



**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,
LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y
GESTIÓN DE RECURSOS DEL COLEGIO PUERTOPAZ,
COMUNA Y REGIÓN DE VALPARAÍSO**

Nombre del candidato/a magíster: Rachel González

Marilyn Farías

Nombre del tutor guía:

Dra. Marlenis Martínez Fuentes

Nombre del tutor metodológico:

Dra. Rocío Riffo San Martín

Noviembre, 2024

I. Índice

II. Resumen	pág.4
III. Introducción	pág. 5
1. Marco Teórico	pág. 6
1.1 Formación Basada en Competencias	pág. 6
1.2 Liderazgo Pedagógico	pág. 6
1.3 Gestión Curricular	pág. 7
1.4 Gestión de Recursos	pág. 8
1.5 Elaboración, Validación y Aplicación de Instrumentos	pág. 8
2. Marco Contextual	pág. 9
3. Diseño y Aplicación del Instrumento de Diagnóstico	pág. 11
3.1 Características del Instrumento	pág. 11
3.2 Elaboración del instrumento	pág. 12
Validación del Instrumento	pág. 12
3.3 Aplicación del Instrumento	pág. 12
4. Análisis de Resultados	pág. 20
4.1 Formación Basada en Competencias. Análisis General.....	Pág. 25
4.2 Liderazgo. Análisis General	pág. 27
4.3 Gestión Pedagógica. Análisis General....	Pág. 28
4.4 Gestión de Recursos. Análisis General	Pág. 29
4.5 Análisis General de Resultados	Pág. 30

Propuestas de Mejora	pág. 32
Conclusión	pág. 35
Bibliografía	pág. 36

I. Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo diagnosticar las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos del Colegio Puertopaz de la comuna y región de Valparaíso, donde, a pesar de contar con un equipo docente bien calificado, los resultados en evaluaciones estandarizadas sitúan a los estudiantes en un nivel medio- bajo. Esta discrepancia entre la calidad docente y el rendimiento académico plantea la necesidad de realizar un diagnóstico profundo con el fin de generar propuestas de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la calidad educativa. La investigación se desarrolló bajo un enfoque descriptivo, utilizando encuestas aplicadas a docentes y directivos de institución, con ello se obtuvo una visión detallada y precisa del estado actual de las áreas evaluadas. Los resultados revelaron que en general dirección y el equipo pedagógico tienen gran parte de los procesos educativos y de gestión consolidados, no obstante, poseen deficiencias puntuales que podrían ser perfeccionadas. Finalmente, se propusieron mejoras enfocadas en fortalecer la formación continua de los docentes, optimizar la planificación curricular, mejorar la gestión de recursos y fomentar un liderazgo pedagógico más efectivo, con el objetivo de transformar las prácticas institucionales y beneficiar el rendimiento académico de los estudiantes.

II. Introducción

El presente trabajo tiene como propósito diagnosticar las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en el Colegio Puertopaz de Valparaíso, con el fin de proponer mejoras que fortalezcan la calidad educativa. El tema aborda la discrepancia entre la calidad docente y los resultados académicos de los estudiantes, lo que plantea la necesidad de analizar en profundidad la gestión educativa del establecimiento.

En Chile, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es clave para impulsar la calidad educativa, y estudios como los de Bellei (2014) destacan la importancia de una gestión efectiva para mejorar los resultados de aprendizaje. Sin embargo, la formación basada en competencias, central en este trabajo, no se contempla en la estructura oficial del PME, lo que resalta la relevancia de este enfoque.

La estructura del trabajo está organizada en varias secciones: un marco teórico que contextualiza el problema, la metodología empleada para el diagnóstico, los resultados obtenidos y, finalmente, propuestas de mejora que se derivan del análisis realizado.

1. Marco teórico

El Plan de Mejora Educativo (PME) se ha convertido en un componente esencial en la búsqueda de la calidad educativa en Chile. Este marco teórico tiene como objetivo explicar la importancia del PME, detallando sus dimensiones y su impacto en la gestión escolar. En el contexto del magíster en educación, es fundamental entender cómo estas mejoras estructurales pueden transformar las prácticas educativas y los resultados de aprendizaje.

1.1 Formación Basada en Competencias

La formación basada en competencias se ha consolidado como un enfoque que busca desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para enfrentar situaciones reales.

Tobón, argumenta que el modelo educativo contemporáneo pone mayor énfasis en el "aprender haciendo", priorizando la aplicación práctica de los conocimientos y el aprendizaje que tiene sentido en un contexto específico, por sobre la simple acumulación de información (Tobón, 2013). Esta metodología se integra de manera efectiva en el PME, ya que permite que los estudiantes no solo adquieran conocimientos teóricos, sino que también desarrollen competencias transversales y específicas que serán útiles en su vida futura.

En el contexto chileno, según Zabala, la incorporación de la formación basada en competencias ha impulsado un cambio en la enseñanza, obligando a los docentes a rediseñar sus métodos, haciéndolos más participativos y centrados en el estudiante (Zabala A. 2014). Esto también contribuye al fortalecimiento de las evaluaciones formativas, que son una parte integral de este enfoque.

1.2 Liderazgo Pedagógico

El liderazgo pedagógico desempeña un rol crucial en la implementación del PME. Los directores y equipos de gestión no solo son responsables de la toma de decisiones administrativas, sino que también deben promover un entorno escolar que favorezca el

aprendizaje de los estudiantes. Robinson indica que el liderazgo pedagógico efectivo no se limita a tareas administrativas, sino que también implica fomentar una cultura de mejora continua tanto en la enseñanza como en los resultados del aprendizaje (Robinson, 2008). En este sentido, el liderazgo pedagógico es un motor clave para la innovación y la mejora en las instituciones educativas, garantizando que el PME se implemente con éxito y que los objetivos educativos se cumplan.

En esta investigación el liderazgo pedagógico apunta principalmente a la labor del director o directora quien actúa como cabeza, influyendo en el desarrollo académico y personal de los estudiantes, fomentando altas expectativas, apoyando al profesorado con recursos y promoviendo su autonomía. Además, crea una identidad común en la escuela y lazos con la comunidad para transformar la realidad social (Roberto Sanz, 2021)

1.3 Gestión Curricular

La gestión curricular dentro del PME se refiere a la planificación, implementación y evaluación continua de los contenidos educativos, asegurando que los objetivos de aprendizaje se cumplan de manera efectiva. Casanova sugiere que una buena gestión curricular requiere de una actualización constante para ajustarse a las necesidades de los estudiantes, asegurando que el contenido sea relevante y adecuado. (Casanova, 2012). En este marco, el PME permite a los docentes y al equipo de gestión realizar ajustes estratégicos en los planes de estudio, de modo que estos respondan a los cambios en la sociedad y en el contexto educativo.

“Una buena gestión curricular, basada en el liderazgo pedagógico, permite fortalecer, mejorar el desempeño del docente, conformando comunidades de docentes que se enfocan en buscar los aprendizajes requeridos, mediante el acompañamiento, monitoreo y evaluación pertinente, sobre la formación pedagógica y didáctica, donde los estilos y ritmos de aprendizaje, se encuentran respaldados por sus estrategias” (Coronado Garza, 2023, pág. 14)

Además, la gestión curricular promueve el uso de metodologías activas y enfoques didácticos innovadores que favorecen el aprendizaje al hacer que los estudiantes participen activamente en su propio proceso formativo. Este enfoque está alineado con

los objetivos del PME, que busca mejorar la calidad educativa mediante la innovación pedagógica y la actualización constante del currículo (Bellei, 2014), es decir, al fomentar la participación activa de los estudiantes, se facilita un aprendizaje más significativo y relevante, lo que contribuye a una educación de mayor calidad.

1.4 Gestión de Recursos

La gestión de recursos en el marco del PME es esencial para asegurar que las instituciones educativas cuenten con los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para apoyar el aprendizaje. Bellei enfatiza que una administración eficiente de los recursos no solo permite un mejor uso del presupuesto, sino que también contribuye a mejorar las condiciones físicas de la escuela y a atraer a docentes capacitados (Bellei, 2014). Esto es clave para el éxito de cualquier proyecto educativo, ya que asegura que los estudiantes tengan acceso a un entorno de aprendizaje adecuado y a recursos educativos de calidad.

Además, la gestión eficiente de los recursos debe estar alineada con los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional (PEI), permitiendo que los recursos disponibles se utilicen de manera efectiva para cumplir con las metas del PME. La optimización de los recursos también incluye el bienestar del personal docente, generando un ambiente de trabajo favorable que impacta positivamente en los resultados académicos de los estudiantes.

1.5 Elaboración, Validación y Aplicación de Instrumentos

La elaboración, validación y aplicación de instrumentos es una etapa crucial en la implementación del PME, ya que permite medir el progreso de las estrategias y tomar decisiones basadas en evidencia. Hernández y colaboradores destacan la importancia de que los instrumentos de evaluación sean válidos y confiables, asegurando que los datos recogidos sean precisos y útiles para mejorar el proceso educativo (Hernández, 2014). Estos instrumentos incluyen evaluaciones diagnósticas, encuestas, entrevistas y observaciones, que permiten a los equipos de gestión escolar obtener una visión clara de las áreas de mejora y ajustar las estrategias de acuerdo con los resultados.

2. Marco Contextual

El Colegio Puerto Paz es un establecimiento particular subvencionado de enseñanza básica y media, ubicado en el Cerro Alegre, Valparaíso. Fue fundado en 2006 con un enfoque evangélico, y se destaca por brindar una educación integral basada en valores cristianos, atendiendo a una población estudiantil diversa en términos socioeconómicos (Paz, 2024)

Entorno y realidad del establecimiento

El colegio atiende a una comunidad estudiantil vulnerable, con un enfoque en la inclusión educativa. Además de la enseñanza académica, el colegio se enfoca en la formación personal y valórica de los alumnos. Con recursos como una biblioteca, una cancha, un estudio de grabación, un laboratorio, una sala de computación con internet, una sala de uso múltiple y tecnología en el aula, el colegio busca ofrecer un ambiente adecuado para el aprendizaje integral (Paz, 2024)

Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales

El Cerro Alegre, un sector patrimonial y turístico de Valparaíso, contrasta con la realidad de las familias de escasos recursos que viven en la zona. Esta diversidad cultural y socioeconómica implica que el colegio debe adaptar sus prácticas educativas para apoyar a estudiantes provenientes de contextos vulnerables, facilitando su desarrollo académico y personal (Sepúlveda, 2004)

Reseña histórica del establecimiento con sus logros y dificultades

El Colegio Puerto Paz fue fundado en 2006, y desde entonces ha crecido en términos de matrícula e infraestructura. Entre sus logros destacan el fortalecimiento de la convivencia escolar y la consolidación de su enfoque cristiano. Sin embargo, ha enfrentado dificultades en términos de rendimiento académico, lo que se ha intentado mejorar a través de la implementación de nuevas tecnologías y programas de apoyo (Paz, 2024)

Misión y Visión

La misión es “Enseñar a nuestros alumnos y alumnas a amar, pensar, decidir bien y aplicarse al trabajo. Proveyendo una educación de excelencia en un clima de paz basado en una organización escolar eficiente que brinda reales oportunidades de desarrollo personal a sus alumnos y alumnas” (Paz, 2024, pág. 4)

La visión es “Entregar a la sociedad personas conscientes de quiénes son, cuánto valen y hacia dónde van, para que con gozo amen su vida y hagan de ella el mejor servicio a Dios a sí mismo y a los demás” (Paz, 2024, pág. 4)

Ubicación geográfica y contexto urbano

El colegio se encuentra en Cerro Alegre, una zona que, aunque reconocida por su atractivo turístico y cultural, también enfrenta desafíos relacionados con la accesibilidad y la pobreza en algunas áreas. Esta realidad exige que el colegio adapte sus recursos y estrategias pedagógicas para responder a las necesidades de sus estudiantes (Sepúlveda, 2004)

Nivel socioeconómico

El colegio atiende a estudiantes de nivel socioeconómico bajo y medio-bajo, lo que presenta desafíos para garantizar la equidad educativa. Muchas familias de la comunidad enfrentan dificultades económicas que afectan el acceso a recursos educativos, lo que hace que el colegio se enfoque en la inclusión y el apoyo a los estudiantes más vulnerables (Mineduc, 2024)

Categoría de Desempeño

En 2019, el colegio fue clasificado en la categoría de Medio-Bajo tanto para enseñanza básica como media. Esta categoría refleja que los estudiantes obtienen resultados por debajo de lo esperado, considerando su contexto socioeconómico (Mineduc, 2024)

Resultados de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social

Enseñanza Básica 2023:

Autoestima académica y motivación escolar: 72 (similar al grupo socioeconómico).

Clima de convivencia escolar : 75 (similar).

Hábitos de vida saludable : 72 (similar).

Participación y formación ciudadana : 79 (similar).

Enseñanza Media 2023:

Autoestima académica y motivación escolar : 79 (más alto).

Clima de convivencia escolar : 85 (más alto).

Hábitos de vida saludable : 83 (más alto).

Participación y formación ciudadana : 89 (más alto)

Resultados SIMCE 2023

Lenguaje: 280 puntos.

Matemática: 265 puntos.

Datos y estadísticas del establecimiento

Alumnos matriculados: 282.

Promedio de alumnos por curso: 23.

Cantidad de docentes: 21. (Mineduc, 2024)

3. Diseño y aplicación del instrumento de diagnóstico

3.1 Características del Instrumento

Tipo de Instrumento: El instrumento es un cuestionario diseñado para diagnosticar áreas clave de formación en una institución educativa. Las áreas evaluadas son: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos.

Dimensiones Evaluadas: Cada área está subdividida en dimensiones específicas. Por ejemplo, en Formación basada en competencias se incluyen dimensiones como “Saber Conocer”, “Saber Hacer” y “Saber Ser”.

Formato de Respuesta: Utiliza una escala Likert de 1 a 4, donde 1 representa el nivel más bajo de calidad y 4 el nivel más alto, en función de la claridad, sistematización y propósito de las prácticas evaluadas.

Número de Ítems: El cuestionario está compuesto por múltiples ítems distribuidos entre las distintas áreas y dimensiones. Cada Ítem mide prácticas específicas dentro del ámbito educativo, como planificación docente, liderazgo educativo, y gestión de recursos.

Tiempo Estimado: Aunque no está especificado en el documento, el número de preguntas sugiere que podría tomar entre 20 y 30 minutos para completarse.

3.2 Elaboración del Instrumento

El instrumento fue elaborado por un equipo de académicos de la Universidad Miguel de Cervantes, sin embargo, se le realizaron unos ajustes en la formulación de algunas preguntas para adaptarlo más a la realidad que se está estudiando.

3.3 Validación del Instrumento

El instrumento fue validado por una experta en el área de educación, la Doctora Marlenis Martínez Fuentes.

Ficha de Validación.

MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

FICHA DE VALIDACIÓN-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 Colegio Puertopaz, Comuna Valparaíso, 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:

Area	Criterios a considerar en el instrumento
Formación basada en competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Saber conocer - Saber ser - Saber hacer
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer dirección. - Rediseñar la organización. - Desarrollar personas. - Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión pedagógica. - Enseñanza y aprendizaje en el aula. - Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del recurso humano. - Gestión de recursos financieros y administración. - Gestión de recursos educativos.

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	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

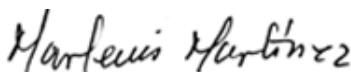
	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario	X			

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Desarrolla las áreas exigidas con sus respectivos criterios.

Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Marlenis Martínez Fuentes
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Doctor en Ciencias de la Educación Docente académico Universidad Miguel de Cervantes
e-mail	marlenis.martine@profe.umc.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	Lunes 23 de septiembre de 2024



Firma

3.4 Aplicación del Instrumento

Población: Se aplicó a docentes y directivos del Colegio Puertopaz de Valparaíso, quienes evaluaron las prácticas de acuerdo con su contexto institucional. El universo de respuestas correspondió a 9 personas.

Modo de Aplicación: El instrumento se aplicó de manera híbrida, una parte presencial y otra en línea.

En primer lugar, se coordinó una reunión con el establecimiento educativo para el día 4 de septiembre de 2024. Se realizó una presentación a todo el equipo educativo donde se explicó el objetivo de la tesis, las dimensiones a evaluar y las características del instrumento.

En segundo lugar, se envió el instrumento en formato de “Formulario Google” con alternativas que fueron contestadas por el equipo docente dentro de los días posteriores a la visita.

3.5 Presentación del instrumento

Instrumento para diagnosticar las áreas de formación basadas en las competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos

A continuación, se presentarán un total de 76 preguntas de temas sobre diversas 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 asemeja más al nivel de calidad de cada práctica de acuerdo con la realidad del contexto actual en que se encuentra inserto/a, donde 1 es el de menor valor y 4 el de máximo valor. El tiempo que toma el instrumento para su desarrollo es de 20 a 30 minutos aproximadamente.

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 observan acciones cuyos propósitos son difusos para la comunidad escolar y no se implementan de manera sistemática.
2	Se observa un propósito que es explícito, sistemático y claro para toda la comunidad escolar.
3	Se observa un propósito explícito, sistemático y claro para toda la comunidad escolar y una progresión secuencial en los procesos subyacentes, con orientación a la mejora de los resultados institucionales.
4	Se observa un propósito explícito, sistemático y claro para toda la comunidad escolar, incorporando la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular.				

2. Establece los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte.				
3. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas.				
4. Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos.				
5. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará.				
6. Los contenidos abordados en el proceso formativo, se revisan desde lo concreto a lo abstracto.				
7. Las planificaciones consideran los recursos disponibles, características de los alumnos y el contexto.				
8. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes.				

Dimensión: Saber Hacer

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

6. El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras.				
--	--	--	--	--

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 conocimientos para el desarrollo integral del estudiante.				
5. El docente realiza acciones que genere asombro y motivación para la realización de actividades.				

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes.				
2. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones.				

3. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente.				
4. El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas.				
5. El equipo directivo genera cambios en las funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes.				
6. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución.				

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión facilita y realiza procesos de conocimiento, análisis de síntesis orientadas al mejoramiento de la enseñanza.				
2. El equipo de gestión posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación.				
3. El equipo de gestión otorga instancias que promuevan el aprendizaje donde participa el cuerpo docente mediante trabajos colaborativos.				
4. 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.				
5. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoras: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse y evaluarse para implementar soluciones.				

6. El director lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
7. El director conduce de manera efectiva, definiendo prioridades, estableciendo ritmo, coordinación y delega responsabilidades.				
8. El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente.				

Dimensión: Desarrollar al personal

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes.				
2. El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos, para dar solución a los diversos problemas que se suceden en determinadas situaciones.				
3. El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto, considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos.				
4. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes.				
5. El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del				

establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar.				
---	--	--	--	--

Dimensión: Establecer una dirección

Prácticas	1	2	3	4
1. El director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente.				
2. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta.				
4. El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución.				
5. El director comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinares y del reglamento para que se respete.				

Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión Pedagógica

Prácticas	1	2	3	4
1. La unidad técnico pedagógica monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
2. La unidad técnico pedagógica se asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explican los objetivos de aprendizaje a				

tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
3. La unidad técnico pedagógica revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
4. La unidad técnico pedagógica organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizajes, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o practicas a mejorar.				
5. La unidad técnico pedagógica organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas.				

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 una relación entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad.				
4. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo: que los estudiantes compartan, clasifiquen, generen analogías, resuman, elaboren preguntas, expliquen y modelen conceptos, entre otras.				
5. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases, en los casos de interrupciones consiguen volver a				

captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
6. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente, manteniendo altas expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo.				

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento 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 sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistema de ingresos, becas y créditos.				
5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos.				
6. El establecimiento ofrece recursos y métodos de apoyo fuera del horario escolar para asistir a los estudiantes que presentan				

desafíos en su aprendizaje, abarcando diversas estrategias y enfoques.				
--	--	--	--	--

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.				
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 protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
5. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				
6. El establecimiento cuenta con procesos sistemáticos de evaluación y retroalimentación tanto para el desempeño docente como administrativo, con el objetivo de identificar áreas de mejora y optimizar las prácticas profesionales.				

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula 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 cumple con la legislación vigente: no tiene sanciones de la superintendencia.				
5. El establecimiento controla sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				

Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos adecuados para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas claras para su 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 en el aprendizaje 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 periódico.				
--	--	--	--	--

4. Análisis de Resultados

4.1 Formación Basada en Competencias. Análisis General.

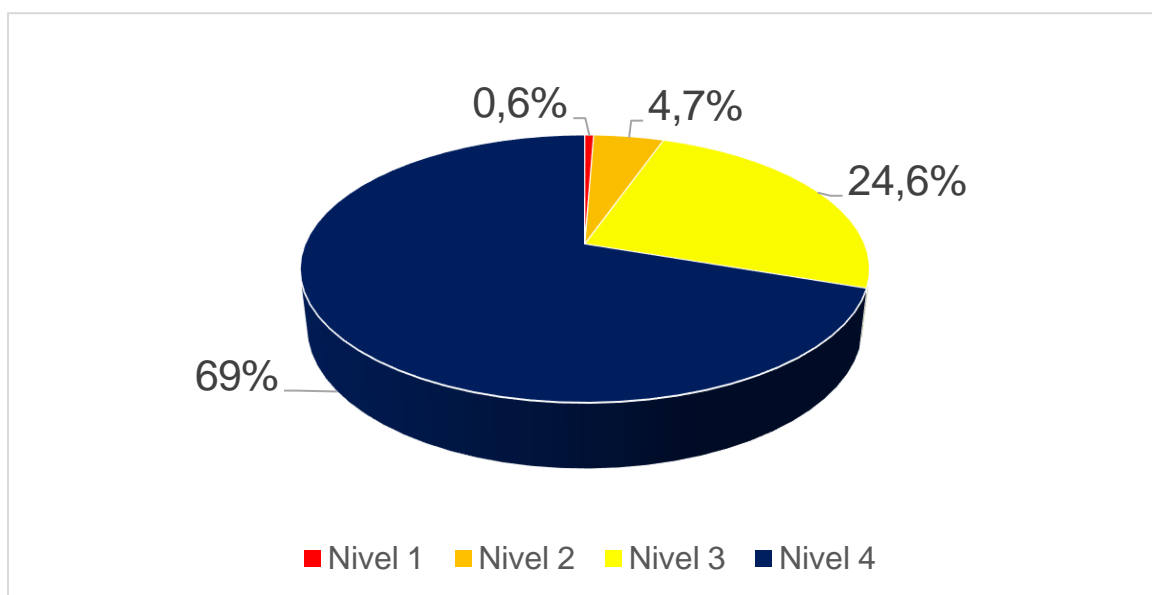


Gráfico n°1: Elaboración propia

Nivel 4 (69%): Una mayoría significativa de las respuestas se sitúa en el nivel más alto, lo que refleja que la formación basada en competencias, específicamente el “Saber Conocer” está bien estructurada y se implementa de manera clara y sistemática en la mayoría de los casos. Los docentes en esta área parecen haber internalizado y aplicado correctamente los principios de la enseñanza por competencias.

Nivel 3 (24,6%): Un porcentaje considerable de las respuestas está en este nivel, lo que indica que, en ciertas prácticas, si bien existe una base clara y estructurada, hay espacio para mejoras en la evaluación constante y perfeccionamiento de los procesos. Esto sugiere que algunos docentes o equipos aún están en proceso de optimización de por ejemplo el desarrollar en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante.

Nivel 2 (4,7%): Este pequeño porcentaje indica que algunas prácticas de formación basada en competencias no están completamente sistematizadas o no son suficientemente claras para la comunidad escolar. Estas áreas son las actividades lúdicas e innovadoras, las cuales podrían necesitar una intervención más estructurada para alcanzar niveles superiores.

Nivel 1 (0,6%): Aunque es un porcentaje muy bajo, este nivel refleja que, en algunos casos aislados, las acciones pueden ser difusas o poco sistemáticas. Esto indica la necesidad de revisar ciertas prácticas para asegurar que estén alineadas con los estándares esperado.

4.2 Liderazgo. Análisis General

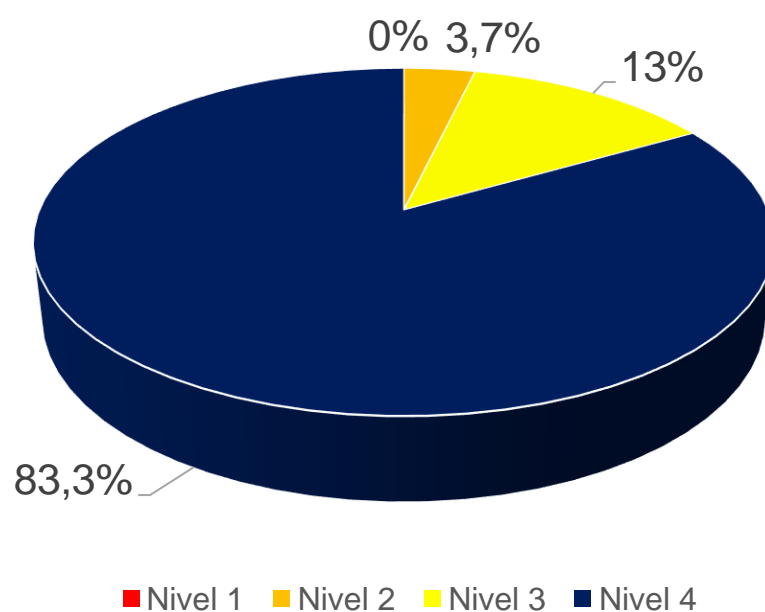


Gráfico n°2: Elaboración propia

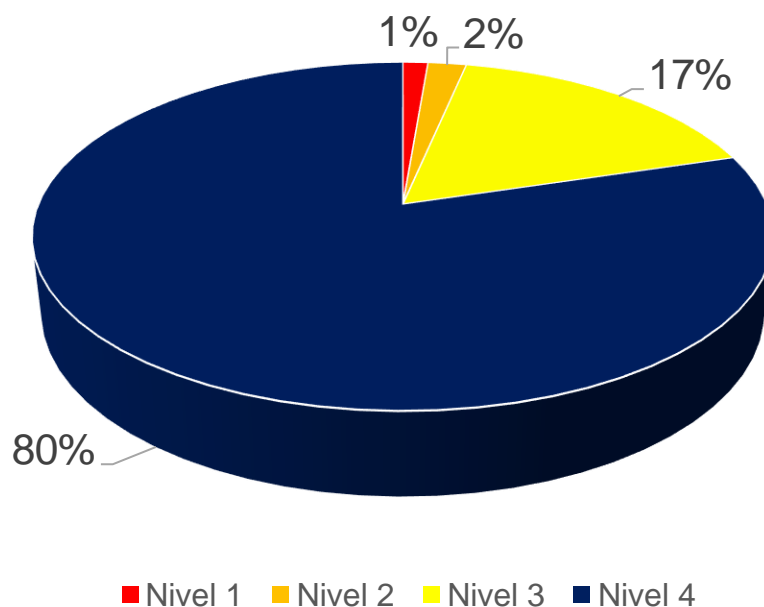
Nivel 4 (83,3%): La gran mayoría de los resultados se ubica en el nivel más alto, lo que refleja que el liderazgo, específicamente en la dimensión “Establecer una dirección” dentro del establecimiento está altamente estructurado y se lleva a cabo de manera clara, sistemática, y eficaz. Esto sugiere que la labor directiva es reconocida por promover prácticas de gestión orientadas hacia la mejora continua, y que los procesos de toma de decisiones, liderazgo pedagógico y organizacional son sólidos.

Nivel 3 (13%): Un porcentaje menor de las evaluaciones se sitúa en el nivel 3, lo que indica que, aunque se observan prácticas bien establecidas, aún existe espacio para perfeccionar ciertos aspectos de la gestión directiva, por ejemplo, el gestionar de mejor manera los cambios en las funciones administrativas considerando la carga laboral del docente. En este punto se este nivel podría representar áreas en las que las decisiones o la implementación de estrategias requieren más refinamiento para alcanzar el máximo nivel de eficacia.

Nivel 2 (3,7%): Este pequeño porcentaje se observa que ciertas gestiones no suficientemente sistemáticas o claras para toda la comunidad escolar, en este caso por ejemplo, la capacitación a nuevos cargos dentro de la institución. Podría ser necesario intervenir para que estas prácticas logren una mayor consistencia y claridad en su implementación.

Nivel 1 (0%): El hecho de que no haya respuestas en el nivel 1 es muy positivo, ya que indica que no hay prácticas directivas que carezcan de claridad o sistematización. Esto refleja un buen nivel base en la gestión y el liderazgo del establecimiento.

4.3 Gestión Pedagógica. Análisis General



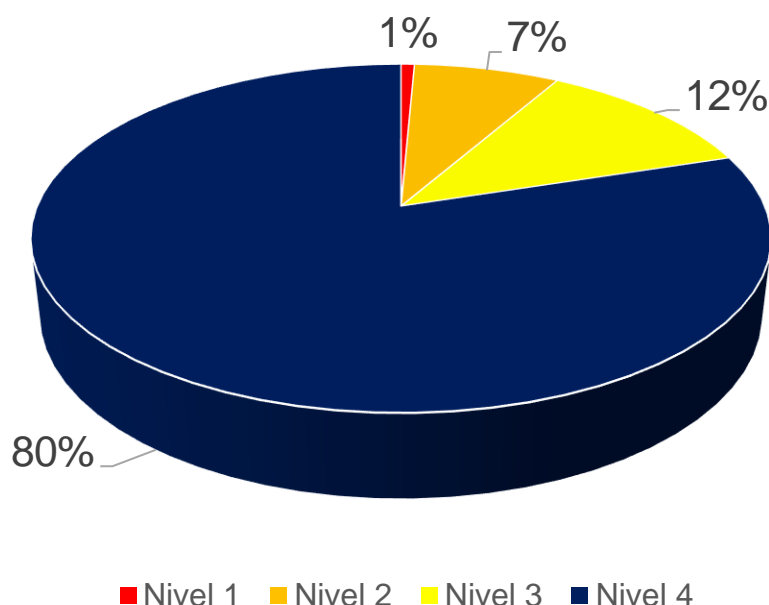
Nivel 4 (79,7%): La gran mayoría de las evaluaciones se ubica en el nivel más alto, lo que indica que tanto el trabajo de la UTP, como el desempeño docente y el apoyo a los estudiantes están bien implementados y sistemáticamente organizados. Esto sugiere que los planes curriculares, la planificación y la ejecución de las clases están alineados con los objetivos pedagógicos, y que hay un fuerte enfoque en la evaluación y mejora continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Nivel 3 (17%): Un porcentaje menor se encuentra en el nivel 3, lo que sugiere que algunas áreas de la gestión pedagógica aún pueden beneficiarse de un mayor perfeccionamiento, especialmente en la evaluación continua de los estudiantes y en la retroalimentación a los docentes. Este resultado puede reflejar prácticas bien estructuradas, pero que aún no alcanzan su nivel máximo de efectividad.

Nivel 2 (2%): Este pequeño porcentaje refleja que ciertas prácticas pedagógicas aún no están del todo sistematizadas o claras para los docentes y estudiantes. En estos casos, puede ser necesario hacer ajustes en la planificación curricular, en la supervisión de las clases, o en el apoyo a los estudiantes con dificultades.

Nivel 1 (1,3%): El hecho de que no haya respuestas en el nivel 1 es un indicativo muy positivo, ya que significa que no se identificaron áreas donde las acciones pedagógicas sean difusas o carezcan de implementación sistemática. Esto refuerza la idea de que la gestión pedagógica tiene una buena base estructural en la institución.

4.4 Gestión de Recursos. Análisis General



Nivel 4 (79,9%): La mayoría de las respuestas se ubican en el nivel más alto, lo que refleja que la gestión de recursos humanos, financieros y educativos en general está bien organizada y operativa. Esto sugiere que el clima laboral, la administración de fondos y la disponibilidad de recursos educativos están claramente estructurados y funcionan de manera eficiente. El hecho de que el 80% de las respuestas estén en este nivel indica una alta eficacia en la asignación y manejo de los recursos.

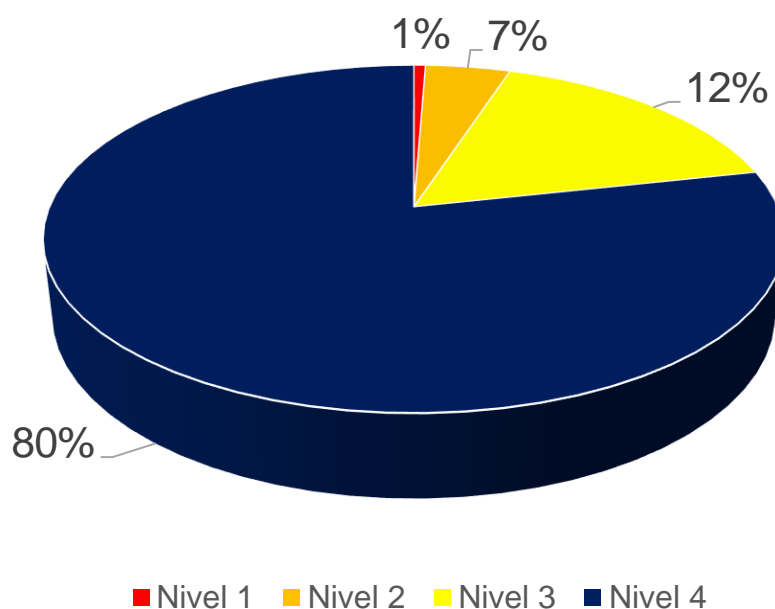
Nivel 3 (11,8%): Un porcentaje considerable en este nivel indica que ciertas áreas de la gestión de recursos aún están en proceso de perfeccionamiento. En particular, este nivel sugiere que la sistematicidad de algunos procesos podría mejorar, especialmente en aspectos como las estrategias para atraer y retener a los mejores profesores y un eficiente sistema de reemplazo en caso de licencias médicas. Aunque las prácticas son sólidas, puede faltar una mayor evaluación continua o perfeccionamiento.

Nivel 2 (7,6%): Este porcentaje refleja que algunas áreas, especialmente relacionadas con la gestión de recursos humanos y educativos, no están completamente sistematizadas o son menos consistentes. Esto puede incluir dificultades con los protocolos de reemplazo, la supervisión del clima laboral, o la distribución de recursos

educativos en toda la institución. Un 7% en este nivel señala áreas puntuales que requieren intervenciones inmediatas para mejorar su organización y eficiencia.

Nivel 1 (0,7%): Aunque es un porcentaje bajo, la presencia de respuestas en el nivel más bajo indica que hay una mínima parte de la gestión de recursos donde las acciones son difusas o carecen de sistematicidad. Esto podría estar relacionado con situaciones excepcionales en la gestión de personal o la distribución de ciertos recursos. Este porcentaje indica que algunos problemas aún no han sido completamente abordados.

4.5 Análisis General de Resultados



Nivel 4 (78.5%): La gran mayoría de las evaluaciones se sitúan en el nivel más alto de la escala. Esto indica que en la mayoría de las áreas evaluadas se observan prácticas que son explícitas, sistemáticas y claras, incorporando procesos permanentes de evaluación y perfeccionamiento. El hecho de que casi el 80% de las respuestas se ubiquen en este nivel refleja una alta calidad en la implementación de las prácticas educativas en el colegio y una consolidación de la institución educativa.

Nivel 3 (16.5%): Este porcentaje indica que en varias áreas del colegio las prácticas son explícitas y sistemáticas, y que hay una progresión en los procesos hacia la mejora. Sin

embargo, aún no han alcanzado el nivel más alto de perfeccionamiento. Esto sugiere que, si bien los procesos están bien definidos, algunas áreas podrían necesitar un mayor enfoque en la evaluación continua y el perfeccionamiento permanente.

Por ejemplo, pueden estar en un punto en el que las prácticas están bien estructuradas, pero no han logrado la evaluación constante ni la retroalimentación o mejora continua necesaria para alcanzar un nivel 4. Este nivel puede señalar áreas donde ya hay avances significativos, pero aún se puede seguir optimizando para llegar al máximo estándar de calidad según observamos.

Nivel 2 (4.4%): Un 4.8% de las respuestas se encuentran en el nivel 2, lo que indica que, en algunas áreas, aunque el propósito es explícito y claro para la comunidad escolar, todavía falta una mayor sistematización en la implementación de las prácticas. Esto sugiere que hay ciertas prácticas que necesitan más seguimiento o estructuración para alcanzar niveles más altos de calidad.

Nivel 1 (0.6%): Solo el 0.6% de las evaluaciones se ubica en el nivel 1. Este es el nivel más bajo, indicando que apenas hay acciones con propósitos difusos o poco implementados. La baja proporción de respuestas en este nivel es un indicativo positivo, ya que muestra que la mayoría de las áreas cuentan con procesos establecidos y que las acciones están siendo aplicadas de manera generalizada.

Interpretación General:

Fortalezas: Los resultados en el nivel 4 (78.5%) destacan como una fortaleza clave. Reflejan un entorno escolar con procesos bien estructurados y una fuerte orientación a la mejora continua sobre todo en el Área del Liderazgo, que es la más consolidada.

Áreas de mejora: Aunque la mayoría de las respuestas son positivas, el 16.5% en el nivel 3 y el 4.4% en el nivel 2 sugieren que algunas prácticas pueden beneficiarse de ajustes. Específicamente, se pueden hacer esfuerzos adicionales para avanzar de niveles 2 y 3 a nivel 4, mejorando la sistematización y evaluación de las prácticas con énfasis en el Área Formación Basada en Competencias.

5. Propuestas de Mejora

La presente propuesta de mejora se basa en los resultados obtenidos a partir de un exhaustivo diagnóstico institucional, el cual ha permitido identificar fortalezas y áreas de mejora en el colegio. El análisis se centró en cuatro pilares fundamentales: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Pedagógica, y Gestión de Recursos. A partir de los hallazgos, se plantean una serie de acciones estratégicas que buscan no solo corregir las debilidades detectadas, sino también consolidar las prácticas educativas y organizativas que han demostrado ser eficaces. La implementación de estas mejoras pretende asegurar un ambiente educativo óptimo, con procesos claros, prácticas sistemáticas y un enfoque en la mejora continua, favoreciendo tanto el aprendizaje de los estudiantes como el desarrollo profesional de los docentes.

Esta propuesta, alineada con los objetivos del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), refuerza el compromiso del colegio con la calidad educativa y el bienestar de su comunidad, contribuyendo así a la formación integral de sus estudiantes.

Área: Formación Basada en Competencias

Objetivo	Acciones a Realizar	Responsables
Mejorar la sistematización de prácticas de formación en competencias, asegurando la coherencia en su implementación a nivel institucional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar capacitaciones en desarrollo de competencias transversales. 2. Implementar actividades lúdicas e innovadoras. 3. Reforzar la evaluación constante de competencias adquiridas en los estudiantes. 	Unidad Técnico-pedagógica (UTP)

Área: Liderazgo Pedagógico

Objetivo	Acciones a Realizar	Responsables
Perfeccionar la gestión directiva, promoviendo un liderazgo más eficiente que	1. Reestructurar las funciones administrativas, evaluando la carga laboral del docente.	Director y equipo directivo

considere la carga laboral docente y fortalezca la capacitación de nuevos cargos.	<ol style="list-style-type: none"> 2. Establecer programas de formación continua para los nuevos cargos. 3. Fomentar espacios de retroalimentación entre directivos y docentes. 	
---	---	--

Área: Gestión Curricular

Objetivo	Acciones a Realizar	Responsables
Optimizar la retroalimentación continua y la evaluación del desempeño docente para mejorar la eficacia en la enseñanza y el aprendizaje.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un sistema de retroalimentación continua para los docentes. 2. Promover la evaluación formativa en cada área. 3. Organizar reuniones periódicas para ajustar la planificación curricular según resultados de evaluación. 	Unidad Técnico-Pedagógica (UTP)

Área: Gestión de Recursos

Objetivo	Acciones a Realizar	Responsables
Mejorar la atracción y retención de docentes, así como el manejo del clima laboral, para aumentar la eficiencia en la gestión de recursos humanos y materiales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un plan de incentivos para atraer y retener a los mejores docentes. 2. Reforzar el sistema de reemplazo de profesores en caso de ausencias. 3. Monitorear el clima laboral a través de encuestas y reuniones con el personal. 	Director y equipo de recursos

Cada propuesta tiene el propósito de abordar las principales debilidades identificadas en el análisis, garantizando que las fortalezas actuales del colegio se mantengan y se optimicen.

6. Conclusión

Este trabajo diagnosticó las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en el Colegio Puertopaz, identificando fortalezas y áreas de mejora. El colegio denota un entorno escolar con procesos bien estructurados y una fuerte orientación a la mejora continua sobre todo en el Área del Liderazgo, que es la más consolidada. Por mejorar se observa la formación basada en competencias como la dimensión más débil, donde aún están en proceso de optimización, especialmente en el desarrollo de competencias como la capacidad de los estudiantes para trabajar de manera rigurosa y perseverante. Las propuestas buscan fortalecer la formación docente, optimizar la planificación curricular y mejorar el liderazgo pedagógico.

Lo novedoso del estudio es la inclusión de la formación basada en competencias, una dimensión que no está contemplada en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) del Mineduc, pero que aquí se plantea como esencial para un aprendizaje más profundo y práctico.

Este trabajo abre nuevas líneas de investigación sobre la efectividad de la formación basada en competencias en contextos similares. Además, los resultados pueden ser aplicados en otros establecimientos y contribuir a futuras políticas educativas que amplíen el PME hacia un enfoque más integral y adaptado a los desafíos actuales.

7. Bibliografía

- Bellei, C. (2014). *Gestión escolar y Liderazgo pedagógico*. Universidad de Chile.
- Casanova, M. (2012). *La gestión curricular fundamentos y experiencias*. Morata.
- Coronado Garza, A. R. (2023). Liderazgo Pedagógico. *Daena*, 18(2), 14.
- Hernández, F. B. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Education.
- Mineduc. (2024). *Admisión Mineduc*. <https://admisión.mineduc.cl/vitrina-vue/establecimiento/14606>
- Paz, C. P. (2024). *Proyecto Educativo Institucional*.
- Roberto Sanz, A. G. (2021). Propuestas de un modelo de liderazgo pedagógico para directores de centros concertados de educación primaria. *40*, 173-193.
- Robinson, V. (2008). Forging the links between distributed leadership and educational outcomes. *Revista de Administración Educativa*, 46(0957-8234), 241-256.
- Sepúlveda, J. (25 de abril de 2004). *Repertorio Académico de la Universidad de Chile*. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113386/cs39-sepulvedaj54.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tobón, S. (2013). *Competencias y estándares en la educación del siglo XXI*. Pearson Educación.
- Zabala, A. &. (2014). *La enseñanza basada en competencias*. Graó.
- Zabala, A. (2014). *La enseñanza basada en competencias*. Graó.