



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LAS ÁREAS  
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS  
DE LA ESCUELA ABRAHAM SEPÚLVEDA PIZARRO, DE LA  
COMUNA DE COPIAPÓ, REGIÓN DE ATACAMA.**

Candidatos al magister: Brigitte Stefani Avilés López

Paula Andrea Saavedra Jerez

Tutor disciplinar: Doris Solís Mejías

Tutor metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Mayo 2025

## 2. Índice

1. Portada.....	
2. Índice.....	ii
3. Resumen .....	iii
4. Introducción .....	1
5. Marco Teórico .....	3
6. Marco Contextual .....	6
7. Elaboración y Aplicación del Instrumento .....	9
8. Análisis de Resultados .....	27
9. Propuesta de Mejora .....	34
10. Conclusión .....	38
11. Bibliografía .....	39
12. Anexos .....	41

### **3. Resumen**

Este trabajo de grado tiene como objetivo principal diagnosticar y proponer estrategias de mejora en cuatro áreas fundamentales del quehacer educativo: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos, en la Escuela Abraham Sepúlveda Pizarro de la comuna de Copiapó, Región de Atacama, enmarcando la investigación en un enfoque inclusivo y de mejora continua, con énfasis en el desarrollo de prácticas educativas centradas en la equidad, calidad y participación; para ello, se diseñó y aplicó un instrumento de evaluación validado por una profesional del área educativa, dirigido a docentes, psicopedagogos y educadoras diferenciales del establecimiento, el cual permitió recopilar información relevante sobre las percepciones institucionales respecto de las prácticas implementadas en cada una de las áreas evaluadas, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, obteniendo evidencias claras de una cultura institucional alineada y comprometida con una educación inclusiva, destacando especialmente las áreas de Formación Basada en Competencias y Gestión Curricular; sin embargo, también se detectaron aspectos que requieren fortalecimiento, como la dimensión de gestión de la instrucción dentro del Liderazgo Pedagógico y la gestión financiera y administrativa; a partir de estos hallazgos, se desarrolló una propuesta de mejora con acciones concretas, contextualizadas y sostenibles, orientadas a fortalecer el liderazgo instruccional, promover la participación en la gestión de recursos, consolidar prácticas inclusivas y potenciar la innovación curricular, con el propósito de mejorar la calidad educativa del establecimiento, contribuir al desarrollo profesional de los agentes educativos y fortalecer la convivencia escolar, aportando herramientas valiosas para la toma de decisiones pedagógicas y estratégicas, reafirmando la importancia de evaluar para transformar, con una mirada crítica, participativa y contextualizada del proceso educativo

## 4. Introducción

El presente trabajo tiene como propósito fundamental diagnosticar y proponer estrategias de mejora en cuatro áreas prioritarias del quehacer educativo: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. Estas áreas fueron seleccionadas por su impacto directo en la calidad de los aprendizajes, la equidad educativa y la inclusión escolar, pilares esenciales para el desarrollo integral de los estudiantes.

La investigación se realizó en la Escuela Abraham Sepúlveda Pizarro, establecimiento de educación básica de la comuna de Copiapó, región de Atacama. El diagnóstico se llevó a cabo mediante un instrumento de evaluación construido y validado para este fin, aplicado a docentes, educadoras diferenciales y psicopedagogas del establecimiento, quienes participaron activamente en el proceso. Este instrumento permitió levantar información pertinente y contextualizada sobre las prácticas institucionales, con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

El enfoque central de esta investigación es la educación inclusiva y la mejora continua, entendida como una forma de garantizar que todos los estudiantes, independientemente de su condición, accedan a oportunidades de aprendizaje significativas y de calidad. En este sentido, se consideran fundamentales las competencias docentes, el liderazgo pedagógico efectivo, una gestión curricular centrada en los aprendizajes, y el uso estratégico de los recursos disponibles.

Autores como Francesc Pedro (2011) plantean que "para poder enfrentar los nuevos desafíos que plantea la sociedad del aprendizaje y la economía del conocimiento, el sistema escolar debe adoptar nuevas metodologías" (p. 12). En la misma línea, Casanova (2016) sostiene que "en una sociedad democrática, la educación o es inclusiva o no se puede llamar educación" (p. 79). Estas perspectivas teóricas respaldan la urgencia de transformar las prácticas escolares para responder a la diversidad y complejidad del contexto educativo actual.

La estructura del trabajo incluye un marco teórico que fundamenta cada una de las áreas abordadas, un marco contextual que describe las características del establecimiento, el diseño y aplicación del instrumento, un análisis de resultados respaldado por evidencia gráfica, y finalmente, una propuesta de mejora basada en los hallazgos obtenidos. Todo ello con el fin de contribuir a una educación de calidad, inclusiva, participativa y contextualizada a las necesidades de la comunidad escolar. Este trabajo espera aportar a la consolidación de una cultura institucional reflexiva, capaz de evaluarse a sí misma, aprender de sus resultados y proyectarse hacia el desarrollo profesional continuo y la mejora educativa sostenida.

Se representará la estructura general del trabajo donde se da a conocer claramente el propósito del trabajo realizado que es brindar mejoras en las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, para esto se elaboró un marco teórico donde se insertó información sistematizada y actualizada idónea al proceso investigativo para brindar respuestas a nuestra propuesta de mejoras, también se evidenciará el marco contextual donde se darán características de donde se realizó el estudio, según la investigación realizada. Así se representará el diseño y aplicación del instrumento donde este nos permitirá diagnosticar de manera cuantitativa la realidad de las áreas ya nombradas, se darán las características, como se validó y a quien fue dirigida su aplicación, entre otros puntos relevantes, para así dar un análisis de resultados donde se darán los datos obtenidos en las diferentes áreas con apoyo de gráficos, para así describir y dar una interpretación certera de los datos, brindar una propuesta de mejora según los resultados; apuntando a las debilidades que se pudieron evidenciar y potenciando las fortalezas.

Finalmente se brindará una conclusión y síntesis; relevante al cierre del proceso investigativo, de manera novedosa, promoviendo una proyección de las mejoras educativas en las áreas intervenidas, buscando mejoras eficientes que respondan a la realidad del establecimiento educacional. Se destacarán apoyos bibliográficos de autores relevantes en el proceso de las mejoras educativas y se podrán evidenciar imágenes reales del proceso investigativo y establecimiento educacional.

## 5. Marco teórico

Para sustentar teóricamente este trabajo de grado, se abordan cuatro áreas clave en el ámbito educacional: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Estas dimensiones estructuran la propuesta de mejora planteada para la Escuela Abraham Sepúlveda Pizarro. Además, se incluye la validación del instrumento utilizado para el diagnóstico institucional, como parte del sustento metodológico que refuerza el rigor de la investigación.

### **Formación Basada en Competencias:**

Según la Real Academia Española (RAE), el término "competencia" se define como la "pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado". En el ámbito educativo, este concepto se vincula con la capacidad de movilizar conocimientos, habilidades, actitudes y valores en contextos diversos. Streck, Redin y Zitkoski (2015) señalan que la educación por competencias emerge como respuesta al proceso de globalización, promoviendo el saber ser, saber hacer y saber pensar.

La formación basada en competencias es fundamental para atender a la diversidad y fortalecer prácticas inclusivas. De acuerdo con Tobón (2013), una educación por competencias implica integrar saberes con sentido, contexto y valor social, permitiendo que el estudiante se desarrolle integralmente y responda de forma ética y eficaz a los retos del entorno (E-Libro). Esta visión requiere docentes preparados, capaces de mediar procesos de aprendizaje y gestionar entornos educativos dinámicos y colaborativos.

### **Liderazgo Pedagógico:**

La RAE define liderazgo como la "condición de líder", y en el ámbito pedagógico este se asocia a la capacidad de influir positivamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Leithwood (2009) lo conceptualiza como "la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las metas compartidas de la escuela".

Villar (2025), en Espacio de Liderazgo, señala que este tipo de liderazgo va más allá de la gestión administrativa, priorizando el acompañamiento docente y el desarrollo de comunidades educativas centradas en la mejora continua.

Complementando esta mirada, Murillo (2012) plantea que el liderazgo pedagógico efectivo debe ser inclusivo, ético y transformador, enfocándose en el aprendizaje de todos los estudiantes y el crecimiento profesional docente (EBSCOhost).

Este tipo de liderazgo promueve una cultura escolar colaborativa, con altas expectativas hacia todos los actores educativos, eliminando prácticas excluyentes y fomentando procesos participativos.

### **Gestión Curricular:**

La gestión curricular se refiere a los procesos que orientan la implementación del currículo escolar, articulando la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación. Según el Plan de Reactivación Educativa (Mineduc, 2023), esta dimensión organiza decisiones pedagógicas sobre qué, cómo y cuándo enseñar, desde una mirada contextual, inclusiva e innovadora.

La gestión curricular implica reconocer y valorar la diversidad del aula, considerando como eje central la equidad en el acceso y participación de todos los estudiantes. La literatura especializada destaca que dicha gestión debe estar orientada a garantizar aprendizajes significativos, eliminar barreras y fortalecer los procesos de evaluación formativa, ajustada a los contextos reales (Tobón, 2013).

Profesionales bien formados y comprometidos son agentes clave en este proceso, ya que son responsables de dinamizar prácticas inclusivas, fomentar el pensamiento crítico y acompañar la trayectoria escolar de los estudiantes.

### **Gestión de Recursos:**

La RAE define recurso como el "medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende". En el contexto educativo, la gestión de recursos implica administrar de manera eficiente los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, en función de objetivos pedagógicos e institucionales.

Desde una perspectiva inclusiva, esta gestión busca garantizar el acceso equitativo a recursos que promuevan el aprendizaje de todos. Según Murillo (2012), una gestión estratégica de recursos no solo optimiza el funcionamiento del establecimiento, sino que también mejora las condiciones para enseñar y aprender, favoreciendo la calidad educativa (EBSCOhost).

Esto incluye dotar a las escuelas de materiales adecuados, promover capacitaciones docentes y asegurar una infraestructura accesible, alineada con los principios de equidad, sostenibilidad y participación.

**Validación del Instrumento:**

Para garantizar la confiabilidad y pertinencia del instrumento utilizado en el diagnóstico, se realizó una validación por juicio de expertos. Esta fue llevada a cabo por una profesional del área educativa, quien revisó aspectos de contenido, claridad, coherencia interna y adecuación al contexto escolar.

Dicha validación permitió asegurar que el instrumento recogiera de manera precisa las percepciones de docentes, psicopedagogos y educadoras diferenciales respecto de las áreas evaluadas. La retroalimentación recibida fue incorporada en la versión final, fortaleciendo su validez como herramienta diagnóstica y su utilidad para orientar acciones de mejora institucional.

## 6. Marco contextual

El propósito final de la siguiente presentación como estudiantes y aspirantes a Magister es brindar propuestas de mejoras a la escuela Abraham Sepúlveda Pizarro de la comuna de Copiapó de la región de Atacama, a partir de debilidades observadas a en los años de ejercicio laboral dentro de la escuela en áreas de evidente interés y por consiguiente de los resultados que se obtendrán de la aplicación de un instrumento elaborado especialmente para indagar respecto a lo mismo ; considerando a los docentes dentro del establecimiento ; todo ello acorde a las necesidades propias de las áreas de: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

En primer lugar, es importante mencionar que la entidad educativa ha recorrido un largo camino en busca de lo que hoy es la escuela Abraham Sepúlveda Pizarro; aprendiendo y reinventándose frente a dificultades tales como de infraestructura, aluviones, cambios momentáneos de espacio, escasez de espacios específicos, deterioro y ausencia de implementos deportivos, entre otros.

La entidad educativa fue fundada el 22 de octubre del año 1885, apoyado en la donación de terrenos para la construcción de la escuela N°8 “La Chimba”, nombre con qué funcionó hasta 1965; posteriormente transita a denominarse escuela Coeducacional N°44. En el año 1978, bajo el alero de la reclasificación de los establecimientos a nivel nacional, la escuela pasa a denominarse Escuela F N°14; para finalmente el año 1994 recibir el nombre del Ilustre Ex director de la escuela normal de Copiapó, Don Abraham Sepúlveda Pizarro; profesional destacado en el ámbito educacional, considerado un divulgador didáctico y quien escribiese el texto “Manual del Profesor Primario”.

La escuela Abraham Sepúlveda Pizarro, como centro de investigación se encuentra situado en un barrio residencial, en la calle Juan Martínez # 351, Región Atacama, Copiapó, Chile. Su infraestructura es de material sólido y de tres pisos, cuenta con un patio central que es utilizado por los estudiantes de primer ciclo, un segundo sector es para los estudiantes de segundo ciclo y un patio adicional es de uso exclusivo para los alumnos de nivel prebásico.

El establecimiento cuenta con dos equipos multidisciplinarios PIE y SEP; quienes se centran en las dificultades de aprendizajes de los alumnos, coordinando previamente con los docentes para abordar las necesidades educativas especiales. Además, cuenta con un equipo de convivencia escolar, quienes abordan las problemáticas emocionales y psicológicas de los estudiantes.

El establecimiento cuenta con salas para cada uno de los niveles; una sala de computación, biblioteca, laboratorio de ciencias, un comedor para estudiantes, sala de fonoaudiología, enfermería, sala kinésica, multicopiado y una cancha de multiuso.

Es importante resaltar visibles características geográficas de la escuela, considerando el hecho que el establecimiento se ubica en un barrio residencial dentro de ciudad de Copiapó, pero a poca distancia se localiza la emblemática población Borgoño; seguido de amplias tomas ilegales; lo que evidencia un IVE (Índice de Vulnerabilidad) elevado dentro de la matrícula de los estudiantes; generando singulares características sociales, económicas y culturales en los estudiantes y sus familias.

Por esta razón, debemos reconocer que el entorno y la familia en los estudiantes tiene un rol importante en la propia educación como también en el proceso de integración social, influyendo en los logros como también en la deserción escolar.

En conjunto a ello, es posible mencionar que la escuela se encuentra cercana a otros centros educativos; como son: el jardín infantil Azores, escuela de lenguaje Copayapu, escuela especial Pukará, universidad de Atacama, escuela de lenguaje Stella Maris, jardín infantil Remolino, escuela técnico profesional ETP y escuela particular Bennet; propiciando a su vez un mayor acceso a la educación, integración social, ahorro de tiempo y dinero para la familia como para los estudiantes que egresan de la escuela Abraham Sepúlveda Pizarro.

La Escuela Abraham Sepúlveda Pizarro entrega una educación de calidad apuntando hacia la excelencia académica, fortaleciendo las competencias, habilidades y actitudes en un ambiente de sana convivencia, a través de los sellos de vida saludable y riqueza personal, aportando constructivamente a la sociedad desde un crecimiento personal, permitiendo una trayectoria escolar exitosa.

La escuela aspira a un avance hacia la formación integral de excelencia, desde la experiencia escolar basada en los principios de educación de calidad, inclusión y participación; sustentado en los sellos de vida saludable y riqueza personal que les permitirá a los estudiantes convivir y aportar constructivamente a la sociedad con éxito.

Por lo tanto, la institución educativa persigue que cada integrante de la comunidad educativa, aprecie y reconozca sus valores, competencias y habilidades blandas; con el fin de fortalecer su crecimiento individual, logrando ser personas con autonomía, respeto, autocuidado, autoestima, honestos, que razonan antes de actuar, enfrentando su rutina diaria con empatía y resiliencia, sintiéndose capaces de lograr sus metas y desenvolverse en un ambiente de sana convivencia.

### **Imágenes del establecimiento educativo**



## **7. Elaboración y aplicación el instrumento**

### **Características del instrumento**

Las características del instrumento de evaluación se destacan por ser herramientas valiosas para medir las principales potencialidades y deficiencias que presenta el establecimiento educacional principalmente las áreas de formación basadas en las competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Destacando su relevancia donde sus desempeños deben estar relacionados con el objetivo que se quería adquirir, también la uniformidad para toda la comunidad educativa, otro punto relevante es la claridad buscando los desempeños aplicados, otra característica es la consistencia al momento de aplicar el instrumento de todos los agentes educativos según los estándares.

Este destaca por ser preciso, coherente y fiable, adaptándose a los diversos contextos y expresiones, nos brinda fiabilidad, donde sus resultados obtenidos deben ser consistentes y estables, así genera precisión en la detección de necesidades que presenta la comunidad educativa, con la finalidad de optimizar el proceso académico y poder dar mejoras a las defecionas encontradas.

El instrumento tiene una escala evaluativa de cuatro niveles y distinto valor, esta está dirigida a la realidad contextual de la escuela Abraham Sepúlveda Pizarro de la ciudad de Copiapó, se divide en áreas con subdivisiones de dimensiones, estas constan de cinco preguntas cada una, donde el agente educativo tiene que marcar de manera clara con una X la alternativa que crea asertiva a su realidad según su vivencia escolar, esta se debe realizar de manera autónoma, sin ser influenciada por terceros al momento de responder. Se busca la participación de la comunidad educativa para poder avanzar a una educación de calidad e inclusiva.

## **Elaboración del instrumento**

La observación como técnica de investigación debe realizarse de manera sistemática y rigurosa, lo cual se consigue siguiendo una serie de recomendaciones y registrándose en una pauta de observación.

El instrumento confeccionado por las docentes aspirantes a Magister es una pauta de observación con valorización de las respuestas registradas.

La pauta de observación se diseña según los objetivos de la investigación y de las expectativas, hipótesis, conceptos teóricos y lecturas realizadas. Consiste en la enunciación de las áreas, variables (dimensiones) y acciones que son de interés para los objetivos de estudio, además del nivel y el valor asignado de estas.

El presente proyecto detalla los pasos realizados por las estudiantes responsables del mismo a la hora de la creación del instrumento de investigación, es decir, la pauta de observación; el que será aplicado a una muestra representativa de docentes dentro del centro educativo escogido, en busca de obtener resultados en las áreas de interés como son: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

“Un instrumento de investigación es una herramienta específica utilizada para recopilar y analizar información en el proceso de investigación. Estos instrumentos pueden incluir pautas de observación, fichas de cotejo, cuestionarios, escalas de medición, fichas de entrevistas estructuradas, pruebas estandarizadas, entre otros. Los instrumentos de investigación ayudan a los investigadores a obtener información precisa y confiable sobre su tema de estudio y a llegar a conclusiones válidas y confiables. Es importante elegir el instrumento adecuado para asegurarse de obtener los mejores resultados de la investigación” (Rudio, 1986).

Por consiguiente, el instrumento de evaluación elaborado debe ser considerado como una herramienta valiosa que nos permitirá medir las principales fortalezas y debilidades que presenta el establecimiento educacional; específicamente en las áreas de: formaciones basadas en las competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

El instrumento elaborado es preciso, coherente y fiable; con preguntas de tipo concretas y de fácil entendimiento al lector, con ítems de cinco preguntas como máximo para evitar fatiga mental al momento de proceder con la lectura; con indicadores y escala de evaluación acorde a lo deseado; además se incorporó una reseña del criterio del instrumento; aspirando con ella a la obtención de resultados representativos, consistentes y precisos en la detección de las necesidades que presenta la comunidad educativa y en las áreas antes mencionadas para así poder ensamblar el instrumento y posterior revisión, y continuar con el proceso de tabular y representar numéricamente y gráficamente los resultados; todo con el fin de permitir una instancia de reflexión por parte de los estudiantes y aspirantes a Magíster sobre las debilidades extraídas del estudio y formular propuestas serias y profesionales para que a su vez los directivos de la entidad educativa consideren las sugerencias de mejora y obtener un impacto educativo positivo dentro de la comunidad educativa y por el bien mayor y único, nuestros “estudiantes”

El instrumento (pauta de observación) tiene una escala evaluativa de cuatro niveles, de distinto valor: el cual busca conocer la realidad contextual de la escuela Abraham Sepúlveda Pizarro de la ciudad de Copiapó, respecto a las 4 áreas de estudio, las que son: formaciones basadas en las competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos; las que a su vez se dividen en dimensiones.

El instrumento consta de cinco preguntas cada una, donde el profesor debe marcar de manera clara con una X la alternativa que crea asertiva a su realidad; considerando su vivencia escolar.

El instrumento busca una participación autónoma y sin influencias por parte de los docentes de la entidad educativa a la hora de responder el cuestionario.

En la elaboración del instrumento, pauta de observación, se consideraron los claros lineamientos entregados por la Universidad Miguel de Cervantes dentro de la asignatura de Trabajo de Grado, las instancias de socialización digital con los foros en donde se nos promovía a una participación reflexiva respecto a temas de interés y atinente a la realidad educativa; como también los conocimientos recibidos en las anteriores asignaturas y al apoyo constante de docentes y tutores.

El instrumento fue realizado por profesionales de la educación y aspirantes a Magister Brigitte Avilés López (psicopedagoga), Paula Saavedra Jerez (profesora), de forma colaborativa, reflexiva y crítica, considerando los conocimientos y experiencia de las profesionales, nueva información y el análisis crítico aprendido en los semestres y asignaturas varias que contempla la malla curricular del Magister; bajo un objetivo común y un plenario de ideas las que se transformaron en preguntas enfocadas a las áreas de análisis y a las realidades de docentes y directivos en el contexto de la escuela Abraham Sepúlveda Pizarro.

El instrumento fue validado por la señorita Nicole Guerrero Timble (psicopedagoga), Coordinadora del Proyecto de Integración de la entidad educativa; profesional que posee 6 años de trayectoria y 5 años como Coordinadora del equipo PIE.

La profesional antes mencionada analizó el instrumento elaborado por las estudiantes aspirantes a Magister, procediendo a validar el mismo al concluir que cumplía con los objetivos establecidos, y respondía a las áreas de estudio como son: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos y por ende proponer un plan de mejora para la comunidad educativa dentro de la escuela. La profesional al validar el instrumento procede a completar, firmar y timbrar la ficha de validación proporcionada por la Universidad Miguel de Cervantes cumpliendo con el proceso.

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

**Título del trabajo**

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la escuela Copiapó, de la comuna de Copiapó, región Atacama.

**Objetivo del trabajo**

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

**Revisión del instrumento**

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

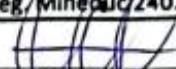
Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
<b>ADECUACIÓN</b> (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)</li> </ul>						X
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta son adecuadas</li> </ul>						X
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico</li> </ul>						X
<b>PERTINENCIA</b> (contribuye a recoger información relevante):						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento.</li> </ul>						X

	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responder 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	Las preguntas son idóneas a la realidad educativa que presenta el establecimiento educativo.
Motivos por los que se considera no adecuado	Sin observaciones
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Sin observaciones

#### Identificación del experto

<b>Nombre y apellidos</b>	Nicole Guerrero Timble	
<b>Fillación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Coordinadora del proyecto de integración, licenciada en educación, psicopedagoga, escuela Abraham Sepúlveda Pizarro	
<b>e-mail</b>	<a href="mailto:nicole.guerrero@slepatacama.cl">nicole.guerrero@slepatacama.cl</a>	<i>Nicole Guerrero Timble</i> Psicopedagoga
<b>Fecha de la validación</b> (día mes y año):	03 de marzo del 2025	Licenciada en Educación Reg./Mineduc/240.064 

## Aplicación del instrumento

El instrumento fue aplicado a los funcionarios del establecimiento educacional Abraham Sepúlveda Pizarro entre ellos docentes, educadoras diferenciales y psicopedagogas, reconocidos todos y todas como agentes educativos idóneos al quehacer educativo. Actualmente cumplen labores educativas en dicha institución. Fue aplicado a 10 funcionarios, entre ellos mujeres y hombres.

<b>Agentes educativos que respondieron el instrumento</b>	
1- Arlett Santander	Educadora diferencial
2- Karla Miranda	Educadora diferencial
3- Silvia Castro	Educadora diferencial
4- Valeria Escobar	Docente de educación básica
5- Matías Godoy	Docente de educación básica
6- Francisca Bustos	Docente de educación básica
7- Carmen Leyton	Docente de educación básica
8- Javiera González	Psicopedagoga
9- Lucas Inostroza	Psicopedagogo
10- Rodrigo Arancibia	Psicopedagogo

El instrumento se aplicó de manera presencial, de manera escrita, con el apoyo del instrumento impreso (papel) donde se les entregó lapicera para poder marcar las alternativas que creían adecuada según su realidad educativa, este fue realizado en un total de 5 días, donde se les aplicaba a un grupo de dos personas diarias, para no interrumpir con las labores de la escuela, en las jornada de la tarde principalmente de 14:30 a 15:30, se realizó de manera tranquila, donde se brindó el apoyo verbal a los colegas para poder contestar el instrumento, generando buena recepción de los agentes educativos al momento de responder.

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

## **Instrucciones:**

Estimado profesional de la educación de la escuela Abraham Sepúlveda Pizarro, solicitamos un momento de su tiempo para responder el siguiente instrumento (pauta de observación); instancia en donde se presentarán diversos enunciados de las prácticas establecidas por cada área en estudio; específicamente: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos.

Se solicita leer previamente la escala evaluativa en donde se detallan las opciones (niveles de calidad) y el valor de cada uno de estos. Posteriormente deberá leer cada práctica dentro de las dimensiones señaladas y marcar en base a su elección, escogiendo una de las cuadrículas (valor) desplegadas a la derecha de cada práctica; de acuerdo a su observación y realidad del contexto actual en que se encuentra inserto/a en la entidad educativa.

## Escala evaluativa

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

<b>Valor</b>	<b>Nivel de calidad</b>
1	Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial en los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos

## Área: Formación basada en competencias

### Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular según las necesidades educativas de los educandos				
2. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal e inclusiva en las distintas disciplinas				
3. Conoce las necesidades educativas especiales que presenta el nivel del curso.				
4. Las planificaciones consideran los recursos disponibles, características y diagnósticos de los alumnos y el contexto.				
5. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo y diferenciadas para conocer 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 proceso educativo del estudiante.				
3. El docente desarrolla en los estudiantes una actitud positiva e inclusiva en la ejecución de las actividades académicas.				
4. El docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				
5. El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades didácticas y recreativas según los intereses del nivel.				

Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria e inclusiva, respetando las actividades y proyectos del establecimiento.				
3. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia la comunidad educativa inclusiva				
4. El docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento y perfeccionarse para el desarrollo integral de los educandos.				
5. El docente realiza actividades que lúdicas, dando motivación para la realización de las clases inclusivas				

**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 agentes educativos para generar talleres a la comunidad educativa.				
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 inclusiva.				
4. El equipo directivo genera cambios en las funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes según sus habilidades.				
5. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación de nuevos conocimientos a los agentes educativos, promoviendo los procesos inclusivos.				

### Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión facilita realizar procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas al mejoramiento de la enseñanza inclusiva.				
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 y participen el aprendizaje de los agentes educativos a partir de trabajo colaborativo				
4. El director lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
5. El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente				

### Dimensión: Desarrollar personas

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes de manera inclusiva.				
2. El equipo directivo otorga instancias de formación que requieren los equipos educativos para dar solución a las diversas problemáticas.				
3. El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de los funcionarios.				
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 pausas activas y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar.				
--	--	--	--	--

**Dimensión: Establecer dirección**

Prácticas	1	2	3	4
1. El director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con los estamentos educativos.				
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.				
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 disciplinarias y de reglamento para que se respeten				

**Área: Gestión Curricular**

**Dimensión: Gestión pedagógica**

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular				
2. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido				
3. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizajes, identificar a los				

estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar				
4. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas.				
5. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido y función inclusiva.				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	1	2	3	4
1. Los docentes realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual, de manera lúdica.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias inclusivas de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes compartan, clasifiquen, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelan conceptos entre otras.				
4. 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.				
5. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo.				

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los alumnos que presenten dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias inclusivas para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos inclusivos.				
5. El establecimiento cuenta con apoyo multidisciplinar para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje.				

**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 equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
3. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				

4. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				
5. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las prácticas.				

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de manera que logra completar los cupos limitados y alcanza un alto nivel de asistencia.				
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 al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año escolar, según las metas.				

Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje inclusivo y bienestar del alumnado.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje inclusivo de los estudiantes en todos los niveles.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje significativo de los alumnos.				
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.				

## 8. Análisis de resultados

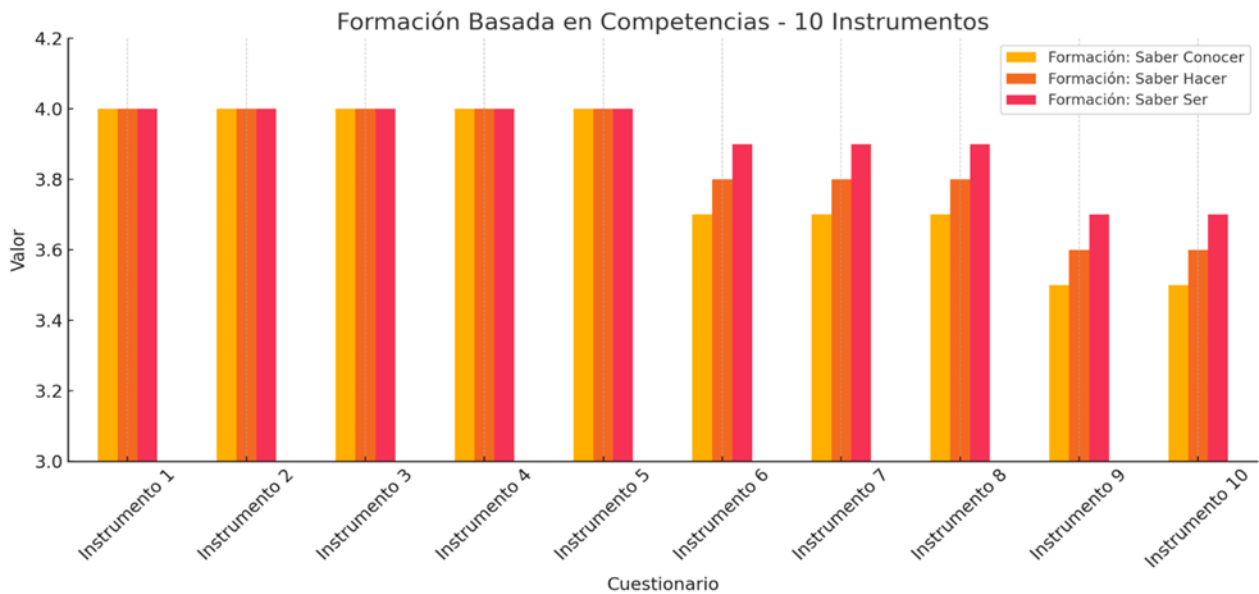
Los resultados de los diez instrumentos aplicados a los agentes educativos de la Escuela Abraham Sepúlveda Pizarro revelaron importantes hallazgos en las cuatro áreas evaluadas: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. A continuación, se presentan los resultados agrupados por área y sus respectivas dimensiones.

### 1. Formación Basada en Competencias

Las dimensiones evaluadas fueron saber conocer, saber hacer, saber ser.

Los resultados muestran un alto nivel de coincidencia en las respuestas entre los diez instrumentos, lo que refleja una percepción compartida sobre las prácticas docentes. Se reflejó que todas las dimensiones evaluadas alcanzaron valores máximos, destacando un consenso en torno a la implementación de prácticas inclusivas y adaptadas a las necesidades educativas.

Así mismo se puede enfatizar en el marco teórico que afirma la necesidad de seguir fortaleciendo las competencias de los agentes educativos desde el enfoque del saber hacer, conocer y ser, promoviendo una docencia autocrítica y centrada en la multiplicidad de habilidades de los estudiantes.

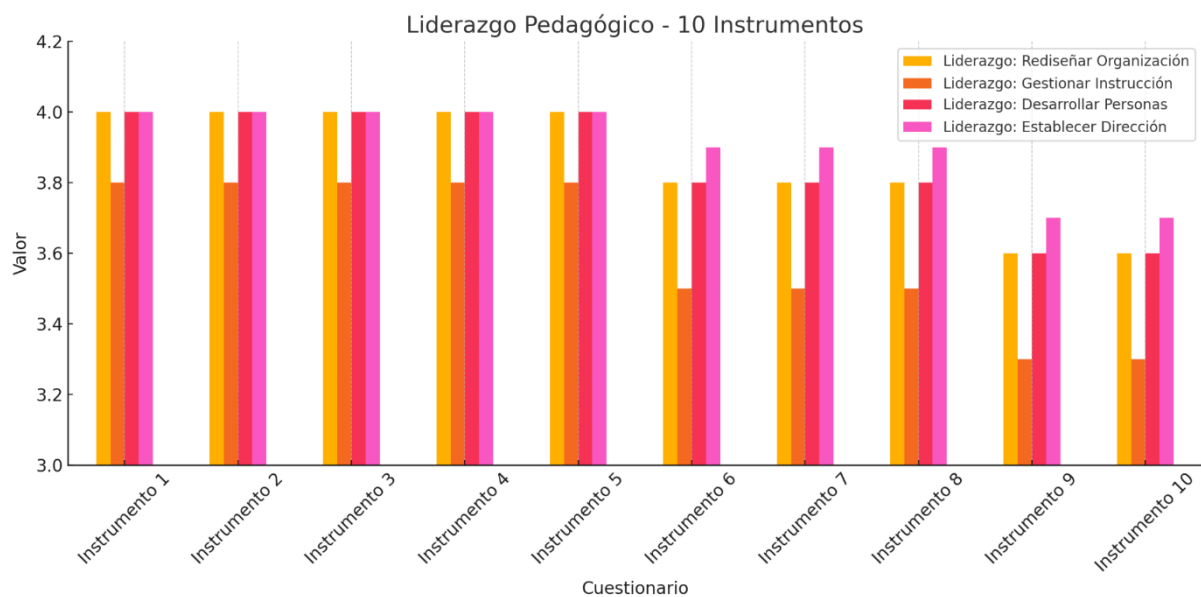


## 2. Liderazgo Pedagógico

Las dimensiones evaluadas son rediseñar la organización, gestionar la instrucción, desarrollar personas, establecer dirección.

Estos aspectos demostraron resultados positivos, con valores altos en todas las dimensiones en los diez instrumentos. Sin embargo, se observó una leve disminución en el ámbito gestionar la instrucción, lo que podría indicar diferencias en la percepción sobre el acompañamiento y liderazgo pedagógico en contextos de innovación o cambio.

Se recomienda mantener una base sólida de liderazgo institucional, es necesario reforzar el desarrollo de capacidades para la gestión del cambio, especialmente en lo relacionado con el trabajo colaborativo y el uso de herramientas para la innovación pedagógica.

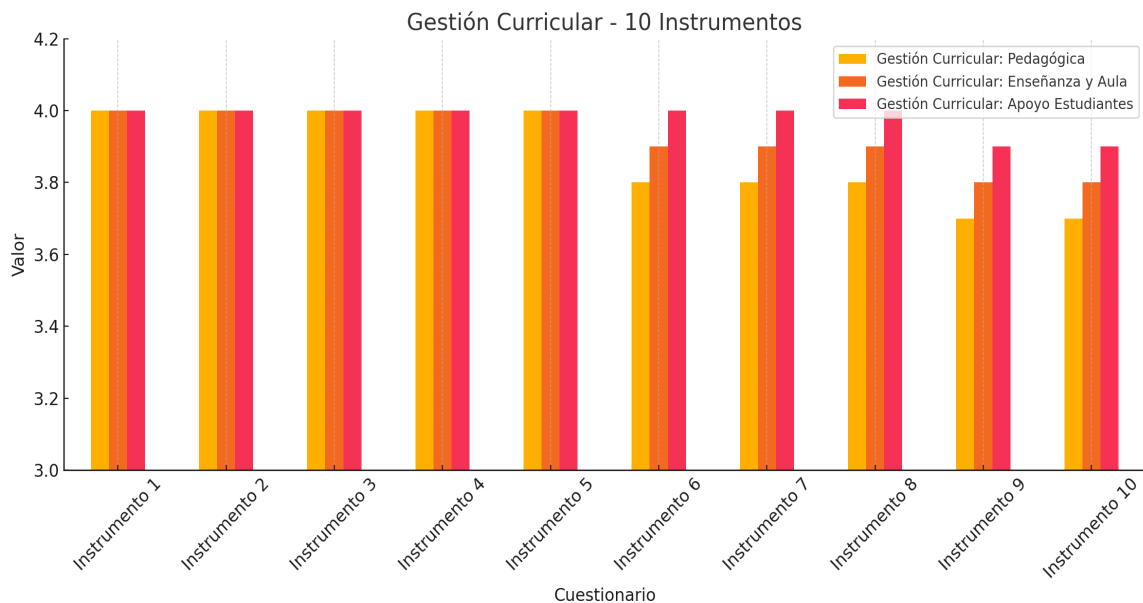


### 3. Gestión Curricular

Las dimensiones evaluadas son gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula, apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Estos aspectos nos revelan niveles máximos de coincidencia entre los funcionarios, reflejando una cultura institucional centrada en el monitoreo, planificación y mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje, lo que va en sintonía con la visión institucional de formar estudiantes íntegros y autónomos, avanzando a la inclusión.

La dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes obtuvo niveles más altos, destacando que existe coordinación en los equipos PIE, SEP y de convivencia escolar, fortaleciendo una educación inclusiva y con enfoque integral.

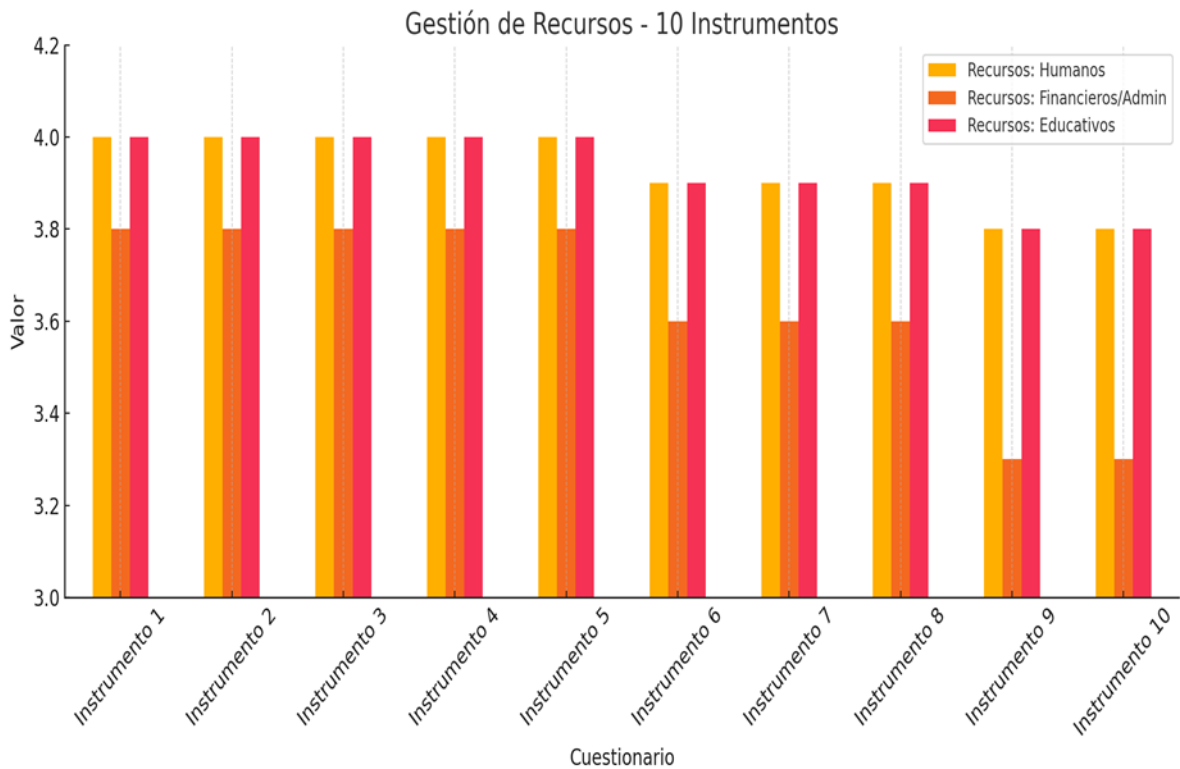


#### 4. Gestión de Recursos

Las dimensiones evaluadas son recursos humanos, recursos financieros y administrativos, recursos educativos.

Se observa una apreciación positiva en gestión de recursos, especialmente en lo referente a recursos humanos y educativos. Sin embargo, la dimensión gestión financiera y administrativa refleja números más bajos, lo que podría interpretarse como una oportunidad de mejora en la planificación y control presupuestario, o en la transparencia de procesos administrativos.

Se toma como la necesidad de una gestión estratégica que maximice el uso de recursos en función del aprendizaje de los estudiantes, como se expone en el marco teórico del presente trabajo.



## **Conclusión General del Análisis**

Los resultados nos brindan fortalezas claras en todas las áreas evaluadas, especialmente en la formación basada en competencias y la gestión curricular. La coherencia entre las respuestas de los funcionarios de la escuela Abraham Sepúlveda nos dice que se refleja una cultura institucional alineada y comprometida con la educación inclusiva y de calidad, como uno de los sellos principales.

Cabe destacar que aun así se presentaron leves diferencias observadas en algunas dimensiones como gestionar la Instrucción y gestión financiera, indican espacios donde se pueden implementar propuestas de mejora específicas, orientadas a fortalecer el liderazgo pedagógico y la planificación estratégica del establecimiento.

### **Análisis General de los Resultados Gráficos**

El análisis de los resultados obtenidos a través de los tres instrumentos aplicados en la Escuela Abraham Sepúlveda Pizarro permite evidenciar tendencias significativas en relación con la percepción de los agentes educativos sobre las áreas clave del quehacer institucional: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. Los gráficos comparativos por dimensión muestran patrones de alta consistencia, pero también permiten identificar oportunidades de mejora específicas.

Las áreas evaluadas reflejaron una alta congruencia en las respuestas de los agentes educativos, esto nos brinda una cultura institucional consolidada, donde los funcionarios comparten una visión común respecto a las prácticas que se implementan en el establecimiento. Esta ideología de sentir se aprecia con mayor fuerza en las áreas de formación basada en competencias y gestión curricular, donde las dimensiones como saber conocer, saber hacer, apoyo al desarrollo de los estudiantes y enseñanza en el aula alcanzan los máximos puntajes en todos los instrumentos.

## **Fortalezas en el liderazgo y gestión pedagógica**

En el área de Liderazgo Pedagógico, los gráficos muestran resultados positivos y estables en dimensiones como Rediseñar la organización y Desarrollar personas. Esto indica que la institución valora el trabajo en equipo, promueve la formación continua y genera espacios de acompañamiento profesional.

Sin embargo, la dimensión Gestionar la instrucción presenta una ligera baja en el instrumento 3, lo que podría interpretarse como una percepción diferenciada sobre el uso de herramientas y estrategias para liderar procesos pedagógicos inclusivos. Este dato sugiere un foco de mejora en el fortalecimiento del liderazgo intermedio y técnico-pedagógico.

## **Enfoque inclusivo**

En el área de la gestión curricular demuestran una clara fortaleza en implementación de prácticas inclusivas y de acompañamiento. Las dimensiones gestión pedagógica y apoyo al desarrollo de los estudiantes alcanzan altos niveles de consenso, lo que refleja un trabajo articulado entre el equipo técnico, docentes y el programa PIE.

La unión que se presenta en la escuela Abraham Sepúlveda ha logrado institucionalizar estrategias de planificación, evaluación y monitoreo orientadas a la mejora continua del aprendizaje de todos los estudiantes.

La dimensión de gestión de recursos, se evidencia una adecuada positividad, especialmente en lo relativo a recursos humanos y recursos educativos. Esto destaca el reconocimiento a la labor docente, la provisión de materiales y la disponibilidad de espacios y tecnologías para apoyar los procesos de enseñanza.

La dimensión gestión financiera y administrativa muestra una leve diferencia en los instrumentos, lo cual podría sugerir una percepción menos clara sobre financiamiento de material pedagógico. Este aspecto representa una oportunidad para mejorar la transparencia institucional y la participación de los distintos estamentos en la toma de decisiones financieras.

**Síntesis:** en los gráficos se demuestra que la Escuela Abraham Sepúlveda Pizarro presenta una base sólida en todos los ámbitos evaluados, con potencialidad en el área pedagógica, humana e inclusiva. No obstante, el análisis también revela áreas críticas específicas que requieren atención, particularmente en la gestión de la innovación pedagógica y en la administración de recursos, estos aspectos se deben seguir potenciando para avanzar a una comunidad educativa de calidad.

Los resultados nos permiten fundamentar propuestas de mejora realistas a corto plazo, enfocadas en optimizar la coherencia institucional, fortalecer el liderazgo instruccional y asegurar una gestión de recursos alineada con los principios de equidad y calidad educativa del establecimiento educacional.

## 9. Propuesta de mejora

Se lograron detectar fortalezas institucionales como áreas que requieren seguir siendo estimuladas, con todo esto se realizó la siguiente propuesta de mejora, con el objetivo de contribuir al desarrollo de una educación inclusiva, de calidad y coherente con el proyecto educativo institucional de la escuela Abraham Sepúlveda Pizarro.

### Fortalecimiento del Liderazgo Instruccional

La problemática que se logró identificar fue principalmente en la dimensión gestionar la instrucción de los diez instrumentos, que indica posibles brechas en la percepción del liderazgo pedagógico y la gestión del cambio.

**Objetivo:** Potenciar el rol del equipo directivo como líderes instruccionales, promoviendo procesos de innovación pedagógica con acompañamiento efectivo.

### Acciones sugeridas:

-Implementar un plan de formación interna en liderazgo instruccional para el equipo directivo y técnico pedagógico.

-Establecer ciclos de retroalimentación docente no evaluativa, centrados en la mejora.

-Promover conversaciones pedagógicas sistemáticas en los consejos de profesores, con foco en estrategias inclusivas y didácticas efectivas.

### Área: Liderazgo Pedagógico

Objetivo	Acción a realizar	Responsable
Fortalecer el liderazgo instruccional en la gestión pedagógica.	-Implementar jornadas de capacitación en liderazgo inclusivo.	Equipo Directivo
	-Establecer reuniones de retroalimentación docente	UTP
	-Aplicar seguimiento a planes de acción pedagógica.	

## Transparencia y Participación en la Gestión de Recursos Financieros

-La problemática se reflejó en la dimensión Gestión financiera y administrativa.

**Objetivo:** Garantizar una administración transparente de los recursos financieros del establecimiento y fortalecer la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones presupuestarias.

### Acciones sugeridas:

-Socializar trimestralmente el estado financiero del establecimiento mediante informes accesibles y claros.

-Crear un comité participativo de recursos, integrado por representantes del equipo directivo, docentes y asistentes de la educación.

-Establecer criterios claros para la asignación de recursos en base a necesidades pedagógicas y equidad.

### Área: Gestión de Recursos

Objetivo	Acción a realizar	Responsable
Mejorar la transparencia y eficiencia en la gestión de recursos financieros, humanos y educativos.	- Crear comité participativo para la planificación de recursos. - Optimizar el uso y control del inventario educativo.	Equipo Directivo, representantes docentes
	- Socializar informes financieros de manera trimestral.	Encargados de recursos
	- Optimizar el uso y control del inventario educativos.	Representantes docentes

## Consolidación del Enfoque Inclusivo en la Enseñanza

La fortaleza identificada fue la elevada valoración de las dimensiones asociadas al desarrollo de prácticas inclusivas en el aula y al apoyo a los estudiantes.

-Objetivo: Consolidar y proyectar las buenas prácticas inclusivas hacia una cultura institucional sostenible.

### Acciones sugeridas:

-Sistematizar y compartir las buenas prácticas docentes inclusivas a través de cápsulas pedagógicas o boletines internos.

-Fortalecer el trabajo colaborativo entre docentes, PIE y equipo técnico pedagógico mediante comunidades de aprendizaje mensuales.

-Promover el uso de instrumentos de evaluación diversificados que consideren el progreso individual del estudiante y no solo su rendimiento.

### Área: Formación Basada en Competencias

Objetivo	Acción a realizar	Responsable
Potenciar las competencias docentes en torno al saber conocer, saber hacer y saber ser.	-Realizar talleres de fortalecimiento de competencias pedagógicas.	Coordinador(a) PIE
	-Implementar espacios de co-planificación docente con foco en la inclusión.	Jefatura UTP
	-Sistematizar experiencias exitosas en el aula.	Docentes

## **Innovación en Planificación Curricular y Evaluación Formativa**

La fortaleza identificada fue en la alta coincidencia en las dimensiones Saber Conocer, Saber Hacer y Gestión Pedagógica.

-Objetivo: Transformar la planificación y evaluación en herramientas estratégicas para el aprendizaje significativo.

### **Acciones sugeridas:**

-Capacitar al equipo docente en diseño universal para el aprendizaje (DUA) y evaluación auténtica.

-Revisar las planificaciones para incorporar adaptaciones curriculares inclusivas, con foco en habilidades y no solo contenidos.

-Crear un banco institucional de instrumentos de evaluación formativa, alineado al currículo y a las competencias del PEI.

### **Área: Gestión Curricular**

<b>Objetivo</b>	<b>Acción a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Consolidar una planificación curricular inclusiva y orientada a los aprendizajes significativos.	-Capacitar en Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA).	UTP
	-Crear un banco de instrumentos de evaluación diversificada.	Equipo docente
	-Establecer reuniones técnicas por ciclos con foco en el acompañamiento pedagógico.	Equipo directivo

## 10. Conclusión

El presente trabajo expuesto se basó principalmente en el poder diagnosticar el estado actual de cuatro áreas fundamentales del quehacer educativo en la Escuela Abraham Sepúlveda Pizarro de la comuna de Copiapó, en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Desde una mirada basada en la inclusión y la mejora continua según los sellos educativos, se construyó un instrumento de evaluación contextualizado y validado, que permitió levantar información valiosa desde la experiencia directa de los agentes educativos del establecimiento.

Se logro detallar una cultura institucional comprometida con la educación inclusiva y de calidad, destacando fortalezas en la planificación pedagógica de los agentes educativos, en el trabajo colaborativo entre los especialistas y docentes, la valoración del rol docente y la existencia de prácticas sistemáticas de apoyo a los estudiantes, que puedan presentar alguna necesidad educativa ya sea transitoria o permanente. Los funcionarios respondieron de manera muy similar a los instrumentos aplicados. Donde nos sugieren una visión compartida del quehacer institucional, lo que constituye una base sólida para el desarrollo de mejoras sostenibles.

Cabe destacar que también permitió detectar ciertos puntos críticos, tales como la necesidad de fortalecer el liderazgo pedagógico en la gestión de la instrucción, y de avanzar en una mayor transparencia y participación en los procesos de gestión financiera y administrativa. Estas debilidades no opacan las fortalezas detectadas, sino que abren una oportunidad para reorientar la práctica institucional hacia modelos más democráticos de toda la comunidad, colaborativos entre los funcionarios y centrados en el aprendizaje de todos los educandos. Así se requiere implementar estrategias concretas y contextualizadas de mejora educativa, que promuevan una cultura de evaluación de tipo reflexivo, liderazgo inclusivo por parte del equipo directivo y gestión eficiente de recursos. Estas propuestas están alineadas con el proyecto educativo institucional y responden a la multiplicidad de habilidades de la comunidad escolar. En resumen, este trabajo nos brinda la importancia de evaluar para transformar y poder dar ayudas coherentes a la realidad educativa para seguir avanzando a una educación de calidad e inclusiva.

## 11. Bibliografía

Casanova, M. A. (2016). Evaluación para la inclusión educativa. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 9(1), 73–90.  
<https://revistas.uam.es/riee/article/view/4470>

Ministerio de Educación de Chile. (2024). Plan de reactivación educativa 2024.  
<https://reactivacioneducativa.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/127/2024/04/Plan-de-Reactivacion-Educativa-2024-Ministerio-de-Educacion-de-Chile.pdf>

Moliner García, O. (2013). Educación inclusiva: Todos los niños tienen derecho de aprender juntos.

<https://biblioteca.isfodosu.edu.do/opac-tmpl/files/tc/EducacionInclusiva.pdf>

Murillo, F. J. (2012). Liderazgo pedagógico para la equidad educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(1), 3–17.  
<https://revistas.uam.es/reice/article/view/1086>

Pedró, F. (2011). Tecnología y escuela: Lo que funciona y por qué. Fundación Santillana.

<https://www.fundacaosantillana.org.br/wpcontent/uploads/2020/01/Tecnologi%CC%81a-y-escuela-lo-que%CC%81-funciona-y-por-que%CC%81. Docume ntoba %CC%81sico.pdf>

Real Academia Española. (2024). Diccionario de la lengua española (23.<sup>a</sup> ed.).  
<https://dle.rae.es>

Saldivia, S. (2018). Convivencia escolar para la inclusión y la no discriminación. Líderes Educativos.

[https://www.lidereseducativos.cl/wpcontent/uploads/2018/11/NT7\\_L1\\_S.S\\_Conviven cia-escolar-para-la-inclusio%CC%81n-y-la-no-discriminacio%CC%81n\\_14-11-18.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wpcontent/uploads/2018/11/NT7_L1_S.S_Conviven cia-escolar-para-la-inclusio%CC%81n-y-la-no-discriminacio%CC%81n_14-11-18.pdf)

Streck, D. R., Redin, E., & Zitkoski, J. J. (2015). Educación y formación humana: Un desafío político-pedagógico. CLACSO.

[https://www.clacso.org/wp-content/uploads/2021/08/V1\\_Anticapitalismos\\_N2.pdf](https://www.clacso.org/wp-content/uploads/2021/08/V1_Anticapitalismos_N2.pdf)

Tobón, S. (2013). Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, currículo y didáctica. Ecoe Ediciones.

[https://www.uv.mx/psicologia/files/2015/07/tobon-s.-formacion-basada-en\\_comp etencias.pdf](https://www.uv.mx/psicologia/files/2015/07/tobon-s.-formacion-basada-en_comp etencias.pdf)

Moliner García, O. (2013). Educación inclusiva: Todos los niños tienen derecho de aprender juntos.

<https://biblioteca.isfodosu.edu.do/opac-tmpl/files/tc/EducacionInclusiva.pdf>

Pedró, F. (2011). Tecnología y escuela: Lo que funciona y por qué. Fundación Santillana.

<https://www.fundacaosantillana.org.br/wpcontent/uploads/2020/01/Tecnologi%CC%81a-y-escuela-lo-que%CC%81funciona-y-por-que%CC%81.-Documentoba%CC%81 sico.pdf>

Saldivia, S. (2018). Convivencia escolar para la inclusión y la no discriminación. Líderes Educativos.

[https://www.lidereseducativos.cl/wpcontent/uploads/2018/11/NT7\\_L1\\_S.S\\_Conviven cia-escolar-para-la-inclusio%CC%81n-y-la-no-discriminacio%CC%81n\\_14-11-18.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wpcontent/uploads/2018/11/NT7_L1_S.S_Conviven cia-escolar-para-la-inclusio%CC%81n-y-la-no-discriminacio%CC%81n_14-11-18.pdf)

## 12. Anexos

### Planilla de tabulación de resultados

A continuación, se presenta la planilla de tabulación de los datos obtenidos mediante los diez instrumentos aplicados a los agentes educativos del establecimiento. Los puntajes corresponden a la valoración por dimensión dentro de las áreas evaluadas: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. La escala utilizada varía entre 1 (muy bajo) y 5 (muy alto).

Planilla de Tabulación de Resultados

<b>Instrumento</b>	<b>Saber conocer</b>	<b>Saber hacer</b>	<b>Saber ser</b>	<b>Rediseñar la organización</b>	<b>Gestionar la instrucción</b>	<b>Desarrollar personas</b>	<b>Establecer dirección</b>
Instrumento 1	5	3	5	5	3	3	5
Instrumento 2	5	4	3	4	4	4	4
Instrumento 3	3	5	5	5	4	5	4
Instrumento 4	5	3	5	5	3	3	5
Instrumento 5	4	3	4	5	5	3	5
Instrumento 6	5	3	4	4	4	4	4
Instrumento 7	3	5	4	3	4	5	3
Instrumento 8	5	3	3	5	5	5	4
Instrumento 9	4	4	3	4	3	3	4
Instrumento 10	3	4	4	5	5	4	5

## Instrumento aplicado

El instrumento aplicado consistió en una pauta estructurada por áreas y dimensiones clave del quehacer educativo

Área	Dimensión	Ítem de evaluación (ejemplo)
Formación Basada en Competencias	Saber conocer	¿Aplica estrategias que promueven el pensamiento crítico?
Formación Basada en Competencias	Saber hacer	¿Utiliza recursos variados para facilitar el aprendizaje?
Formación Basada en Competencias	Saber ser	¿Fomenta actitudes de respeto y responsabilidad?
Liderazgo Pedagógico	Rediseñar la organización	¿Promueve cambios organizativos centrados en el aprendizaje?
Liderazgo Pedagógico	Gestionar la instrucción	¿Guía el trabajo docente con foco en la mejora continua?
Liderazgo Pedagógico	Desarrollar personas	¿Apoya el desarrollo profesional de los docentes?
Liderazgo Pedagógico	Establecer dirección	¿Define metas pedagógicas claras y compartidas?
Gestión Curricular	Gestión pedagógica	¿Monitorea el progreso de los aprendizajes?
Gestión Curricular	Enseñanza y aprendizaje	¿Adapta estrategias de enseñanza a las necesidades del grupo?
Gestión Curricular	Apoyo al desarrollo	¿Se coordinan apoyos para el desarrollo integral del estudiante?
Gestión de Recursos	Recursos humanos	¿El personal educativo está adecuadamente distribuido?
Gestión de Recursos	Recursos financieros y administrativos	¿Existe una planificación financiera transparente?
Gestión de Recursos	Recursos educativos	¿Los materiales disponibles responden a las necesidades del aula?

### Tabla resumen del plan de mejora

Del diagnóstico surgieron dos focos de mejora: liderazgo pedagógico y gestión de recursos. Se propone capacitar a docentes y directivos en liderazgo instruccional, y desarrollar un plan financiero participativo. Ambas acciones se implementarán durante el año 2025, buscando fortalecer el acompañamiento pedagógico y promover una gestión transparente y colaborativa.

Área	Dimensiones evaluadas	Objetivo de evaluación
Formación Basada en Competencias	Saber conocer, Saber hacer, Saber ser	Identificar el nivel de apropiación y aplicación de competencias pedagógicas clave.
Liderazgo Pedagógico	Rediseñar la organización, Gestionar la instrucción, Desarrollar personas, Establecer dirección	Valorar el ejercicio del liderazgo en función del aprendizaje institucional.
Gestión Curricular	Gestión pedagógica, Enseñanza y aprendizaje, Apoyo al desarrollo	Observar la planificación, ejecución y apoyo pedagógico a los estudiantes.
Gestión de Recursos	Recursos humanos, Recursos financieros y administrativos, Recursos educativos	Determinar la disponibilidad, organización y uso de recursos para la inclusión y calidad.

## Registro Fotográfico Institucional

Se presenta a continuación un conjunto de imágenes tomadas en la Escuela Abraham Sepúlveda Pizarro durante el desarrollo del proceso investigativo, el contexto institucional y momentos significativos que respaldan los procesos inclusivos. El material fotográfico tiene como finalidad complementar la información recogida y aportar una mirada visual al trabajo de campo efectuado.

