



Trabajo Final Para Obtener el grado de Magíster profesional en Educación, Mención
Currículum y Evaluación Basado en Competencias

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE LA
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO,
LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE RECURSOS DEL LICEO
COMERCIAL MIRAMAR, COMUNA DE PUERTO MONTT,
REGIÓN DE LOS LAGOS**

Candidato a magister: Yenifer Solange Alvarado Cárdenas

Tutor disciplina: Marlenis Martínez Fuentes

Tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Enero del 2024

ÍNDICE

	Resumen.....	IV
1.	Introducción.....	1-2
2.	Marco teórico.....	3-4
	2.1. Formación basada en competencias.....	4-5
	2.2. Área gestión curricular.....	5-6
	2.3. Área gestión de recursos.....	6
	2.4. Liderazgo pedagógico.....	7
3.	Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación.....	8
4.	Marco contextual.....	9
	4.1. Características del contexto.....	9
	4.2. Entorno y realidad del establecimiento.....	9-10
	4.3. Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales.....	10-11
	4.4. Reseña histórica- lora y dificultades.....	11
5.	Diseño y aplicación del instrumento.....	12
	5.1. Teórico.....	12
	5.1.1. Características del instrumento.....	12-13
	5.1.2. Como se elaboró y quien o quienes participaron de su elaboración.....	13
	5.1.3. Validación del instrumento.....	14-16
	5.1.4. Descripción de la aplicación del instrumento.....	16
	5.2. Practico.....	17
	5.2.1. Presentación del instrumento.....	17-35
6.	Análisis de los resultados.....	36
	6.1. Formación basada en competencias.....	36
	6.1.1. Dimensión: Saber Conocer.....	36
	6.1.2. Dimensión: Saber Ser.....	37
	6.1.3. Dimensión: Saber Hacer.....	38-39
	6.2. Área gestión curricular.....	39
	6.2.1. Dimensión: Gestión pedagógica.....	39-40

6.2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en Aula.....	41-42
6.2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.....	42-43
6.3. Área Gestión de recursos.....	43
6.3.1. Dimensión: Gestión de recurso humano.....	43-44
6.3.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos.....	44-45
6.3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos.....	45-46
6.4. Área liderazgo pedagógico.....	46
6.4.1. Dimensión: Establecer dirección.....	46
6.4.2. Dimensión: Rediseño de la Organización.....	47
6.4.3. Dimensión: Desarrollo del personal.....	48
6.4.4. Dimensión: Gestión de la Instrucción.....	49
7. Propuesta de mejora.....	50
7.1. Área: Formación basada en competencias.....	50
7.2. Área: Gestión curricular.....	51-52
7.3. Área: Gestión de recursos.....	52
7.4. Área: Liderazgo pedagógico.....	53-54
8. Conclusión.....	55-56
9. Bibliografía.....	57

RESUMEN

El estudio analiza la gestión escolar en el Liceo Comercial Miramar, ubicado en Puerto Montt, enfocándose en cuatro áreas claves, Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Administración de Recursos. El objetivo es identificar las fortalezas y oportunidades de mejora que permitan optimizar la calidad educativa y la eficiencia institucional. La Formación Basada en Competencias busca dotar a los estudiantes de habilidades prácticas aplicables en diversos contextos, mientras que el Liderazgo Pedagógico es fundamental para la toma de decisiones y la implementación de estrategia innovadora, la Gestión Curricular influye en la actualización y pertinencia a los programas de estudio, y la administración de recursos impacta en el uso eficiente de materiales, infraestructura y apoyo pedagógico.

La metodología incluyó un diagnóstico institucional basado en encuestas y análisis de resultados, lo que permitió identificar áreas de mejora como el fortalecimiento del liderazgo directivo y docente, la necesidad de actualización curricular y la optimización en la gestión de recursos. Estas áreas se vinculan directamente con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje, asegurando que respondan a las necesidades del contexto educativo y actual.

Cómo resultado del análisis se proponen estrategias enfocadas en mejorar la calidad educativa y eficacia administrativa. Estas estrategias buscan generar un impacto positivo en la formación de los estudiantes. Garantizando que los procesos educativos sean pertinentes y efectivos, además. Se destaca la importancia de la formación técnica en especialidades como contabilidad, gastronomía, operaciones portuarias y de hotelería, que se alinean con el desarrollo económico y cultural de la comuna.

En conclusión, el estudio aporta herramientas para la mejora continua en El Liceo Comercial Miramar y sirve como referencia para otras instituciones con desafíos similares. Promoviendo una gestión escolar más efectiva y alineada con las necesidades actuales de la educación técnica profesional.

INTRODUCCIÓN

La gestión educativa es un elemento crucial para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, ya que tienen un impacto directo en el rendimiento de los estudiantes y en la calidad del servicio educativo que brinda una institución. En este sentido, es esencial examinar y fortalecer áreas como la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la administración de recursos, ya que estas dimensiones influyen en el desarrollo integral de los aprendizajes y en la optimización del funcionamiento institucional.

El objetivo de este estudio es analizar el diagnóstico institucional del Liceo Comercial Miramar, situado en la comuna de Puerto Montt, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades en los ámbitos antes mencionados y, a partir de ahí, proponer estrategias de mejora. Para el, se ha adoptado un enfoque metodológico que se basa en la recopilación y análisis de información mediante instrumentos de evaluación específicos, lo que ha permitido obtener una visión detallada sobre el estado actual de la gestión escolar en la institución.

Este análisis no solo ayuda a entender la situación del Liceo en relación con su organización y procesos internos, sino que también facilita la formulación de propuestas que buscan mejorar la calidad educativa. La formulación basada en competencias es un enfoque clave para la educación del siglo XXI, ya que prepara a los estudiantes con habilidades prácticas y conocimientos aplicables a diversos contextos laborales y académicos. Además, el liderazgo pedagógico es fundamental para la toma de decisiones, la motivación del equipo docente y la implementación de estrategias innovadoras. Por otro lado, la gestión curricular garantiza que los planes de estudio se ajusten a las necesidades reales de los estudiantes y de la sociedad, mientras que la administración de recursos desempeña un papel esencial en la asignación eficiente de materiales, infraestructura y apoyo pedagógico.

A partir de estos elementos, este trabajo busca generar un marco de referencia para futuras acciones de mejora dentro del establecimiento, con la finalidad de contribuir a la consolidación de una educación de calidad, equitativa y centrada en el desarrollo integral de los estudiantes. Finalmente, se espera que los objetivos aquí señalados sirvan

como punto de partida para la implementación de mejoras en los cuatro elementos fundamentales de la educación.

1. MARCO TEÓRICO

Para analizar el diagnóstico y propuesta de mejora en las áreas de la formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos del Liceo Comercial Miramar, en la comuna de Puerto Montt, es fundamental abordar los conceptos claves mencionados anteriormente. Estos conceptos permiten comprender como se relacionan entre si y contribuyen al fortalecimiento y potenciación del funcionamiento un establecimiento escolar.

Como parte de este proceso, se realizó un diagnóstico inicial orientado a recopilar información relevante antes de implementar cualquier intervención. Este diagnóstico es clave para diseñar y ejecutar planes que respondan a las necesidades identificadas, permitiendo así orientar acciones concretas hacia la mejora continua, *el diagnóstico es el punto de partida para conocer la situación de la escuela en relación con los diferentes ámbitos de gestión escolar y es la base para elaborar los objetivos, las metas y acciones del Programa Escolar de Mejora Continua, que contribuyan a atender las problemáticas identificadas como prioritarias por su impacto en el logro de los aprendizajes de niñas, niños y adolescentes* (Secretaría de Educación Pública, 2023)

En esta investigación nos centraremos en dos tipos de diagnóstico: el institucional y el pedagógico. El primero es un proceso que busca comprender la realidad de una institución, ya sea educativa, financiera o de otro tipo, para identificar áreas de mejora y fortalezas. Este proceso implica la recopilación y análisis de información sobre diversos aspectos institucionales, como gestión, operaciones, sistemas y controles, con el objetivo es replantear la gestión institucional y tomar decisiones estratégicas para mejorar su desempeño. En este sentido, Diario Educación (2025) *señala que “todo intento de mejorar debe partir de un análisis crítico de la realidad, un diagnóstico institucional detallado que determine nuestro propósito a alcanzar”*.

Por otro lado, el diagnóstico pedagógico se enfoca en evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de un contexto educativo. Su propósito principal es identificar las necesidades educativas de los estudiantes, analizar su comportamiento y rendimiento académico, y desarrollar estrategias que mejoren la calidad de la educación.

Este diagnóstico es una herramienta esencial para personalizar la enseñanza y adaptarla a las necesidades específicas de cada estudiante. En este sentido, se puede considerar “una actividad científica, cuyo objeto de estudio incluye a sujetos e instituciones” (Arriagada, 2015, p. 4).

2.1. Formación basada en competencias

Como parte del proceso de diagnóstico, es fundamental considerar ciertos criterios. Uno de ellos es evaluar el nivel de competencia del cuerpo docente, tanto en su especialidad como en su metodología de enseñanza. Este aspecto está incluido en el *Marco para la Buena Enseñanza* y es evaluado por el sistema de aseguramiento de la gestión escolar (SAG).

La competencia profesional se define como la capacidad de utilizar conocimientos de manera eficaz en un área específica; en este caso, la docencia escolar. Según Suelen Domínguez Garrido et al. (2021), la noción de competencia implica la habilidad de emplear conscientemente el conocimiento en contextos significativos, no solo para realizar tareas repetitivas, sino también para resolver problemas. Esto resalta la importancia de un desempeño docente que trascienda la mera transmisión de contenidos.

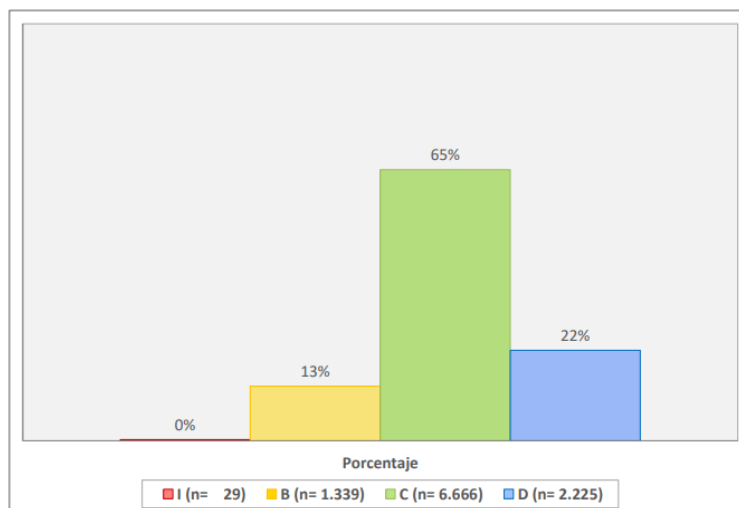
Asimismo, el desarrollo de competencias docentes está estrechamente relacionado con la forma en que se educa a los estudiantes. Los docentes desempeñan un papel clave en la formación de habilidades que permitan a los alumnos aplicar el conocimiento en diversos contextos y enfrentar los desafíos de una sociedad en constante cambio. En ese sentido, la educación debe enfocarse en preparar a los estudiantes para que sean capaces de adaptarse y contribuir significativamente en su entorno social y profesional.

Para dar evidencia de lo fundamental que son las competencias en el profesorado, es que todos los años estos deben rendir una serie de insumos para que el *Ministerio de Educación* pueda categorizar a los docentes, en la siguiente tabla podrán observar los resultados obtenidos por los docentes que fueron evaluados por la *Evaluación Docente* en la cual se evalúan las competencias, esto durante el año 2021.

Figura 1

Distribución de docentes según el tramo de la Carrera Docente, 2020-2021.

Distribución final de niveles de desempeño de docentes y educadoras/es evaluados en 2021 (n=10.259)



En esta primera se observa que ningún docente se encuentra en el nivel insatisfactorio. Sin embargo, un 13% está clasificado dentro del rango básico, un 65% en el rango competente y un 22% en el rango destacado.

Aunque no se registra a ningún docente en el nivel insatisfactorio, es esencial realizar un seguimiento y capacitar a aquellos que se encuentran en los rangos básico y competente. Esto pone de manifiesto que aún existen competencias pedagógicas por desarrollar, lo cual es clave para garantizar un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad.

Para que la educación chilena sea de calidad y se base en competencias fortaleciendo las habilidades de los estudiantes, es fundamental que el equipo de gestión pedagógica asesore y guíe a los profesores en su labor diaria.

2.2. Área gestión curricular

La gestión curricular constituye un eje fundamental en el proceso educativo, ya que permite articular de manera efectiva las distintas etapas de la enseñanza y aprendizaje. En este sentido, “la gestión del currículo depende de la coherencia entre lo

que se plantea y se escribe, lo que se implementa, lo que se evalúa y lo que realmente aprenden los estudiantes” (Hernández & Fonseca, 2009, p.31). Además, se debe considerar que la gestión curricular busca garantizar que los estudiantes adquieran conocimientos, habilidades y valores necesarios para su desarrollo profesional y personal. Por ello, resulta fundamental un trabajo riguroso y esquematizado, en el que la organización de clases y las metodologías de enseñanza desempeñan un rol central. Para asegurar esta coherencia, las planificaciones deben ser supervisadas y corregidas por la unidad técnico- pedagógico, verificando que estas sean óptimas y que cumplan con las bases curriculares, los planes y programas establecidos por el Ministerio de Educación.

2.3. Área gestión de recursos

Para que un establecimiento pueda funcionar en óptimas condiciones, es fundamental contar con recursos y saber gestionarlos adecuadamente. Por ello, la gestión de recursos, que permite planificar, programar y asignar elementos como personas, dinero, herramientas y tiempo, con el objetivo de maximizar la eficacia y eficiencia en la ejecución de proyectos y tareas. Según Slack (s.f), la gestión de recursos se refiere a la administración y utilización efectiva de los recursos disponibles en una organización, incluyendo recursos materiales, tecnológicos, tiempo y capital humano.

En este caso de institución educativa, se debe considerar que estas funcionan a través de un sostenedor, quien es responsable de distribuir los recursos. Posteriormente, cada establecimiento organiza el uso de estos recursos para realizar diversas funciones.

La adecuada gestión de recursos es clave para posibilitar una gestión curricular eficaz, ya que esta permite la contratación de profesionales especializados y competentes para trabajar en el establecimiento, garantizando así una educación de calidad. Sin embargo, aunque exista una excelente distribución de recursos, la unidad técnico- pedagógica puede no funcionar de manera favorable si no hay una adecuada coordinación. Por ello, es fundamental que los equipos de gestión y el equipo directivo trabajen de forma conjunta, generando confianza en los demás organismos del establecimiento. Cuando los agentes de la unidad educativa perciben cohesión y unidad en la gestión, suele comprometerse más con su trabajo.

2.4. Liderazgo pedagógico

En un establecimiento educativo, es fundamental que exista un buen liderazgo pedagógico, ya que esto permitirá mantener la motivación, proactividad y rigurosidad en el desempeño laboral de cada funcionario. “El liderazgo directivo ejerce una influencia indirecta al incidir en las motivaciones, habilidades y condiciones del profesorado, lo cual a su vez afecta el rendimiento de los estudiantes” (Navarro, 2023, p. 15). Un buen líder educativo será capaz de influir y movilizar a otros con el fin de mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Debido a que entre sus funciones está gestionar recursos, orientar a los trabajadores, capacitar a los docentes y asistentes de la educación, acompañar y supervisar en el aula, mejorar la calidad educativa, fomentar un clima escolar positivo, fortalecer el sentido de pertenencia tanto de apoderados como de estudiantes, e innovar en propuestas educativas.

3. ELABORACIÓN, VALIDACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

El instrumento es una encuesta estructurada, la cual contiene preguntas cerradas y abiertas, ayudara a poder obtener datos precisos sobre la investigación, centrándose en las 4 áreas principales: Formación Basada en Competencia, área de Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Liderazgo. La encuesta fue elaborada por profesionales de la Universidad Miguel de Cervantes, esta ayuda a recolectar información de carácter cuantitativo sobre un establecimiento en específico.

Se eligió esta encuesta porque entrega datos reales y certeros, también debido a que facilita el análisis de los datos, y la cuantificación de estos, permitiendo ver patrones de respuestas.

La pauta fue aplicada por la profesional Yenifer Alvarado Cárdenas, a la jefa UTP del establecimiento, quien la reviso y estuvo de acuerdo con su aplicación y posterior uso de datos en el Liceo Comercial Miramar de Puerto Montt.

El instrumento debió ser validado por un profesional de la universidad para que se poder ser utilizar. Para ello se envió la pauta de diagnóstico y la pauta de validación a la docente tutora, con ello la docente pudo completar la pauta de validación haciendo una revisión final del instrumento y reenviando este a la profesional para que lo aplique.

4. MARCO CONTEXTUAL

4.1. Características del contexto:

La investigación se realizó en el *Liceo Comercial Miramar*, ubicado calle Deber Cumplido n°253 de la ciudad de Puerto Montt en la región de Los Lagos. Este establecimiento fue inaugurado el año 2005, lleva 20 años en funcionamiento y ofrece educación media desde 1° medio a 4° medio, con un total de 20 cursos y una matrícula de 600 a 700 estudiantes aproximadamente.

El liceo es de carácter técnico profesional y ofrece 4 especialidades técnicas:

- Gastronomía
- Contabilidad
- Operaciones Portuarias
- Hotelería.

Desde el año 2015 se implementó el Programa de Integración Escolar (PIE), que inició con 7 de los 20 cursos, actualmente ya van en 12 cursos los que poseen apoyo por parte del equipo PIE.

4.2. Entorno y realidad del establecimiento

El liceo se encuentra ubicado en un entorno seguro y accesible, cercano a: bomberos, carabineros, centros de salud como Clínica Los Andes y Cesfam Carmela Carvajal, Universidades, Colegios, Jardines Infantiles y Centro de Salud Mental. Debido a su ubicación estratégica, es un lugar de alta concurrencia, lo que lo hace un entorno seguro para los estudiantes. No se observan delincuencia o situaciones de drogadicción (consumo o venta de estupefaciente).

El establecimiento cuenta con una infraestructura moderna y completa que apoya el desarrollo académico y práctico de sus estudiantes. Entre sus instalaciones se destaca:

- Aulas y espacios académicos: 21 salas de clases, 3 salas de computación (una

- para cada especialidad y una de uso común), una sala especializada en operaciones portuarias, otra en contabilidad, y una sala de hotelería equipada con material específico para la especialidad.
- Talleres y Laboratorios: Un taller de cocina completamente equipada para las clases prácticas de gastronomía, dos salas tipo restaurante para prácticas de servicio, y un laboratorio para clases de biología, física y química.
- Instalaciones deportivas y recreativas: Un gimnasio para actividades físicas y deportivas.
- Espacios comunes: un comedor para estudiantes, un invernadero para actividades medioambientales, una sala de conferencias, un auditorio para presentaciones y eventos.
- Servicios básicos: 7 baños para estudiantes y 3 para profesores, así como 2 patios, uno techado y otro al aire libre.
- Recursos educativos: Una biblioteca bien equipada.
- Administración: Oficinas para cada estamento del personal docente y administrativo.

4.3. Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales

El Liceo Comercial Miramar se encuentra ubicado en la Región de los Lagos, específicamente en la Comuna de Puerto Montt, en la zona sur de Chile. La población estudiantil del establecimiento pertenece mayoritariamente a un nivel socioeconómico vulnerable. Por esta razón, recibe significativo apoyo del municipio, que incluye la entrega de útiles escolares para toda la comunidad durante diez años, así como becas Junaeb. Estas becas cubren el desayuno y almuerzo para más del 80% de los estudiantes.

Debido al alto porcentaje de vulnerabilidad de las familias, bajo nivel educativo de los padres, alta tasa de deserción escolar, el establecimiento tomó la decisión de contratar a una asistente social y psicóloga para que se una al equipo de Convivencia Escolar, quienes están a cargo de evaluar y derivar situaciones socioeconómicas y emocionales de los estudiantes a los centros correspondientes.

4.4 Reseña histórica- logros y dificultades.

El liceo se distingue por sus actividades extraprogramáticas en el área musical, deportiva y teatral, así como su sello medioambiental. Este último funciona con el respaldo de una institución privada llamada Patio Vivo, quienes instalaron un invernadero en el liceo en el cual se pueden realizar diferentes actividades incluyendo clases ya que tiene el tamaño de una sala de clases.

A pesar de estos logros, el liceo ha enfrentado desafíos. Después de la pandemia, hubo dificultades para retomar la normalidad curricular debido al impacto emocional en los estudiantes y funcionarios. Lo que llevó a implementar contenciones, talleres e intervenciones, tanto individuales como grupales. Lamentablemente, algunas situaciones derivan en decisiones desfavorables por parte de los estudiantes, afectando a las familias como a la institución.

En 2023, varios docentes presentaron quejas al municipio por agobio laboral, lo que exacerbó la desorganización de los estamentos. Es por ello que el año 2024 se comenzó a trabajar en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) durante los consejos de profesores para poder identificar cuáles son las debilidades y fortaleza del liceo, teniendo en cuenta que gran número de estudiantes que provienen de contextos socioeconómico vulnerable, donde el nivel educativo de los padres suele ser incompleto, por lo que el apoyo familiar en los aspectos educativos o socioemocionales es limitado.

Además, el liceo enfrenta desafíos comunes en la enseñanza media, como la alta tasa de deserción escolar, que no es ajena a esta institución. Las condiciones geográficas de la zona sur, caracterizadas por lluvias y tormentas constantes, frecuentemente provocan suspensiones de clases y baja asistencia estudiantil. Estas situaciones complican el desarrollo adecuado del currículo, dejando a muchos estudiantes rezagados en su aprendizaje. A esto se suma la cantidad significativa de docentes que presentan licencias médicas, lo que también afecta el proceso pedagógico y contribuye a los retrasos en el desempeño académico de los estudiantes.

5. DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

5.1. TEÓRICO

5.1.1 Características del instrumento:

El propósito principal de la rúbrica es obtener información detallada sobre el desempeño del cuerpo docente, el equipo de gestión y los directivos del establecimiento. A través de este proceso, se busca identificar tanto las fortalezas como las debilidades en las diversas áreas evaluadas, para luego utilizar esa información en la construcción de un plan de mejoramiento institucional.

El instrumento está estructurado en cuatro áreas principales:

- Formación Basada en Competencias, que se subdivide en tres dimensiones:
 - a) Saber conocer
 - b) Saber ser
 - c) Saber hacer
- Gestión Curricular, que se desglosa en tres dimensiones:
 - a) Gestión pedagógica
 - b) Enseñanza y aprendizaje en aula
 - c) Apoyo al desarrollo de los estudiantes
- Gestión de Recursos, que incluye tres dimensiones:
 - a) Gestión del recurso humano
 - b) Recursos financieros y administrativos
 - c) Recursos educativos
- Liderazgo Pedagógico, que se descompone en cuatro subdimensiones:
 - a) Establecer dirección
 - b) Rediseño de la organización
 - c) Desarrollo personal
 - d) Gestión de la instrucción

Para evaluar el desempeño en estas áreas, se diseñó una escala de niveles de calidad, dividida en cuatro valores, con el fin de clasificar el grado de cumplimiento y desempeño en cada una de las dimensiones y subdimensiones evaluadas.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y 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 de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

5.1.2. Cómo se elaboró y quién o quiénes participaron de su elaboración:

La elaboración del instrumento de evaluación fue hecha por profesionales de la Universidad Miguel de Cervantes, la pauta fue facilitada por nuestros docentes al momento de entregar las directrices del trabajo de grado.

5.1.3. Validación del instrumento:



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

Título del trabajo

Diagnóstico y propuesta de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del Liceo Comercial Miramar, comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos.

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de recursos financieros y administración. - Gestión de recursos educativos.
--	--

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

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	El instrumento cumple con las áreas exigidas y los criterios.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación,	En función a los resultados del instrumento obtenido podrá realizar los planes de mejora.

sustitución supresión)	o	
---------------------------	---	--

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Marlenis Martínez Fuentes	
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Universidad Miguel de Cervantes	
e-mail	Marlenis.martinez@profe.umc.cl	
Fecha de la validación (día, mes y año):	14 de enero de 2025	<i>Marlenis Martínez</i>

5.1.4. Descripción de la aplicación del instrumento.

El siguiente instrumento fue utilizado para evaluar la investigación realizada en el Liceo Comercial Miramar de Puerto Montt, en la Región de Los Lagos. Esta rúbrica abarca cuatro dimensiones clave: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y recursos. Cada una de estas dimensiones fue subdividida en áreas específicas, con el objetivo de abordar diferentes aspectos del desempeño institucional, considerando las prácticas y los niveles de calidad esperados en cada una de ellas.

5.2. PRÁCTICO

5.2.1. Presentación del instrumento

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

Instrucciones:

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

Escala evaluativa

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

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

1. Formación basada en competencias

1.1. Dimensión: Saber conocer

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permita dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.				
2. Los profesionales de nuestro establecimiento saben aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizar procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas.				
3. Los y las docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.				
4. Analiza e interpreta los recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.				

5. Los y las docentes demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.				
6. Los y las docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.				

1.2. Dimensión: Saber ser

Proceso general a evaluar: Promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad. MBE, 2021				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
3. Los y las docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				
4. Los profesionales de nuestro establecimiento tienen a su cargo responsabilidades las que logran llevar a cabo con su total desempeño.				

5. Los y las profesionales de nuestro establecimiento están predispuestos al entendimiento interpersonal, dispuestos a la comunicación y cooperación con los demás y demuestran un comportamiento orientado al grupo				
--	--	--	--	--

1.3. Dimensión: Saber hacer

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes son rigurosos(as) en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.				
2. El(la) docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				
3. El(la) docente incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.				

4. El(la) docente implementa estrategias didácticas, tales como formular preguntas para cuestionar y/o evaluar diversos argumentos, formular debates grupales sobre problemáticas concretas y desafiar teorías existentes, para promover el pensamiento crítico en función de los objetivos de aprendizaje disciplinarios y transversales y de la diversidad de sus estudiantes				
5. El(la) docente genera espacios de interacción pedagógica para la elaboración de juicios críticos, basados en la reflexión y uso del error, de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de estar abiertos/as a los cambios y de tomar decisiones razonadas				
6. El(la) docente implementa estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.				
7. El(la) docente procura la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.				
8. Incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de				

distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.				
9. El(la) docente comprueba durante la clase, mediante preguntas o actividades relevantes, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.				
10. Ofrece a sus estudiantes retroalimentación descriptiva de manera oportuna, basándose en criterios e indicadores de evaluación, para que dispongan de información diferenciada sobre los niveles de logro de los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en los objetivos de aprendizaje evaluados; y para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.				

2. Área de gestión curricular

2.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				

<p>2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).</p>				
<p>3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.</p>				
<p>4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.</p>				
<p>5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.</p>				
<p>6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.</p>				
<p>7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar,</p>				

estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo				

planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				
--	--	--	--	--

2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				

6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. 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.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				

3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				

3. Área Gestión de Recursos

3.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y				

cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

3.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

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

4. Liderazgo pedagógico

4.1. Dimensión: Establecer dirección

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

4.2. Dimensión: Rediseño de la organización

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

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

4.3. Dimensión: Desarrollo del personal

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

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

4.4. Dimensión: Gestión de la instrucción

Proceso general a evaluar: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del Currículum				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.				
2. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.				
3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				

4. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.				
5. El equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.				
6. El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.				
7. El equipo directivo identifica y difunde, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.				

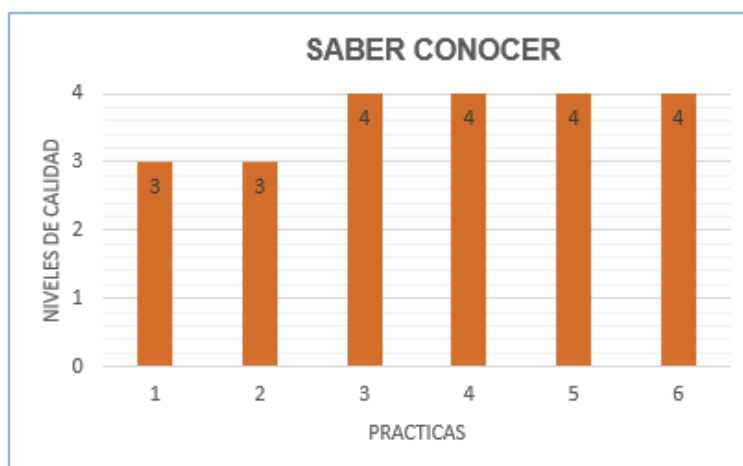
6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En las siguientes tablas y gráficos podrán observar el desglose de los resultados de las encuestas.

6.1. Formación Basada en Competencias

6.1.1. Dimensión: Saber Conocer

Dimensión: Saber Conocer	
Prácticas	Nivel de calidad
1	3
2	3
3	4
4	4
5	4
6	4



El análisis del gráfico evidencia una variabilidad de los niveles de calidad de las prácticas evaluadas dentro de la dimensión "Saber conocer". Se observa que las dos primeras prácticas presentan un nivel de calidad de 3, lo que indica un desempeño aceptable, pero con oportunidades de mejora. A partir de la tercera práctica, el nivel de calidad se eleva a 4 y se mantiene constante hasta la sexta, lo que se sugiere una consolidación en la ejecución de estas actividades.

Esta tendencia podría interpretarse como un proceso de mejora progresiva, donde las primeras prácticas presentan mayores desafíos o menor efectividad en su desarrollo, mientras que las posteriores reflejan una mayor solidez en la aplicación de conocimientos.

6.1.2. Dimensión: Saber Ser.

Dimensión: Saber Ser	
Prácticas	Nivel de Calidad
1	3
2	4
3	3
4	3
5	2



El análisis del gráfico muestra variaciones en los niveles de calidad de las prácticas evaluadas dentro de la dimensión “Saber ser”. Se observa que la segunda práctica obtuvo la calificación más alta 4, mientras que la quinta práctica presenta el nivel de calidad más bajo 2. Las demás prácticas estructuran entre los niveles 3, lo que indica un desempeño irregular en esta dimensión.

Esta Distribución, sugiere que algunas prácticas se desarrollan con mayor efectividad que otras, reflejando posibles diferencias en la comprensión, Aplicación. O evaluación de los aspectos vinculados al saberse. La disminución de la calidad de la quinta práctica es un punto de atención, ya que indica que esta área específica requiere mejoras o ajustes para fortalecer su desempeño.

6.1.3. Dimensión: Saber Hacer

Dimensión: Saber Hacer	
Prácticas	Niveles de Calidad
1	4
2	3
3	2
4	2
5	2
6	2
7	2
8	2
9	2
10	2



El análisis del gráfico muestra un desempeño mayormente deficiente en la dimensión “Saber hacer”, con la mayoría de las prácticas evaluadas alcanzando un nivel de medio bajo de 2. Esto indica un bajo grado de efectividad y consolidación en la aplicación de conocimientos y habilidades prácticas. Sin embargo, hay dos excepciones destacables: la práctica 1, que representa un nivel de calidad 4, y la práctica 2, que

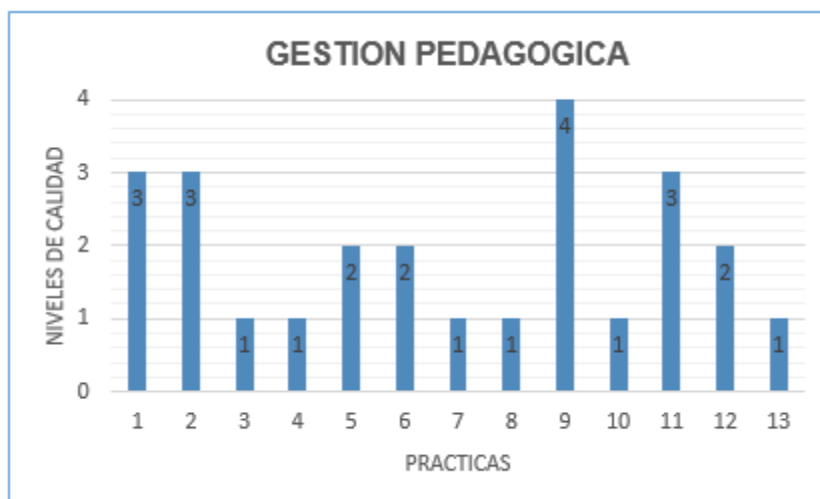
muestra un desempeño de calificación de 3. Esta última representa que puede existir un leve conocimiento sobre cómo hacer el trabajo, solo se necesita realizar un apoyo a los docentes en esta área.

Para optimizar la calidad en esta dimensión, se recomienda realizar un análisis detallado de las prácticas desde la 3 a la 10, identificando los factores que han influido en su menor rendimiento. Se requiere una revisión exhaustiva para comprender las barreras que han afectado su ejecución y determinar estrategias de mejora. Asimismo, es fundamental mantener y reforzar las prácticas con calificación cuatro y tres, asegurando la continuidad del buen desempeño general en esta dimensión.

6.2. Área Gestión Curricular

6.2.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Dimensión: Gestión pedagógica	
Prácticas	Nivel de calidad
1	3
2	3
3	1
4	1
5	2
6	2
7	1
8	1



9	4
10	1
11	3
12	2
13	1

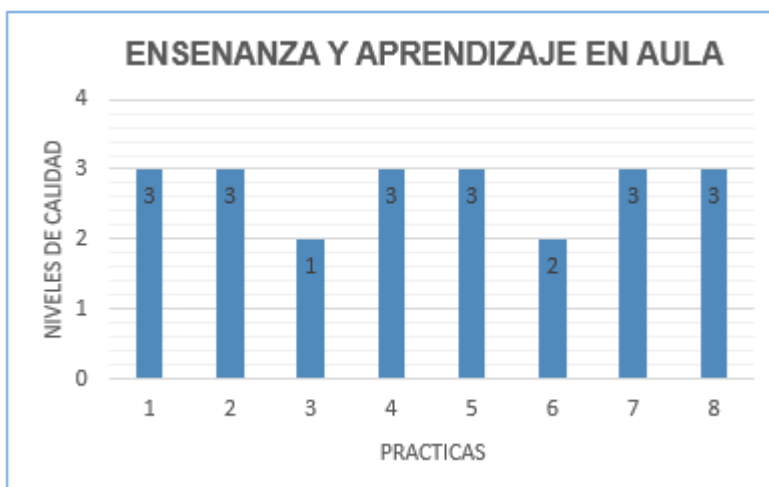
En el siguiente gráfico “Gestión pedagógica” se observa una marcada variabilidad en los niveles de calidad, con algunas prácticas destacando por su alto desempeño y otras mostrando un resultado más bajo. Por ejemplo, la práctica 9 alcanza el nivel más alto que es 4. Lo que indica que es una estrategia bien consolidada y efectiva dentro de la gestión pedagógica. En contraste prácticas como la 3, 4, 7, 8, 10 y 13 tienen un nivel 1, lo que sugiere que estas áreas se deben mejorar.

También se evidencia que las prácticas 1, 2 y 11 alcanzan un nivel 3, lo que indica una ejecución sólida, aunque con un margen para optimizar. En general, no hay una tendencia clara de mejora o deterioro progresivo en las prácticas evaluadas, sino que los niveles varían de manera dispersa. Esto sugiere que la gestión pedagógica no sigue una línea homogénea y que algunas estrategias están mejor estructuradas o apoyadas que otras.

Para mejorar la gestión pedagógica, sería importante fortalecer aquellas prácticas con desempeño bajo, identificando los factores que afectan su calidad y buscando estrategias para optimizarlas. También sería útil analizar qué hace efectiva la práctica 9 para replicar sus elementos clave en otras áreas.

6.2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en Aula.

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en Aula	
Prácticas	Nivel de Calidad
1	3
2	3
3	2
4	3
5	3
6	2
7	3
8	3



En el gráfico de “Enseñanza y aprendizaje en el aula” podemos observar que la mayoría de las prácticas alcanzan un nivel de 3, lo que indica una ejecución adecuada y consistente en varios aspectos del proceso de enseñanza y aprendizaje. Las prácticas 1, 2, 4, 5, 7 y 8 se encuentran en este nivel, lo que refleja un desempeño homogéneo en la mayoría de los casos.

Sin embargo, se identifican algunas debilidades en las prácticas 3 y 6, que presentan niveles de calidad más bajo con valores de 1 y 2 respectivamente. Esto sugiere que en estos aspectos específicos puede existir dificultades en la implementación, ya sea por falta de recursos, metodologías poco efectivas o necesidad de ajustes en la planificación y ejecución de las estrategias de enseñanza.

En términos generales, el gráfico refleja un panorama mayormente positivo, con una tendencia hacia la estabilidad de los niveles de calidad. No obstante, es recomendable analizar en profundidad las prácticas con menor puntuación para identificar áreas de mejora y estrategias que permitan elevar su calidad al nivel del resto.

6.2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes	
Prácticas	Niveles de Calidad
1	4
2	4
3	4
4	4
5	4
6	4



En el siguiente gráfico “Apoyo al desarrollo de los estudiantes” se puede observar que todas las prácticas se encuentran en el nivel de calidad máximo que sería 4, Lo que indica un desempeño óptimo y una implementación homogénea en todos los aspectos evaluados.

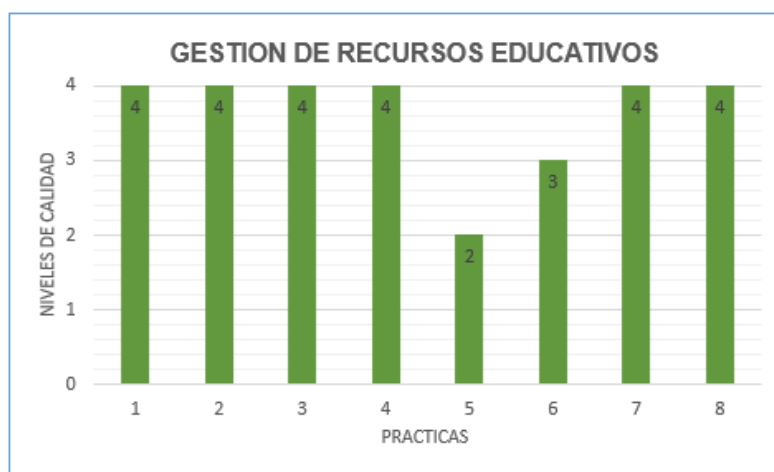
Esto sugiere que las estrategias aplicadas en este ámbito han sido eficaces y constantes, logrando que el establecimiento haga un excelente uso de sus recursos en

cuanto a la distribución de estos en los distintos estamentos, independiente de si ha habido otros puntos en los cuales no se ha alcanzado el máximo. Por lo que queda claro que no se ha debido a problemas de financiamiento.

6.3. Área Gestión de Recursos

6.3.1. Dimensión: Gestión de recurso humano

6.3.1. Dimensión: Gestión de recurso humano	
Prácticas	Nivel de calidad
1	4
2	4
3	4
4	4
5	2
6	3
7	4
8	4



Es gráfico “Gestión de recursos humanos” la mayoría de las prácticas obtuvieron la calificación máxima que es 4, lo que indica una gestión eficiente y una adecuada disponibilidad y uso de recursos educativos. Sin embargo, se observa una diferencia significativa en las prácticas 5 y 6, que presentan niveles de calidad 2 Y 3 respectivamente, lo que sugiere ciertas deficiencias o áreas de mejora en estos aspectos

específicos. La alta calificación en 6 de las 8 prácticas sugiere que la planificación y ejecución de la gestión de recursos es, en general, efectivo. Esto podría reflejar una correcta distribución, acceso y uso de materiales, infraestructuras y herramientas educativas. No obstante, la menor puntuación en las prácticas 5 y 6 podría indicar dificultades en la posibilidad de ciertos recursos o problemas en la asignación de tareas.

6.3.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos	
Prácticas	Nivel de Calidad
1	4
2	4
3	4
4	4
5	4
6	4
7	4

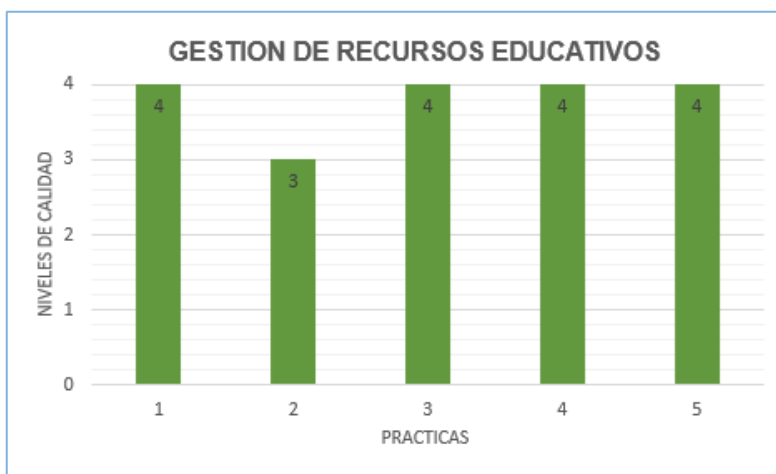


En el siguiente gráfico “Gestión de recursos financieros y administrativos” se puede observar que existe un nivel de desempeño satisfactorio, en donde queda en evidencia que todas las prácticas se encuentran en el nivel máximo (4) o que apunta a un desempeño óptimo y una implementación homogénea en todos los aspectos evaluados.

El hecho de que no haya variabilidad en los resultados sugiere que las estrategias aplicadas en este ámbito han sido efectivas y consistentes, logrando un estándar alto en cada una de las prácticas evaluadas. Esto podría reflejar un enfoque bien estructurado, con metodologías adecuadas, recursos suficientes y una ejecución. Alineada con los objetivos educativos.

6.3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos.

Dimensión: Gestión de recursos educativos.	
Prácticas	Niveles de Calidad
1	4
2	3
3	4
4	4
5	4



En el siguiente gráfico “Gestión de recursos educativos” se observa un alto nivel de calidad en la mayoría de las prácticas evaluadas. Cuatro de las 5 prácticas alcanzan un nivel de calidad de cuatro lo que indica un buen manejo de los recursos educativos en general.

Solo en la práctica 2 se tiene una calificación de 3, lo que sugiere que hay un área de mejora en comparación con las demás. La consistencia en los niveles de calidad refleja una gestión sólida y uniforme en la mayoría de los aspectos evaluados. Sin embargo, no se puede dejar de lado la práctica 2 que obtuvo un nivel de calidad 3 en

dónde podemos tener un posible punto de atención, por lo cual es recomendable identificar qué aspecto específico de la gestión de recursos educativos está en deficiencia y analizar las oportunidades de mejora.

6.3. Área Liderazgo Pedagógico

6.4.1. Dimensión: Establecer dirección

Dimensión: Establecer dirección	
Prácticas	Nivel de calidad
1	3
2	4
3	4
4	4
5	4



En el gráfico sobre “Establecer dirección” se muestra que la mayoría de las prácticas evaluadas han alcanzado el nivel máximo de calidad 4, salvo la primera, que obtuvo un nivel 3. Se puede deducir que existe una implementación efectiva y alineada de los objetivos organizacionales, se observa consistencia en la gestión y un buen desempeño de la planificación y dirección. Sin embargo, no se puede dejar de lado la práctica 1, y se debe buscar una estrategia para alcanzar el resto de las prácticas.

6.4.2. Dimensión: Rediseño de la Organización.

Dimensión: Rediseño de la Organización	
Prácticas	Nivel de Calidad
1	4
2	4
3	4
4	4
5	4
6	4



En el gráfico de “Rediseño de la organización” se puede señalar que ha alcanzado el nivel máximo de calidad en todos los aspectos evaluados, que sería 4. No se observan diferencias entre los distintos niveles de calidad, lo que indica que hay una aplicación uniforme de los cambios, también se puede mencionar que existe una coherencia y estabilidad en la gestión, no se identifican áreas con un desempeño inferior, lo que indica una planificación integral y bien ejecutada

6.4.3. Dimensión: Desarrollo del personal.

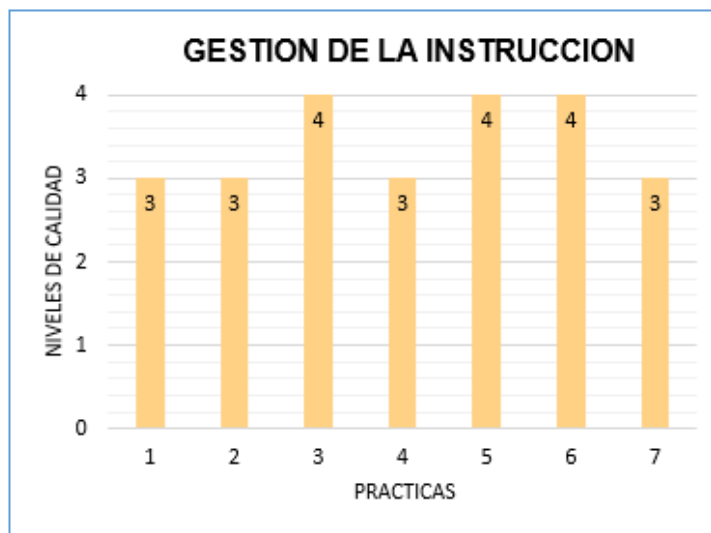
Dimensión: Desarrollo del personal	
Prácticas	Niveles de Calidad
1	4
2	4
3	4
4	4
5	4
6	4



En el gráfico “Desarrollo de personal” se puede señalar que todas las practicas del 1 al 6 han obtenido la puntuación máxima, que en este caso es 4. Esto refleja un rendimiento óptimo, ya que existe uniformidad en la calidad de las instrucciones, alto nivel de desempeño en todas las prácticas y evidencia de estrategias pedagógicas efectivas.

6.4.4. Dimensión: Gestión de la Instrucción.

Dimensión: Gestión de la Instrucción	
1	3
2	3
3	4
4	3
5	4
6	4
7	3



En el gráfico de “Gestión de la instrucción” podemos considerar los siguientes aspectos. Se muestra que los niveles de calidad se mantienen entre 3 y 4 en todas las prácticas evaluadas. Esto sugiere cierta estabilidad en la gestión.

También se puede señalar que en la práctica 4, 5 y 6 se alcanza un nivel de calidad cuatro, lo que indica un desempeño más alto en estos casos. En cambio, en las prácticas 1, 2, 3 y 7 tiene un nivel de calidad 3, lo que podría señalar que estas áreas. Presentan oportunidades de mejora. En este gráfico podemos observar que no hay valores por debajo de 3, lo que implica que la gestión de la instrucción no cae en niveles de baja calidad.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Área: Formación Basada en Competencias

Objetivo	Acción a realizar	Responsable
Fortalecer la aplicación de estrategias para la toma de decisiones en el proceso de establecer dirección, asegurando que todas las prácticas alcanzan el nivel máximo de calidad.	Implementar capacitaciones y simulaciones prácticas sobre la planificación estratégica y liderazgo organizacional, enfocadas en mejorar los aspectos con menor puntuación.	Equipo directivo y profesionales externos.
Implementación de estrategias didácticas que promuevan el pensamiento crítico en los estudiantes, asegurando que los docentes utilicen enfoques variados y rigurosos en la enseñanza.	Desarrollar talleres formativos y sesiones de acompañamiento pedagógico en donde se entreguen herramientas concretas para la formulación de preguntas orientadas al pensamiento crítico y a la evaluación de argumentos en el aula.	Equipo de coordinación del programa de integración escolar, Unidad técnico-pedagógica. Hubo profesionales externos especialistas en didáctica y evaluación.

7.2. Área: Gestión Curricular

Objetivo	Acción a realizar	Responsable
<p>Implementar un sistema estructurado de planificación y seguimiento curricular que garantice la organización, evaluación y retroalimentación efectiva del proceso enseñanza aprendizaje.</p>	<p>Crea un formato estándar de planificación semanal o mensual para los docentes.</p> <p>Generar un registro centralizado de planificaciones y materiales de apoyo accesible para toda la comunidad educativa, que permita poder cubrir los cursos cuando los docentes están con licencia médica o permisos.</p> <p>Realizar un calendario de evaluaciones compartidos para mejorar la organización y evitar la sobrecarga de los estudiantes.</p>	<p>Unidad técnico pedagógica y jefes de departamento.</p>
<p>Diversificar las estrategias de enseñanza para mejorar la atención de la diversidad en el aula.</p>	<p>Implementar metodologías activas, como trabajo basado en proyectos (ABP)</p> <p>Diseñar clases con un enfoque inclusivo, aplicar el Diseño Universal para el aprendizaje (DUA)</p>	<p>Unidad técnico-pedagógica, docentes de asignatura y educadoras diferenciales.</p>

	Realizar evaluaciones formativas y retroalimentación constante.	
--	---	--

7.3. Área: Gestión de recursos

Objetivo	Acción a realizar	Responsable
Implementar un sistema de docentes de reemplazo permanentes que asegure la continuidad del aprendizaje cuando algún profesor este ausente.	<p>La contratación de 1 o más docentes de reemplazo con jornadas flexibles que estén disponibles para cubrir ausencias tanto por licencias médicas como por imprevisto.</p> <p>Definir un sistema de asignación de horas donde los docentes puedan: Cubrir clases según especialidad o con apoyo transversal en metodologías activas. Apoyar el reforzamiento educativo cuando no estén en reemplazos y participar de actividades de planificación y apoyo de pedagogía.</p>	<p>Dirección del establecimiento y Unidad técnico-pedagógica.</p> <p>Congestión de recursos a través del sostenedor municipal.</p>

7.4. Área: Liderazgo pedagógico

Objetivo	Acción a realizar	Responsable
<p>Fomentar la mejora continua de las prácticas pedagógicas a través de la observación y socialización de clases efectivas, permitiendo que los docentes compartan estrategias exitosas para fortalecer el dominio de grupo, la estructuración de la clase y la implementación de metodologías activas.</p>	<p>Implementar un programa de observación y modelamiento docente, donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se identifica en clases destacadas con buenas prácticas pedagógicas. - Grave o realicen observaciones en vivo con docentes invitados. - Se organicen instancias de reflexión y análisis, donde el docente comparta su estrategia y los colegas puedan aplicarlas en sus propias clases. - Generar un banco de estrategias. Efectivas con herramientas 	<p>Unidad técnico-pedagógica. Y docentes líderes en prácticas efectivas.</p>

	concretas para mejorar la gestión en aula.	
--	--	--

8. CONCLUSIÓN

En conclusión, el análisis realizado en el Liceo Comercial Miramar ha permitido identificar las principales fortalezas y áreas de mejora y oportunidad dentro de su gestión escolar, abordando aspectos esenciales como la Formación Basada en Competencias, el Liderazgo Pedagógico, La Gestión Curricular y la administración de Recursos. A través del diagnóstico institucional, se ha evidenciado que, si bien existen estrategias y mecanismos establecidos para la mejora continua, aún persisten desafíos que requieren atención prioritaria para optimizar los procesos educativos y administrativos.

Uno de los hallazgos más relevantes de este estudio es la necesidad de fortalecer el liderazgo pedagógico dentro del establecimiento, dado que una dirección efectiva influye significativamente en la motivación docente, la implementación de innovaciones y la orientación estratégica de la institución. Del mismo modo, se ha identificado la importancia de consolidar un enfoque de enseñanza basado en competencias, permitiendo que los estudiantes adquieran habilidades aplicables a escenarios reales y que su formación responda a las demandas del contexto actual.

En cuanto a la gestión curricular, los resultados obtenidos indican que es fundamental actualizar y ajustar los programas de estudio para garantizar su pertinencia y efectividad. Una planificación curricular alineada con las necesidades del estudiante y las exigencias del mercado laboral puede contribuir a mejorar los índices de desempeño académico y empleabilidad. Por otro lado, la administración de recursos debe enfocarse en optimizar el uso de infraestructura y herramientas pedagógicas, asegurando que los insumos educativos estén disponibles y sean utilizados de manera eficiente.

A partir de este diagnóstico, se han propuesto estrategias orientadas a mejorar los aspectos mencionados, fomentando una gestión educativa más eficiente y alineada con los principios de calidad y equidad. La implementación de estas acciones no solo beneficiará el desempeño institucional, sino que también impactará positivamente en la formación de los estudiantes, promoviendo una educación más inclusiva y adaptada a los desafíos actuales.

Finalmente, este estudio constituye un insumo valioso para futuras investigaciones en el ámbito de la gestión escolar, ya que permite establecer líneas de acción concretas para la mejora de los procesos educativos. Se espera que las conclusiones y recomendaciones aquí planteadas sirvan como base para el desarrollo de nuevas estrategias que contribuyen al fortalecimiento de la educación en el Liceo Comercial Miramar y en otras instituciones con características similares.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Arriagada, H. (2015). *El diagnóstico educativo, una importante herramienta para elevar la calidad de la educación en manos de los docentes* (p. 4, p. 65). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4780/478047207007.pdf>
- Centro de Estudios, Ministerio de Educación. (2022). *Distribución de docentes según el tramo de la Carrera Docente, 2020-2021* [Figura]. En *Apuntes 22/2022: Informe anual sobre la evolución del sistema educativo chileno* (p. X). Recuperado de https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2022/03/APUNTES-22_2022_fd01.pdf
- Diario Educación. (2025, 21 de febrero). *Guía para el diagnóstico institucional escolar*. Diario Educación. Recuperado de <https://diarioeducacion.com/guia-para-el-diagnostico-institucional-escolar/amp/>
- Hernández Barriga, F. I. (II.) & Fonseca Ortiz, L. M. (II.). (2019). *Gestión curricular y desarrollo de competencias en estudiantes y docentes: apuesta por la calidad universitaria* (ed.). Ediciones USTA. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/133066?page=31>
- Navarro-Granados, M. (2023). *Investigación sobre el liderazgo pedagógico en escuelas de difícil desempeño* (1ª ed.). Dykinson. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/253474?page=15>
- Secretaría de Educación Pública. (2023). *Diagnóstico integral de la escuela*. Recuperado de <https://educacionbasica.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2023/03/Diagnostico-integral-de-la-escuela.pdf>
- Slack. (s.f.). *Gestión de recursos: qué es y cómo optimizarla*. Slack. Recuperado de <https://slack.com/intl/es-es/blog/productivity/gestion-de-recursos>
- Suele Domínguez Garrido, M. C. (Coord.), López-Gómez, E. (Coord.) & Cacheiro-González, M. L. (Coord.). (2021). *Investigación e internacionalización en la formación basada en competencias* (ed.). Dykinson. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/182217?page=20>