafíos del futuro. La mejora continua en estas áreas no solo beneficiará al establecimiento y comunidad educativa, también contribuirá al desarrollo de la comuna de Pozo Almonte y de la región de Tarapacá.

8. Bibliografía

- Arias Arias, C. G., & Lombillo Rivero, I. (2019). Reflexiones en torno al enfoque de formación basado en competencias en el contexto chileno. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3). Retrieved 21 de enero de 2025, from Revista Cubana de Educación Superior: <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v38n3/0257-4314-rces-38-03-e19.pdf>
- Gajardo, J., & Ulloa, J. (2016). Liderazgo pedagógico, concepto y tensiones. En C. Montecinos, F. Aravena, & R. Tagle, *Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas técnicas para orientar sus acciones*. (págs. 72-82). Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>
- Latorre Beltrán, A. Rincón Igea, D. y Arnal Agustín, J. (2005). Bases metodológicas de la investigación educativa: (ed.). Barcelona, Ediciones Experiencia. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/176849?page=193>.
- Liceo Alcalde Sergio González Gutiérrez (2022). *Proyecto Educativo Institucional-PEI*.
- Martínez Ramírez, J. L. (2019). El proceso de elaboración y validación de un instrumento de medición documental. *Acción y Reflexión Educativa*(44). <https://portal.amelica.org/ameli/journal/226/226955004/html/>
- Ministerio de Educación de Chile. (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Chile. <https://cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/05/Marco-Buena-Dirección.pdf>
- Ministerio de Educación de Chile. (2019). Guía de herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos. Liderazgo escolar: reconociendo los tipos de liderazgo. https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf
- Ulloa Garrido, J., & Gajardo Aguayo, J. (2017). *Gestión de la implementación curricular*. Lideres Educativos. Chile: Centro de Liderazgo para la mejora escolar. https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT5_JU_L1.pdf
- Vásquez Fernández, P., & Ortega Osuna, J. L. (2011). *Competencias básicas: Desarrollo y evaluación en la educación secundaria obligatoria*. Madrid: Wolters Kluwer España S.A. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/63165>