



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA, EN LA REVISIÓN E
IMPLEMENTACIÓN DE LAS ÁREAS DE LA FORMACIÓN BASADA
EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN
CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE RECURSOS DEL LICEO
TENIENTE DAGOBERTO GODOY N°3 DE LA COMUNA DE LO
PRADO.**

Candidato a Magister: Julio Valdebenito Pavez
Tutor Disciplinar: Carmen Bastidas Briceño
Tutor Metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Marzo, 2025

ÍNDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
MARCO TEÓRICO	5
1. Aprendizaje	6
1.1. Estrategias Didácticas del Aprendizaje	6
1.2. Tipos de Estrategias Didácticas	6
2. Aprendizaje Basado en Competencias	9
2.1. Definición del Aprendizaje Basado en Competencias	9
2.2. Elementos del Aprendizaje Basado en Competencias	9
2.3. Características del Aprendizaje Basado en Competencias	10
2.4. Competencias Esenciales en el ABC	11
2.5. Implementación del Aprendizaje Basado en Competencias	11
3. Liderazgo Pedagógico	12
3.1. Concepto y Función del Liderazgo Pedagógico	12
3.2. Rol de los Equipos de Gestión	12
3.3. Tipos de Equipos de Gestión	13
3.4. Características de un Equipo de Gestión	13
3.5. Liderazgo Pedagógico y la Mejora Educativa	14
4. Gestión Curricular	14
5. Gestión de Recursos	15
MARCO CONTEXTUAL	17
DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	18
1. Descripción de la Aplicación del Instrumento Diagnóstico	18
2. Características del Instrumento	19
3. Elaboración del Instrumento	19
4. Aplicación del Instrumento	30
ANÁLISIS DE RESULTADOS	31
1. Área: Formación basada en competencias	31
1.1. Dimensión Saber Conocer	31
1.2. Dimensión Saber Hacer	32

1.3. Dimensión Saber Ser	33
2. Área: Liderazgo Pedagógico	34
2.1. Dimensión Rediseñar la Educación	34
2.2. Dimensión Gestionar la Institución	35
2.3. Dimensión Desarrollo de Personas	36
2.4. Dimensión Establecer Dirección	37
3. Área: Gestión Curricular	38
3.1. Dimensión Gestión Pedagógica	38
3.2. Dimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	39
3.3. Dimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	40
4. Área: Gestión de Recursos	41
4.1. Dimensión Gestión de recursos Humanos	41
4.2. Dimensión Gestión de Recursos Financieros y Administrativos	42
4.3. Dimensión Gestión de Recursos Educativos	43
PROPUESTAS DE MEJORA	44
CONCLUSIÓN	50
BIBLIOGRAFÍA	52

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo analizar el cumplimiento de las acciones declaradas en las cuatro áreas del Plan de Mejora Escolar del Liceo Teniente Dagoberto Godoy N°3, con el fin de mejorar las competencias docentes y fortalecer las prácticas pedagógicas en el aula. Para ello, se llevó a cabo un diagnóstico de dichas áreas, basadas en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, implementadas por los docentes en relación con el PME y su alineación con los compromisos establecidos en el documento ministerial.

A través de un análisis detallado, se evaluaron las acciones pedagógicas que los docentes han implementado, y se identificaron áreas de mejora. Se propusieron estrategias didácticas diversificadas para optimizar las competencias pedagógicas y promover una enseñanza más dinámica, inclusiva y centrada en los estudiantes. Además, se indagó sobre el nivel de conocimiento y la percepción de los docentes respecto al **PME**, para identificar posibles brechas en su implementación.

La investigación se desarrolló a partir de un enfoque metodológico mixto, utilizando tanto herramientas cualitativas como cuantitativas. Se aplicó una encuesta de percepción a los docentes, la cual fue validada por expertos. Los resultados obtenidos permitieron conocer en detalle las percepciones de los docentes sobre el cumplimiento de las acciones de cada una de las áreas del **PME** y los ajustes necesarios a realizar para mejorar su implementación.

Los hallazgos de la investigación sugieren que, si bien existen avances en el cumplimiento de las acciones declaradas, es necesario reforzar la capacitación docente y la implementación de estrategias pedagógicas más coherentes con los objetivos del plan, con el fin de garantizar una mejora continua en la gestión pedagógica del establecimiento.

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de esta investigación es diagnosticar, revisar y proponer estrategias didácticas que fortalezcan las competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos en la Escuela Teniente Dagoberto Godoy N°3 de la comuna de Lo Prado, a través de la involucración de los docentes de manera consciente y fidedigna en el diseño y la implementación de estas estrategias, lo que concluirá en una mejora en sus prácticas educativas, fortaleciendo y afianzando las competencias para un aprendizaje efectivo y óptimo con los estudiantes.

Para proporcionar una visión integral sobre cómo mejorar los pilares fundamentales del instrumento en la institución, es necesario abordar en primer lugar el contexto de la escuela y las acciones actuales, analizando el grado de conocimiento de los docentes sobre estos actos. A partir de este diagnóstico, se propone una revisión de los puntos declarados, luego se diseñan estrategias de mejora didáctica específicas para renovar positivamente las distintas áreas involucradas, siempre con la participación activa de los docentes como eje central. Finalmente, se ofrecen remediales y conclusiones para las estrategias propuestas, viendo además la factibilidad de ser implementadas de manera efectiva.

En definitiva, la siguiente investigación busca aportar soluciones prácticas y realistas en el desarrollo de competencias y liderazgo pedagógico, además de la gestión curricular y de recursos que contribuyan a mejorar la calidad educativa en la escuela, atendiendo así a las necesidades de los docentes y de los estudiantes en su proceso de aprendizaje.

MARCO TEÓRICO

De acuerdo con lo planteado en el apartado anterior, donde se establece que la presente investigación busca diagnosticar y aportar soluciones prácticas y realistas en el desarrollo de las distintas áreas del Plan de Mejora Educacional, se entiende la mejora como un proceso continuo y esencial para el desarrollo dentro de la comunidad. Es por ello, que el marco teórico detalla los conceptos claves que permiten profundizar el desarrollo de esta investigación, los cuales serán detallados a continuación.

1. Aprendizaje

El aprendizaje es un proceso activo y continuo que implica la adquisición y organización de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes. Este proceso no se limita a la simple recepción de información, sino que es el resultado de una interacción constante entre el individuo y su entorno. El aprendizaje significativo se produce se relaciona la nueva información con lo que ya se sabe, lo que facilita su comprensión y retención a largo plazo. Así, en lugar de limitarse a memorizar, el proceso se centra en la construcción activa del conocimiento, permitiendo que este se integre y pueda aplicarse en diferentes contextos (Ausubel, 2000).

1.1. Estrategias Didácticas del Aprendizaje

Las estrategias didácticas son procedimientos metodológicos que permiten organizar y conducir el proceso de enseñanza – aprendizaje, enfocado en lograr los aprendizajes significativos y duraderos en los estudiantes (Torres, 2012). Por otra parte, las estrategias didácticas son métodos y técnicas que se pueden utilizar para promover al aprendizaje efectivo en los estudiantes. Estas estrategias no solo están enfocadas en la transmisión del conocimiento, sino que también, en un ambiente de aprendizaje participativo.

El foco de la estrategia didáctica radica en la capacidad de ejecutar aprendizajes significativos, mediante la interacción constante de los estudiantes con el contenido y con los otros actores del proceso educativo (López & García, 2015).

1.2. Tipos de Estrategias Didácticas

1.2.1. Estrategias de Aprendizaje Activo

Las estrategias de aprendizaje activo promueven la participación constante de los estudiantes en el proceso de aprendizaje. Este tipo de estrategia permite que los estudiantes no solo reciban información, sino que también la manipulen, cuestionen y reflexionen sobre ella, algunos ejemplos son:

- **Aprendizaje basado en problemas (ABP):** El ABP es una estrategia que busca fomentar el desarrollo del pensamiento crítico y la resolución de problemas reales mediante la investigación y la colaboración entre los estudiantes, buscando un rol activo dentro de su propio aprendizaje (Sánchez, 2006).
- **Aprendizaje cooperativo:** Es una estrategia en la que los estudiantes trabajan en conjunto para lograr los objetivos en común, fortaleciendo las habilidades sociales y por sobre todo la de comunicación (Slavin, 1995), con ello generan aprendizajes del resto de sus compañeros, mejorando el rendimiento y fomentando la responsabilidad compartida.

1.2.2. Estrategias de Enseñanza Directa

Las estrategias de enseñanza directa son aquellas en las que el docente desempeña un papel central en la transmisión de conocimientos. Estas estrategias permiten que los estudiantes adquieran de manera sistemática y estructurada los conceptos y habilidades esenciales.

- **Instrucción explícita:** La instrucción explícita corresponde a una estrategia que consiste en enseñar de manera estructurada y específica a través de ejemplos guiados paso a paso (Marzano, 2007). El docente debe modelar el proceso de aprendizaje, asegurándose de que el contenido sea adquirido correctamente, antes de avanzar en nuevas actividades.
- **Lecciones estructuradas:** Las lecciones estructuradas tienen una planificación detallada y clara, incluyendo una introducción, desarrollo y

cierre (Álvarez, 2011). Lo anterior permite a los estudiantes comprender cual es el propósito que tiene la clase y que objetivos se deben alcanzar.

1.2.3. Estrategias de Evaluación Formativa

Las estrategias de evaluación formativa tienen como objetivo proporcionar retroalimentación continua tanto a los estudiantes como a los docentes, como también al desarrollo de los procesos de aprendizaje formativos, con el fin de ajustar los diseños, planificaciones y estructura de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes. Para ello es importante conocer algunas estrategias como, por ejemplo:

- Cuestionarios y pruebas de diagnóstico: Los cuestionarios y las pruebas de diagnóstico permiten a los docentes identificar las fortalezas y debilidades de los estudiantes, a través de los resultados obtenidos en las evaluaciones diagnósticas que buscan conocer el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes antes de comenzar una unidad o el desarrollo de las preguntas abiertas, permiten ajustar sus estrategias pedagógicas en tiempo real (López & García, 2015). Estas herramientas son fundamentales para mejorar la calidad del aprendizaje y realizar intervenciones oportunas, ya que, su objetivo es ayudar a identificar las brechas de aprendizaje y brindar información sobre la comprensión que se puede abordar en la instrucción futura. Las evaluaciones están diseñadas para medir las fortalezas, debilidades, niveles de conocimiento y conjuntos de habilidades de los estudiantes.
- Portafolios de aprendizaje: El uso de portafolios de aprendizaje permite a los estudiantes reflexionar sobre su propio proceso de aprendizaje, al mismo tiempo que se documentan los avances alcanzados (Perrenoud, 2004). Los portafolios permiten una evaluación más holística y personalizada, ya que incluyen no solo los productos finales, sino también el proceso.

1.2.4. Estrategias Basadas en Tecnologías Educativas

La incorporación de las tecnologías en el ámbito educativo ha generado nuevas formas de enseñanza y aprendizaje, favoreciendo la creación de entornos interactivos y colaborativos.

- **Aprendizaje móvil:** El aprendizaje móvil ayuda a la educación en cualquier etapa y lugar, permitiendo una mayor flexibilidad en el proceso de enseñanza (González, M., 2010). El uso de dispositivos móviles y/o aplicaciones educativas permite que los estudiantes puedan acceder a distintos tipos de materiales de aprendizaje, tareas y recursos interactivos, aportando a un aprendizaje más autónomo y personalizado.
- **Gamificación:** La gamificación, permite utilizar elementos de videojuegos, como recompensas, niveles y competencias, con el objetivo de realizar el proceso del aprendizaje más atractivo (Prensky, 2001). Por otra parte, contribuye a aumentar el interés y la participación de los estudiantes, motivándolos a alcanzar los objetivos educativos mediante dinámicas lúdicas.

2. Aprendizaje Basado en Competencias

2.1. Definición del Aprendizaje Basado en Competencias

El Aprendizaje Basado en Competencias (ABC) es un enfoque pedagógico orientado a desarrollar en los estudiantes las competencias necesarias para afrontar los desafíos del mundo actual, tanto en su vida profesional como en su vida cotidiana. Este enfoque no solo busca la adquisición de conocimientos, sino también el desarrollo de habilidades y actitudes que permitan a los estudiantes actuar de manera efectiva en diversas situaciones de su entorno (Tabón, 2007). Además, el ABC se alinea con las demandas del mercado laboral, que exige profesionales capaces de aplicar sus conocimientos de forma práctica y adaptada a diferentes contextos.

El ABC, también se entiende que las competencias son un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que un individuo debe poseer y ser

capaz de utilizar de manera efectiva en diversos contextos (González, M., 2010), por lo tanto, el ABC no se limita solo a la enseñanza de contenidos académicos, sino que también busca formar personas con una visión integral y con la capacidad de resolver problemas.

2.2. Elementos del Aprendizaje Basado en Competencias

Las competencias se componen de diversos elementos que permiten una aproximación integral al aprendizaje y sus elementos fundamentales que componen una competencia son:

- **Conocimiento:** La información que se posee sobre un determinado tema o área.
- **Habilidades:** Las destrezas necesarias para aplicar los conocimientos adquiridos en contextos prácticos.
- **Actitudes y valores:** Los comportamientos y principios que guían la aplicación del conocimiento y las habilidades en la vida diaria.
- **Capacidad para resolver problemas:** La habilidad de aplicar los conocimientos y las habilidades adquiridas para abordar situaciones nuevas o no predecibles de manera efectiva.

Otro punto fundamental, es que las competencias deben ser medibles y alcanzables, por lo que deben ser observadas y evaluadas de manera objetiva (González, M., 2010), así poder asegurar que los estudiantes estén adquiriendo los conocimientos y habilidades necesarias.

2.3. Características del Aprendizaje Basado en Competencias

El ABC tiene varias características fundamentales que lo distinguen de otros enfoques pedagógicos y entre las características más relevantes del ABC (Moreno, 2009) se incluyen:

Enfoque integral: No solo se centra en el conocimiento teórico, sino también en la aplicación práctica de los aprendizajes.

- **Orientación hacia la acción:** Los estudiantes son motivados a actuar y aplicar sus conocimientos en contextos reales.

- Aprendizaje activo: Los estudiantes asumen un rol activo en su proceso de aprendizaje, desarrollando habilidades de investigación, colaboración y resolución de problemas.
- Evaluación continua: La evaluación no es solo un proceso final, sino que se realiza de manera continua para medir el progreso y adaptar el aprendizaje a las necesidades del estudiante.

El ABC también implica un cambio en el rol del docente, que se convierte en un facilitador del proceso de aprendizaje, orientando a los estudiantes y guiándolos en la aplicación práctica de lo que aprenden.

2.4. Competencias Esenciales en el ABC

Existen diferentes tipos de competencias que son esenciales para el desarrollo integral de los estudiantes. Las competencias más importantes que deben desarrollarse a través del ABC son las siguientes (Rodríguez, 2011):

- Competencias cognitivas: Se refieren al conocimiento y la capacidad de pensar críticamente, razonar y resolver problemas. Estas competencias son la base sobre la cual se desarrollan otras habilidades.
- Competencias prácticas: Están relacionadas con la capacidad para aplicar los conocimientos en situaciones reales. Se refieren a la destreza que los estudiantes deben tener para poner en práctica lo aprendido en un entorno laboral o profesional.
- Competencias sociales y emocionales: Son aquellas que se vinculan con la capacidad de los estudiantes para trabajar en equipo, comunicarse eficazmente y adaptarse a diferentes contextos y culturas.
- Competencias éticas y ciudadanas: Implican el desarrollo de valores y actitudes que fomenten una participación responsable y activa en la sociedad.

2.5. Implementación del Aprendizaje Basado en Competencias

La implementación del ABC requiere de un cambio en la planificación y organización de la enseñanza (Gairín, 2010). Además, la planificación debe tener en cuenta tanto los contenidos como las habilidades y actitudes que se deben desarrollar.

Por otra parte, la implementación del ABC debe ir acompañada de un proceso de capacitación docente, en el cual los profesores aprendan a diseñar actividades y evaluaciones centradas en el desarrollo de competencias. Los docentes deben ser formadores de habilidades prácticas y guías en la aplicación del conocimiento, más allá de simples transmisores de contenidos. (Cano, 2012).

3. Liderazgo Pedagógico

3.1. Concepto y Función del Liderazgo Pedagógico

El liderazgo Pedagógico puede definirse como un proceso en el cual los líderes educativos gestionan, guían e inspiran a todos los miembros de la comunidad educativa hacia el logro de los objetivos definidos por la institución. También se puede considerar como la capacidad que tienen los directivos en influir en los docentes, estudiantes y otros actores, de manera positiva, mejorando el ambiente del aprendizaje, aumentando la calidad educativa y garantizando el cumplimiento de los objetivos (Hernández, 2011). Su principal característica se enfoca en la mejora continua, la innovación y la toma de decisiones basadas en datos y resultados.

El liderazgo no es una función exclusiva solo del director o la administración escolar, sino que se considera un proceso compartido por distintos actores dentro de la institución, promoviendo una participación activa en la toma de decisiones. Siendo una instancia colaborativa, que permita que todos los miembros de la comunidad asuman responsabilidades en los procesos de mejora (González, 2009).

3.2. Rol de los Equipos de Gestión

Los equipos de gestión, están conformados por un grupo de individuos con capacidades y responsabilidades compartidas, los cuales colaboran

organizadamente para dirigir los procesos educativos dentro de la institución. Estos equipos cuentan con la habilidad de tomar decisiones estratégicas, poder gestionar el cambio y movilizar recursos para alcanzar los objetivos.

Los equipos de liderazgo, tienen la responsabilidad de dirigir y coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa hacia la mejora en el proceso de aprendizaje, la implementación de nuevas metodologías y la creación de un clima de trabajo óptimo para todos (Perrenoud, 2004), implicando la capacidad de los líderes en influir en los docentes, estudiantes, padres y otros actores de la comunidad, construyendo un entorno educativo que valore la innovación y la mejora continua.

El liderazgo efectivo en estos equipos también debe promover el desarrollo profesional continuo de los docentes a través del acompañamiento y la capacitación docente, ya que ellos son los que implementaran los cambios en las aulas y garantizaran la efectividad de los planes educativos (González, M., 2010).

3.3. Tipos de Equipos de Gestión

El liderazgo en los equipos de gestión se puede adoptar diversas formas, las cuales varían según las características de la institución y los objetivos establecidos. En el contexto de las instituciones educativas, se pueden identificar diferentes tipos de liderazgo que resultan ser efectivos para alcanzar los fines propuestos (Sánchez A. , 2012).

Liderazgo Transformacional: Este tipo de liderazgo se enfoca en inspirar y motivar al equipo hacia una visión común, promoviendo el cambio, la innovación y el desarrollo profesional continuo. Además, facilita la adopción de nuevas metodologías como el Aprendizaje Basado en Competencias (ABC) o el PME.

Liderazgo Distribuido: En este modelo, la responsabilidad de la gestión se distribuye entre varios miembros del equipo, lo que fomenta la toma de decisiones colaborativa, favorece la participación activa de la comunidad educativa y permite mayor flexibilidad en la implementación de estrategias pedagógicas (Cabrera, 2013).

Liderazgo Servicial: Este tipo de liderazgo pone énfasis en el bienestar y desarrollo de los miembros del equipo, especialmente los docentes. Los líderes serviciales actúan como guías, apoyando a los docentes y estudiantes en sus necesidades y priorizando siempre el beneficio colectivo (Greenleaf, 1977).

3.4. Características de un Equipo de Gestión

Para que un equipo de gestión Pedagógico sea eficaz, debe contar con características clave que faciliten el cumplimiento de los objetivos educativos (Delors, 1996). Entre ellas se destacan:

- Visión compartida: Es esencial que los miembros estén alineados con los objetivos y estrategias a seguir, lo que garantiza decisiones coherentes y el logro de metas establecidas en el PME.
- Comunicación efectiva: Mantener una comunicación fluida entre los miembros del equipo y con otros actores de la comunidad educativa es crucial, ya que facilita la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la implementación de estrategias pedagógicas (Gairín, 2010).
- Capacidad para la toma de decisiones: Los líderes deben basar sus decisiones en datos relevantes, siempre enfocados en la mejora continua, ajustando estrategias según los resultados obtenidos en la evaluación.
- Trabajo en equipo: La colaboración y el reconocimiento de las fortalezas individuales dentro del equipo son fundamentales para el éxito colectivo y la implementación efectiva de los planes educativos (Tabón, 2007).

3.5. Liderazgo Pedagógico y la Mejora Educativa

El liderazgo Pedagógico ejerce una influencia directa sobre los resultados del aprendizaje y la eficacia de los procesos de mejora educativa, siendo un motor clave para impulsar el cambio en la institución (Zabala, 2007). Este liderazgo orienta a docentes y estudiantes hacia el logro de los objetivos educativos establecidos en el **PME**.

Los equipos de liderazgo deben ser los principales impulsores de la implementación de estrategias pedagógicas, como el Aprendizaje Basado en Competencias (ABC), que favorecen el desarrollo integral de los estudiantes y los

preparan para enfrentar los desafíos del mundo profesional. Es fundamental que el liderazgo Pedagógico promueva la adopción de enfoques pedagógicos innovadores para lograr estos objetivos (Sánchez, A., 2009).

4. Gestión Curricular

La gestión curricular es un proceso esencial que implica la organización, planificación y monitoreo del currículo en las instituciones educativas. Su función principal es tomar decisiones sobre qué enseñar, cómo hacerlo y cuándo, asegurando que los estudiantes logren los aprendizajes previstos. No se trata solo de una planificación, sino también de una evaluación constante para garantizar que los objetivos educativos se estén alcanzando. Además, el currículo debe ser flexible y adaptable, considerando las necesidades y particularidades de los estudiantes, así como el contexto educativo en el que se desarrolla el proceso de enseñanza.

El currículo no debe considerarse únicamente como una lista de contenidos, sino como un plan integral que orienta las decisiones pedagógicas sobre qué enseñar, cómo enseñar y cómo evaluar. Es un esquema de acción educativa que guía a docentes y estudiantes en su proceso de enseñanza-aprendizaje, y su gestión efectiva requiere una evaluación constante y ajustes continuos para garantizar que se logren los objetivos propuestos (Tobón, 2011). Además, es relevante distinguir entre el currículo explícito, que incluye los contenidos, objetivos y actividades planificadas, y el currículo oculto, que abarca aquellos aprendizajes implícitos, como valores, actitudes y comportamientos, que se transmiten de manera indirecta durante el proceso educativo.

La toma de decisiones en la gestión curricular es un componente esencial para el éxito del proceso educativo. Estas decisiones deben ser el resultado de un enfoque participativo que incluya a todos los actores del ámbito escolar, tales como docentes, estudiantes, padres y la comunidad. Además, es crucial que las decisiones se basen en información concreta y en un análisis continuo del impacto

de las estrategias pedagógicas aplicadas (Zabalza, 2010), adaptándolas según las necesidades identificadas en cada contexto.

5. Gestión de Recursos

La gestión de recursos en el ámbito educativo es crucial para garantizar que las escuelas puedan aprovechar de manera eficiente los medios disponibles, no solo en términos de materiales y financiación, sino también en lo que respecta a personal, infraestructura y tecnología. El objetivo es optimizar estos recursos para favorecer el aprendizaje de todos los estudiantes, teniendo en cuenta las diversas necesidades de los diferentes actores que componen la comunidad escolar (Fullan, 2001). Gestionar adecuadamente estos recursos no solo facilita el cumplimiento de los objetivos educativos, sino que también promueve la equidad, asegurando que todos los estudiantes tengan acceso a las mismas oportunidades, independientemente de su contexto.

En las instituciones educativas, la gestión de recursos es esencial para garantizar una experiencia educativa de calidad. Estos recursos se agrupan en diversas categorías, cada una con un impacto directo en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Recursos humanos: Incluye a los docentes, personal administrativo y estudiantes. La gestión de estos recursos se centra en asegurar que el personal esté debidamente capacitado, motivado y trabaje en equipo para ofrecer la mejor formación posible. La creación de un ambiente colaborativo entre los docentes es clave, ya que influye positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes.
- Recursos materiales: Son los elementos físicos necesarios para el funcionamiento de la escuela, como aulas, libros, computadoras y otros materiales didácticos. La disponibilidad de espacios adecuados y recursos actualizados es crucial para favorecer un aprendizaje eficaz.
- Recursos financieros: Se refiere al presupuesto de la escuela, cuya gestión adecuada es esencial para asignar fondos de manera estratégica. Una

correcta planificación financiera permite mejorar áreas claves como infraestructura, formación docente y tecnología, lo que repercute directamente en la calidad educativa.

- Recursos tecnológicos: En el contexto actual, la tecnología es un recurso clave para facilitar el aprendizaje interactivo y accesible. El uso de computadoras, plataformas digitales y otras herramientas tecnológicas enriquece el proceso educativo.

Una adecuada gestión de estos recursos requiere una planificación estratégica que identifique las necesidades reales de la escuela, distribuya los recursos de manera eficiente y maximice su impacto en el logro de los objetivos educativos (Tobón, S., 2011). Esto no solo incluye los recursos materiales, sino también una organización eficiente de los espacios y el tiempo, que permita optimizar el rendimiento de estudiantes y docentes.

MARCO CONTEXTUAL

El Liceo Teniente Dagoberto Godoy N°3 es un establecimiento educativo que ha evolucionado considerablemente desde su fundación en 1982, actualmente albergando a alrededor de 1,600 estudiantes desde NB1 hasta cuarto medio. Parte de la Fundación Educacional Red Crecemos, que administra siete colegios en la región metropolitana, el liceo se caracteriza por su alta vulnerabilidad, con un índice del 50%, ubicado en unas de las comunas del sector poniente de Santiago, reflejando un creciente contexto multicultural debido a la integración de estudiantes inmigrantes. Este contexto ha motivado la implementación de un plan de inclusión y retención escolar, enfocado en asegurar el acceso y la permanencia de todos los estudiantes en el sistema educativo.

Desde 2006, el liceo ha ofrecido jornada escolar completa, y actualmente está llevando a cabo una reestructuración académica significativa, aumentando la cantidad de cursos de enseñanza media de un solo curso por nivel a tres, lo que traerá consigo el cierre de los niveles prebásicos en los próximos años. Este ajuste responde a la necesidad de responder a la creciente demanda en estos niveles y a las exigencias de la nueva Ley de Garantías de la Educación (LEGE), que busca garantizar la continuidad de la trayectoria educativa de todos los estudiantes.

Es un liceo que durante los últimos años ha ganado excelencia académica siendo reconocido como uno de los mejores colegios a nivel académico dentro de la comuna, aunque en el último periodo debido a nuestros estudiantes migrantes y la poca escolaridad ha tenido un fuerte impacto sobre este último resultado.

Actualmente, se presentan diversas dificultades en torno a las definiciones y enfoques relacionados con la gestión pedagógica y curricular, especialmente en lo que respecta a la comunicación. Esta falta de claridad y organización impide establecer un orden coherente que facilite el cumplimiento de los objetivos propuestos. Como resultado, no se logra identificar de manera precisa si las áreas del Plan de Mejora Escolar están siendo abordadas adecuadamente, lo que

genera incertidumbre respecto a la efectividad de las estrategias implementadas en el establecimiento.

DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

A continuación, se describe el proceso de diseño, aplicación y características del instrumento utilizado para realizar este diagnóstico.

1. Descripción de la Aplicación del Instrumento Diagnóstico

Este estudio tiene como objetivo obtener una visión clara de la realidad actual del Liceo Teniente Dagoberto Godoy N°3 de Lo Prado en áreas como formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, enfocándose en todos los estamentos y como es el funcionamiento de cada uno de ellos en el establecimiento y los resultados que estos entregan. Para ello, se diseñó un instrumento diagnóstico compuesto por preguntas cerradas que permiten recoger datos sobre diversos aspectos y como es la visión del trabajo de cada estamento.

2. Características del Instrumento

El instrumento se compone exclusivamente de preguntas cerradas, que permiten obtener respuestas concretas y cuantificables sobre las áreas de interés. Estas preguntas abordan temas como las competencias docentes, el liderazgo pedagógico de los directivos, la gestión de los recursos humanos y materiales, y el desarrollo curricular. Las respuestas cerradas permiten medir de manera clara la percepción y la situación de cada uno de estos aspectos dentro del liceo.

Este formato garantiza que los datos recogidos sean específicos, lo que facilita su análisis y permite identificar patrones o áreas de mejora de manera objetiva.

3. Elaboración del Instrumento

El instrumento fue desarrollado en base a los cuatro ítems mencionados previamente y fue revisado por la coordinadora de ciclo Ana Jorquera y validado por la tutora metodológica Marlenis Martínez Fuentes. El proceso comenzó con una revisión del PME y de la forma de trabajo de los estamentos, lo que permitió identificar las áreas clave a evaluar. A partir de esta revisión, se diseñaron las

preguntas, las cuales fueron validadas por un ente externo con las habilidades y competencias adecuadas para garantizar que el instrumento fuera claro, preciso y alineado con los objetivos del diagnóstico.

**INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR LAS ÁREAS DE LA FORMACIÓN
BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN
CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE RECURSOS LICEO TENIENTE
DAGOBERTO GODOY DE LA COMUNA DE LO PRADO.**

Instrucciones:

El propósito de esta encuesta es conocer la percepción sobre la gestión pedagógica en sus diferentes áreas, tanto en términos de gestión como en la participación activa de los docentes en su labor. A través de 19 preguntas, se pretende obtener información sobre aspectos clave como la planificación, implementación y evaluación en áreas como la Formación basada en competencias, el Liderazgo pedagógico, la Gestión curricular y la Gestión de recursos. Los datos obtenidos serán tratados de manera confidencial y se utilizarán para analizar y encontrar formas de mejorar en los aspectos señalados. A continuación, se presentarán enunciados relativos a prácticas establecidas en cada una de estas áreas. Deberá marcar en la cuadrícula correspondiente el valor que considere más adecuado, según el nivel de calidad de cada práctica en relación con la realidad del contexto actual en el que se encuentra

Escala Evaluativa

La escala evaluativa del instrumento a que se aplicará se basará en niveles, los cuales se describen a continuación

Criterio	Descripción
Muy de acuerdo	Las prácticas se encuentran completamente alineadas con la propuesta, considerándose útil y en sintonía con los objetivos pedagógicos. Se refleja un alto nivel de compromiso y apoyo, lo que favorece un ambiente positivo.
De acuerdo	Las prácticas aceptan las propuestas como válidas y razonables, con un nivel de convicción moderado y reconociendo su utilidad, pero identifica áreas que podrían ajustarse o adaptarse para mejorar el quehacer.

En desacuerdo	El quehacer no se adecua a la propuesta. A pesar de no estar de acuerdo, mantiene una postura abierta a la discusión y busca posibles ajustes o soluciones para mejorar las prácticas.
Muy en desacuerdo	Las prácticas propuestas son consideradas incompatibles con los objetivos pedagógicos y las necesidades del quehacer. Esta postura puede requerir una revisión exhaustiva y un diálogo para identificar diferentes mejoras.

Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1. Los docentes utilizan enfoques pedagógicos que favorecen la comprensión profunda de los contenidos teóricos, no sólo la memorización				
2. El docente está al tanto de los conocimientos previos y actuales de los estudiantes al trabajar los contenidos.				
3. El docente establece claramente los contenidos fundamentales antes de abordar los temas complementarios o secundarios en su asignatura.				
4. El docente identifica y emplea contenidos clave que pueden ser aplicados de manera transversal a otras áreas de conocimiento.				
5. El docente garantiza que los contenidos se presenten de forma progresiva, permitiendo una comprensión continua y coherente a lo largo del curso.				

Dimensión: Saber Hacer

Prácticas	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1. El docente diseña actividades educativas que permiten a los estudiantes adquirir competencias prácticas para resolver problemas de manera efectiva				
2. El docente fomenta en los estudiantes la autonomía en su quehacer académico.				
3. El docente promueve la integración de competencias, ayudando a los estudiantes a desarrollar tanto habilidades específicas como capacidades interpersonales.				
4. El docente insta a mantener una actitud positiva frente al quehacer de las actividades formativas.				

Dimensión: Saber Ser

Prácticas	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1. El docente fomenta en los estudiantes la capacidad de trabajar rigurosamente y perseverante, desarrollando su capacidad crítica y autocrítica.				
2. Los programas de formación fomentan el desarrollo de actitudes positivas como el respeto, la responsabilidad y el compromiso en los estudiantes.				
3. El docente trabaja de manera colaborativa promoviendo el respeto a las personas, la				

institución, integrando los valores de forma transversal.				
4. El docente enfatiza la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante, en lo personal y profesional.				
5. Los docentes enseñan a los estudiantes no solo los conocimientos, sino también cómo ser personas responsables, respetuosas y éticamente comprometidas.				

Área: Liderazgo Pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1. El líder educativo comunica claramente los objetivos y expectativas a trabajar durante el año escolar dando directrices claras en la comunidad.				
2. Un liderazgo efectivo mejora la organización de la escuela mediante una escucha activa y dando respuesta a las necesidades de los docentes.				
3. Para ayudar a los docentes a crecer profesionalmente, un líder educativo debe gestionar oportunidades de perfeccionamiento continuo.				
4. Un líder educativo puede apoyar el trabajo de los docentes proporcionándoles				

recursos y espacios para la innovación.				
5. El líder educativo fomenta la colaboración entre los docentes, organizando reuniones de reflexión pedagógica y promoviendo el trabajo interdisciplinario.				

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1.El equipo de gestión facilita actividades de reflexión y evaluación continua para mejorar la calidad de la enseñanza.				
2. El equipo de gestión cuenta con los recursos necesarios, tanto materiales como tecnológicos, para implementar cambios e innovaciones en la educación.				
3. El equipo de gestión fomenta entornos colaborativos entre los docentes, compartiendo los aprendizajes y experiencias.				
4. El equipo de gestión organiza reuniones para identificar las necesidades de los docentes en cuanto a herramientas y recursos para mejorar su labor educativa.				
5. El equipo directivo lidera y apoya el proceso de cambio en la institución, ayudando a los docentes a identificar áreas que				

necesitan mejora y a implementar soluciones efectivas.				
--	--	--	--	--

Dimensión: Desarrollar personas

Prácticas	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1. El líder pedagógico promueve el desarrollo profesional continuo de los docentes mediante oportunidades de capacitación y formación.				
2. La escuela fomenta una cultura de aprendizaje que involucra tanto a docentes como a estudiantes.				
3. El líder pedagógico apoya de manera efectiva el bienestar emocional y profesional de los docentes.				
4. El líder pedagógico identifica y promueve a los docentes con potencial para roles de liderazgo dentro de la institución.				
5. En la escuela se implementan estrategias para promover la diversidad y la inclusión en el desarrollo de las personas.				

Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1. El equipo de gestión asegura que los planes de estudio estén alineados con las necesidades y contextos específicos de los estudiantes.				
2. Los docentes reciben el apoyo necesario para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en sus aulas.				

3. El equipo de gestión fomenta el uso de prácticas pedagógicas innovadoras y basadas en evidencia dentro del aula.				
4. Se realiza un seguimiento constante del impacto de la enseñanza en el aprendizaje de los estudiantes.				
5. La instrucción proporcionada en la escuela es equitativa y accesible para todos los estudiantes, sin importar sus condiciones personales o contextuales.				

Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

Prácticas	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1. El equipo de gestión comunica claramente la visión y misión de la escuela a todos los miembros de la comunidad educativa.				
2. El equipo de gestión involucra a toda la comunidad educativa en el proceso de establecimiento de los objetivos escolares.				
3. La dirección del establecimiento se ajusta continuamente para cumplir con los objetivos educativos establecidos.				
4. El equipo de gestión establece metas claras que son comprensibles y alcanzables para todos los miembros de la escuela.				

5. El equipo de gestión asegura que la visión institucional sea relevante y adaptada a los cambios sociales y educativos.				
---	--	--	--	--

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1. Los docentes emplean estrategias de enseñanza que fomentan la participación activa y el aprendizaje significativo de los estudiantes.				
2. En las clases, se utilizan recursos didácticos variados que facilitan la comprensión de los contenidos por parte de los estudiantes.				
3. La evaluación del aprendizaje en el aula es continua y permite retroalimentación oportuna a los estudiantes para mejorar su rendimiento.				
4. Los estudiantes tienen la oportunidad de aprender de manera práctica y aplicada, conectando los contenidos con situaciones reales.				
5. La enseñanza en el aula se adapta a los diferentes estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes, promoviendo un ambiente inclusivo				

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1. La escuela ofrece apoyo académico individualizado para los estudiantes que presentan dificultades en su aprendizaje.				
2. Se brindan recursos y programas de apoyo emocional				

para ayudar a los estudiantes a desarrollar su bienestar personal y social.				
3.Los docentes colaboran con otros profesionales (orientadores, psicólogos, etc.) para atender las necesidades de desarrollo integral de los estudiantes.				
4.Se promueven actividades extracurriculares que favorecen el desarrollo integral de los estudiantes en áreas como deporte, arte y liderazgo.				
5.El seguimiento del progreso de los estudiantes se realiza de manera sistemática para identificar sus necesidades y proporcionar el apoyo adecuado				

Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

Prácticas	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1.El proceso de selección y contratación de docentes y personal administrativo es transparente y está alineado con las necesidades educativas de la escuela.				
2. La escuela promueve el desarrollo profesional continuo del personal docente, ofreciendo oportunidades de capacitación y formación relevante.				
3. La distribución de tareas y responsabilidades entre el personal educativo es clara y				

permite un trabajo colaborativo efectivo.				
4. El liderazgo escolar fomenta un ambiente laboral positivo que motiva y retiene al personal docente y administrativo.				
5. El personal docente recibe apoyo adecuado para el manejo de los desafíos que enfrentan en el aula y en su desarrollo profesional.				

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1. La escuela administra de manera eficiente los recursos financieros disponibles, garantizando que se destinen principalmente a mejorar la calidad educativa.				
2. Existe una planificación financiera clara y transparente que permite al personal escolar entender cómo se distribuyen los fondos en la institución.				
3. Los recursos financieros se gestionan de manera responsable, priorizando las necesidades educativas de los estudiantes y del personal.				
4. La escuela realiza un seguimiento adecuado del uso de los recursos financieros para asegurar la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos establecidos.				
5. La comunidad educativa (docentes, padres, estudiantes) es consultada en las decisiones clave relacionadas con la asignación de los recursos financieros.				

Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1. La escuela asegura que los recursos educativos (libros, materiales didácticos, tecnología) estén disponibles y sean adecuados para apoyar el aprendizaje de los estudiantes.				
2. La distribución de los recursos educativos se realiza de manera equitativa, teniendo en cuenta las necesidades de todos los estudiantes.				
3. Los recursos educativos se actualizan periódicamente para garantizar que sean relevantes y estén alineados con los avances pedagógicos y tecnológicos.				
4. Los docentes tienen acceso a recursos educativos de calidad que apoyan la implementación de sus estrategias de enseñanza.				
5. Se promueve el uso efectivo de los recursos educativos disponibles, asegurando que se utilicen de manera eficiente en el aula.				

4. Aplicación del Instrumento

El instrumento fue aplicado a través de encuestas electrónicas, distribuidas exclusivamente entre los docentes del establecimiento. Las encuestas fueron diseñadas para facilitar la recopilación de datos de manera rápida y eficiente, garantizando la confidencialidad de las respuestas. El formato cerrado de las preguntas permitió que el proceso fuera sencillo para los participantes, y las respuestas obtenidas fueron fáciles de analizar.

Se buscó una participación representativa de los docentes para asegurar una visión precisa sobre la realidad del liceo. Los datos recabados a través de estas encuestas se utilizarán para diseñar estrategias de mejora en áreas clave como la gestión curricular, el liderazgo pedagógico y la gestión de recursos.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Área: Formación basada en competencias

1.1. Dimensión Saber Conocer

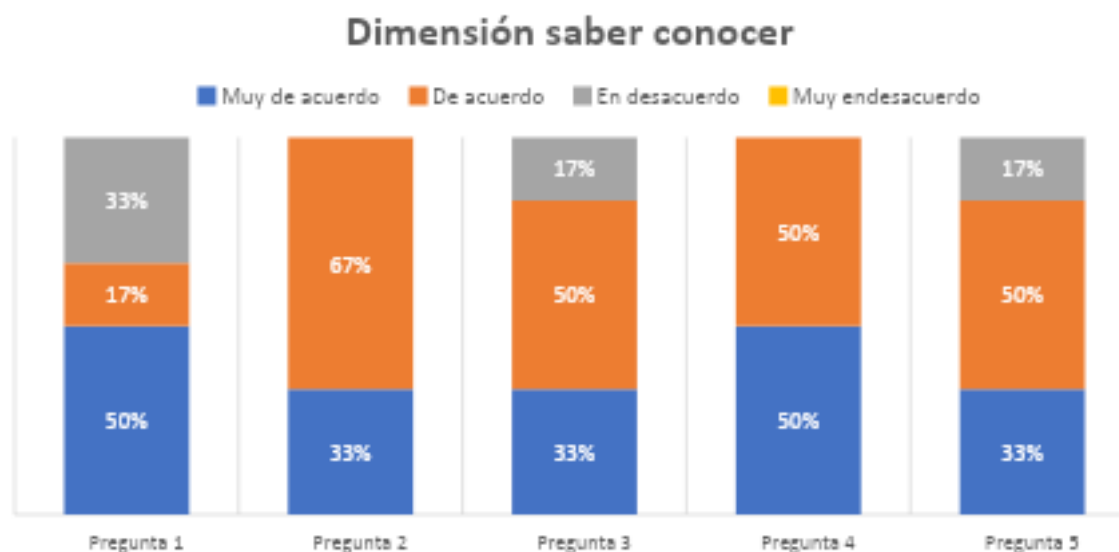


Gráfico 1

Más del 60% de los encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo en que los docentes utilizan enfoques pedagógicos que favorecen la comprensión profunda de los conocimientos teóricos, en lugar de enfocarse solo en la memorización; sin embargo, un 33% se mostró en desacuerdo con esta afirmación, lo que sugiere que aún existe una brecha en la aplicación de estrategias de enseñanza centradas en la comprensión. Además, más del 60% considera que los docentes están al tanto de los conocimientos previos y actuales de los estudiantes, lo que facilita un abordaje adecuado de los contenidos, así como la presentación clara de los contenidos fundamentales antes de los complementarios. Finalmente, más del 60% está de acuerdo en que los contenidos se presentan de manera progresiva, permitiendo una comprensión continua y coherente a lo largo del curso. Estos resultados indican que, si bien la mayoría percibe una estructura pedagógica

sólida y progresiva, todavía es necesario mejorar la implementación de enfoques que fomenten una comprensión más profunda, especialmente para aquellos que no perciben esta práctica en sus clases.

1.2. Dimensión Saber Hacer

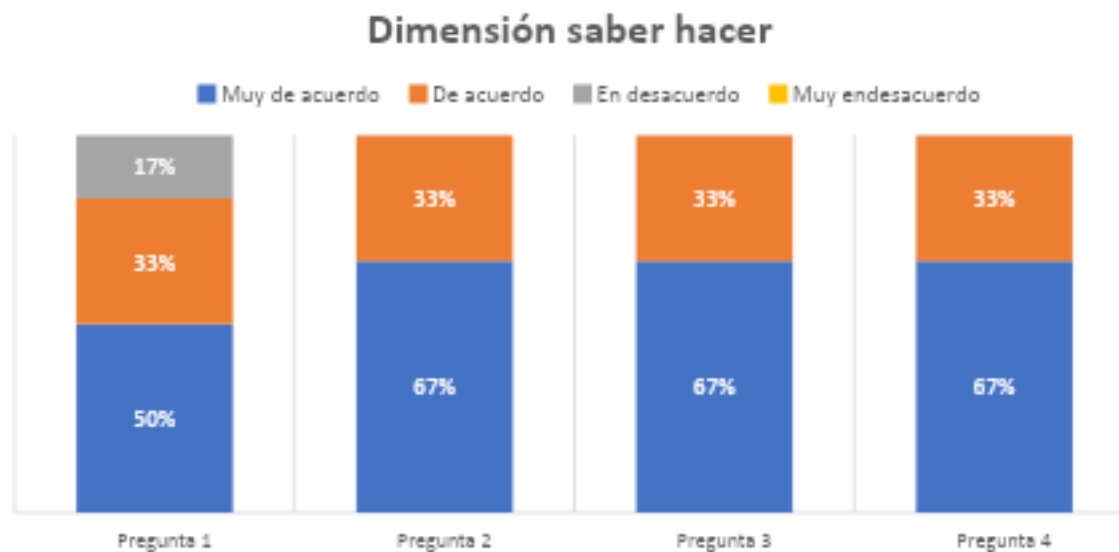


Gráfico 2

Más del 80% de los encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo en que los docentes diseñan actividades educativas que permiten a los estudiantes adquirir competencias prácticas para resolver problemas de manera efectiva. Además, el 100% de los encuestados, considera que los docentes fomentan la autonomía en el quehacer académico de los estudiantes, promoviendo también la integración de competencias, lo que ayuda a los estudiantes a desarrollar tanto habilidades específicas como capacidades interpersonales. Asimismo, más del 80% de los participantes coinciden en que los docentes incentivan una actitud positiva frente a las actividades formativas. Estos resultados reflejan un enfoque pedagógico centrado en la formación integral de los estudiantes, promoviendo la autonomía, el desarrollo de competencias clave y una actitud constructiva hacia el aprendizaje, lo cual es fundamental para la preparación de los estudiantes para enfrentar retos tanto académicos como profesionales.

1.3. Dimensión Saber Ser

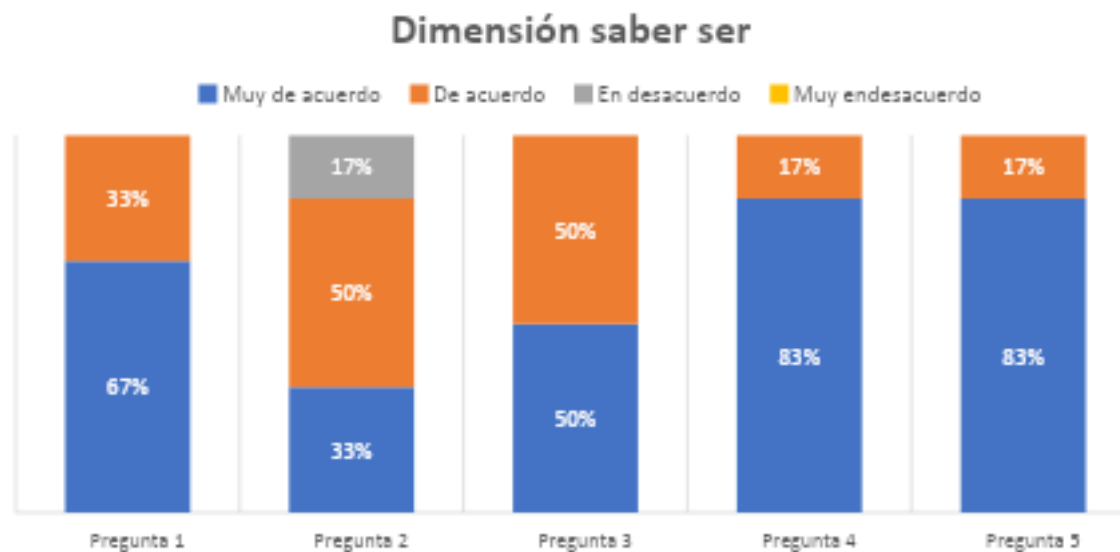


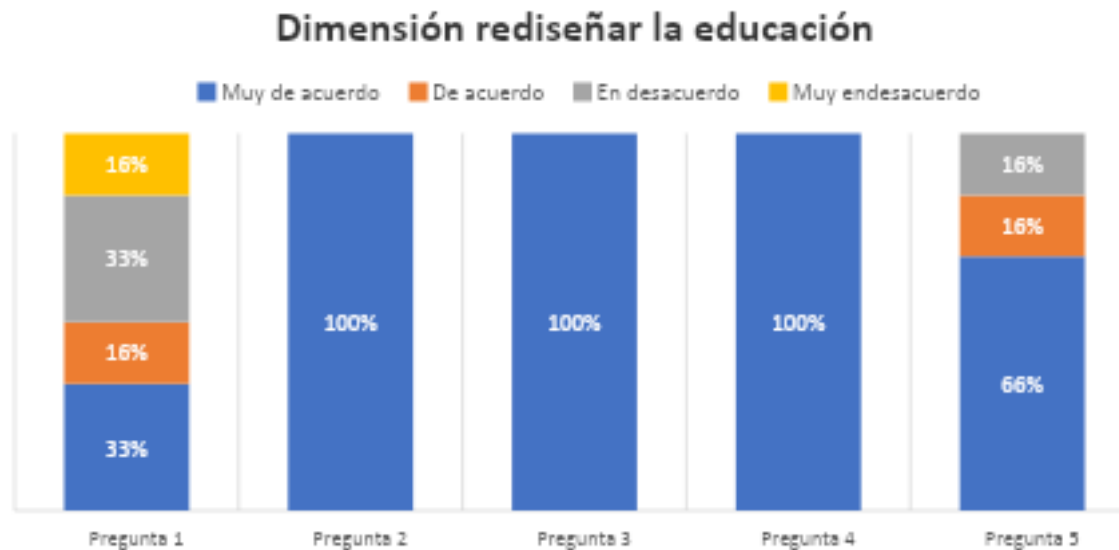
Gráfico 3

El 100% de los encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo en que los docentes fomentan en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, desarrollando su capacidad crítica y autocrítica. Además, coinciden en que los docentes trabajan de forma colaborativa, promoviendo el respeto hacia las personas, la institución y los valores de forma transversal. También, consideran que los docentes enfatizan la importancia de adquirir conocimiento no solo para el desarrollo académico, sino también para el desarrollo personal y profesional de los estudiantes. Igualmente, el 100% de los encuestados reconoce que los docentes enseñan a los estudiantes no solo los contenidos, sino también cómo ser personas responsables, respetuosas y éticamente comprometidas. Sin embargo, un 17% de los participantes expresó desacuerdo con la afirmación de que los programas de formación fomentan adecuadamente el desarrollo de actitudes positivas como el respeto, la responsabilidad y el compromiso en los estudiantes. Esto sugiere que, a pesar del énfasis en los

valores, existe una percepción de que los programas podrían mejorar en la integración de estas actitudes de manera más consistente y efectiva.

2. Área: Liderazgo Pedagógico

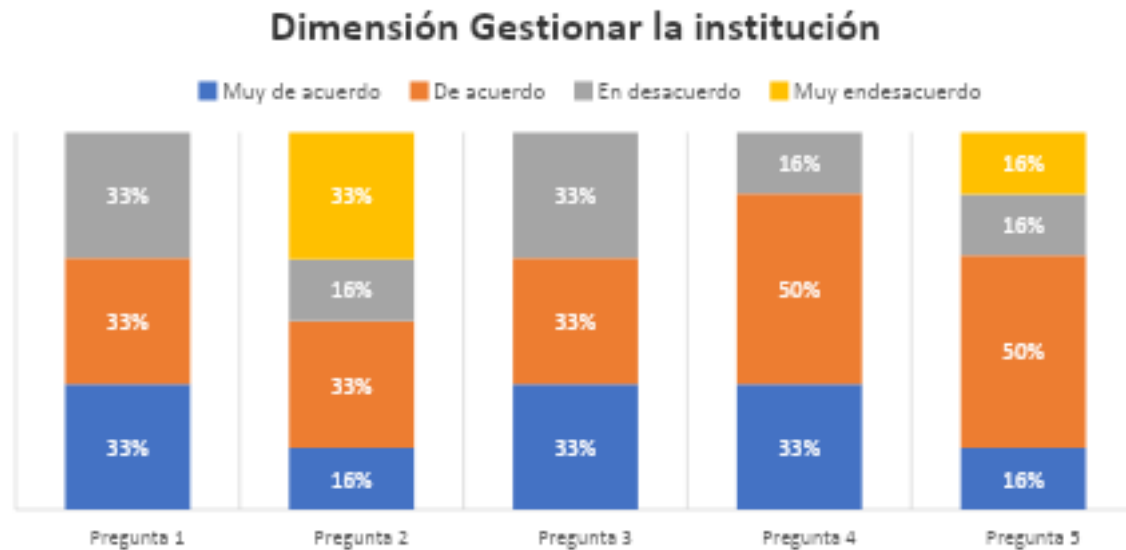
2.1. Dimensión Rediseñar la Educación



Los resultados de la encuesta en relación con la dimensión Rediseñar la Educación reflejan una fuerte percepción de que un liderazgo efectivo es crucial para el éxito del establecimiento. El 100% de los encuestados está muy de acuerdo en que un liderazgo efectivo mejora la organización escolar a través de una escucha activa y la respuesta a las necesidades de los docentes. Asimismo, todos coinciden en que un líder educativo debe gestionar oportunidades de perfeccionamiento continuo para el crecimiento profesional de los docentes y en que puede apoyar su trabajo proporcionando recursos y espacios para la innovación. Sin embargo, el 50% de los participantes mostró un acuerdo menos rotundo respecto a la comunicación clara de los objetivos y expectativas anuales por parte del líder educativo, lo que sugiere que, aunque existe una sólida base de apoyo y formación, aún queda trabajo por hacer en términos de claridad y alineación en las directrices comunicadas a la comunidad educativa. Esto resalta

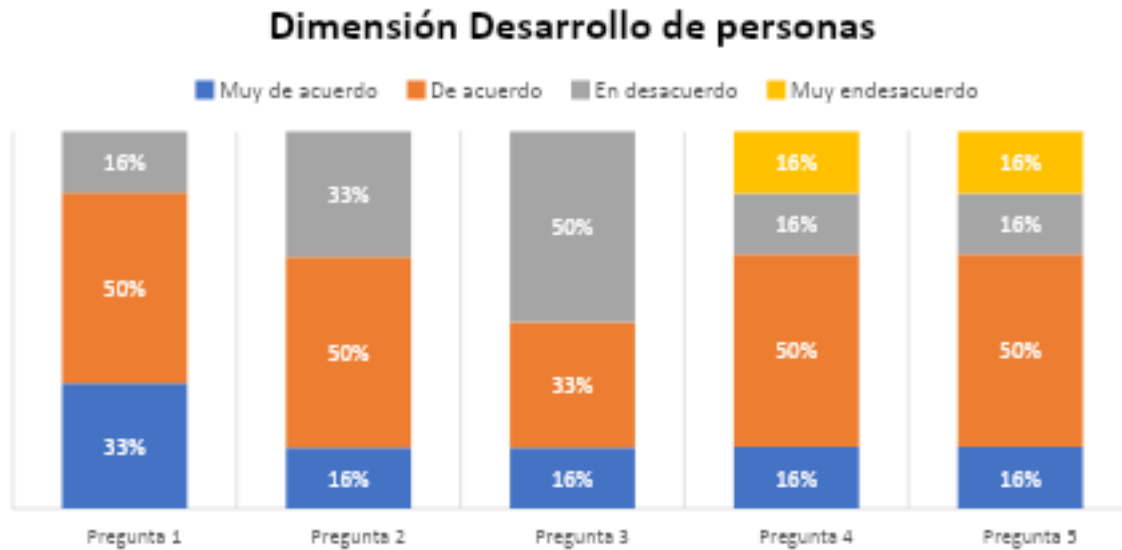
la importancia de fortalecer la comunicación dentro del liderazgo para mejorar la coherencia y la comprensión de los objetivos institucionales.

2.2. Dimensión Gestionar la Institución



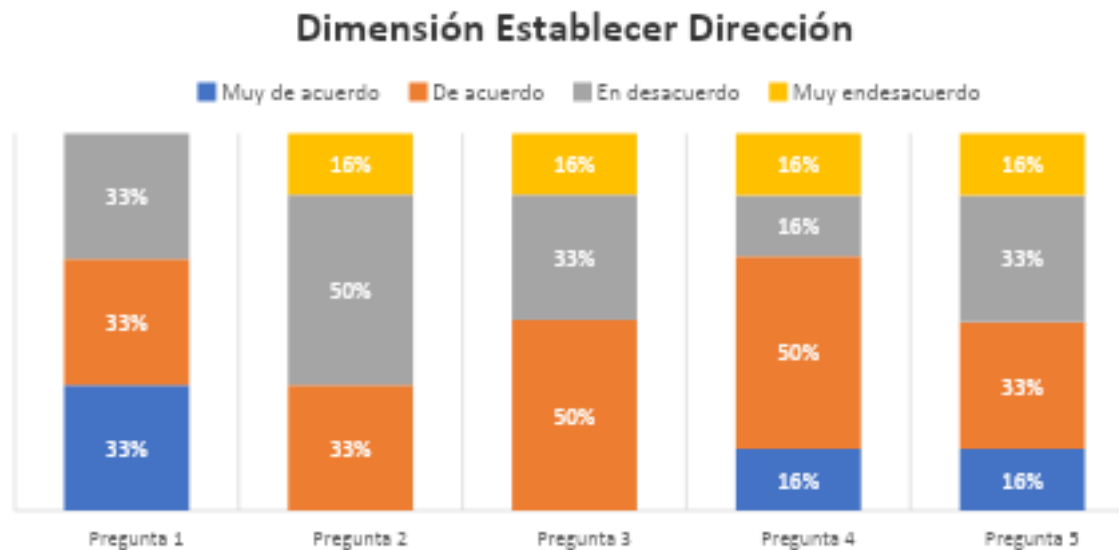
Los resultados en la dimensión gestionar la institución muestran que más del 60% de los encuestados está de acuerdo con que el equipo de gestión facilita actividades de reflexión y evaluación continua, y fomenta entornos colaborativos entre los docentes. Sin embargo, un 33% discrepa sobre la efectividad de estas actividades, y un 50% considera que el equipo no cuenta con los recursos necesarios para implementar cambios e innovaciones en la educación. A pesar de esto, más del 80% coincide en que el equipo organiza reuniones para identificar las necesidades de los docentes y que más del 60% está de acuerdo en que el equipo directivo lidera y apoya el proceso de cambio, aunque un 16% muestra desacuerdo. Estos resultados sugieren un compromiso con la mejora continua, pero también destacan áreas de mejora en el acceso a recursos y en la coherencia del apoyo brindado.

2.3. Dimensión Desarrollo de Personas



En la dimensión desarrollo de personas, los resultados muestran que más del 80% de los encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo con que el líder pedagógico promueve el desarrollo profesional continuo de los docentes a través de oportunidades de capacitación. Sin embargo, un 16% discrepa sobre esta afirmación. Por otro lado, un 33% considera que la escuela no fomenta una cultura de aprendizaje que involucre tanto a docentes como a estudiantes, y un 50% expresa desacuerdo con que el líder pedagógico apoya de manera efectiva el bienestar emocional y profesional de los docentes. A pesar de estas discrepancias, más del 60% está de acuerdo en que el líder pedagógico identifica y promueve a los docentes con potencial para roles de liderazgo, y también en que la escuela implementa estrategias para promover la diversidad y la inclusión en el desarrollo de las personas, aunque un 33% muestra desacuerdo en ambos aspectos. Estos resultados sugieren un enfoque positivo hacia el desarrollo profesional y la inclusión, pero también revelan áreas donde se requiere mejorar el apoyo emocional y fortalecer la cultura de aprendizaje inclusiva.

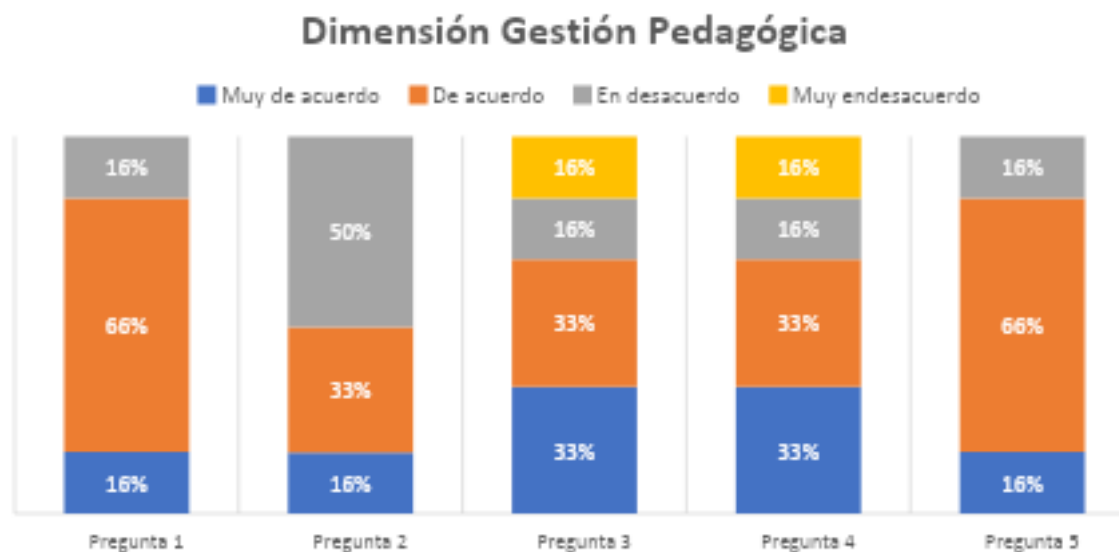
2.4. Dimensión Establecer Dirección



En la dimensión establecer dirección, los resultados muestran que el 66% está de acuerdo con que el equipo de gestión alinea los planes de estudio con las necesidades de los estudiantes, aunque un 33% no comparte esta visión. Sin embargo, más del 60% considera que los docentes no reciben el apoyo necesario para mejorar la enseñanza. En cuanto al uso de prácticas pedagógicas innovadoras, la opinión se divide, con un 50% a favor y un 50% en desacuerdo. Por otro lado, más del 60% está de acuerdo con que se realiza un seguimiento constante del impacto en el aprendizaje, pero respecto a la equidad en la instrucción, las respuestas están equilibradas, con un 50% a favor y el otro 50% en desacuerdo. Esto resalta áreas clave de mejora, especialmente en apoyo docente y prácticas pedagógicas inclusivas.

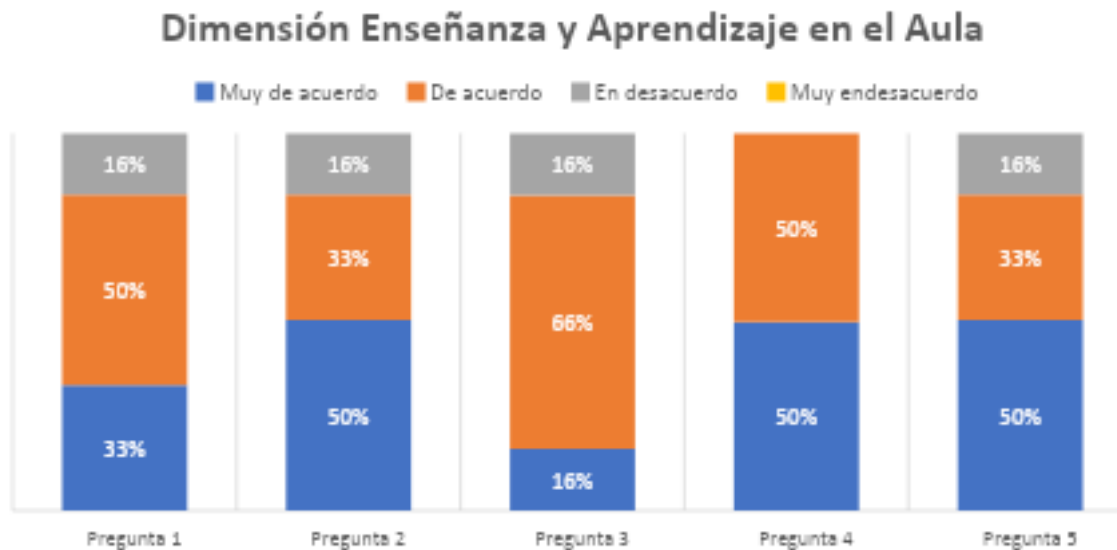
3. Área: Gestión Curricular

3.1. Dimensión Gestión Pedagógica



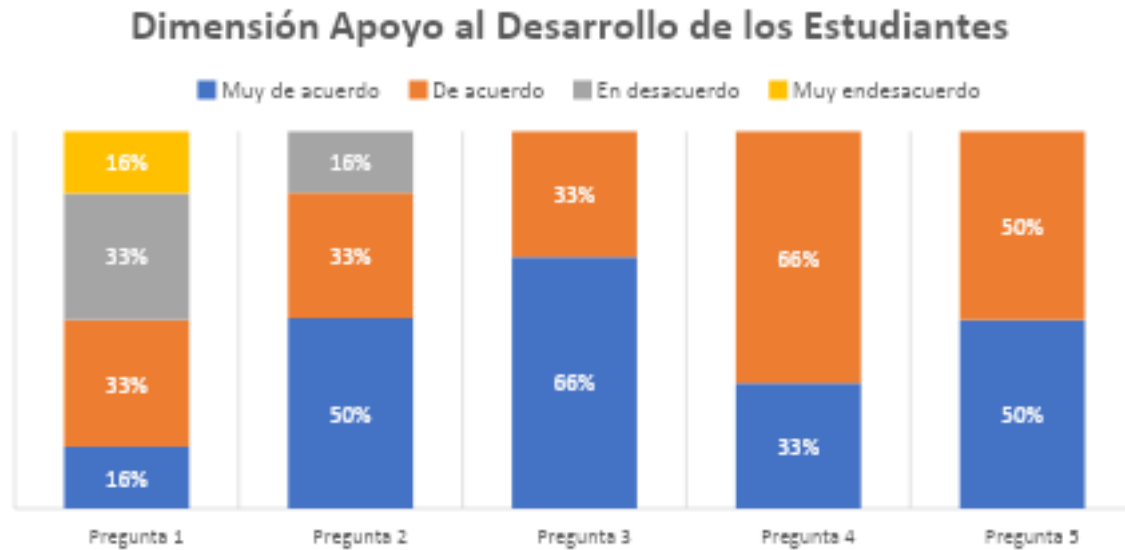
En la gestión pedagógica, el 66% de los encuestados está de acuerdo con que el equipo de gestión comunica claramente la visión y misión de la escuela, y con que esta visión es relevante y adaptada a los cambios sociales y educativos. Sin embargo, el 50% está en desacuerdo con la involucración de la comunidad educativa en el establecimiento de los objetivos escolares, y un 33% considera que la dirección no se ajusta lo suficiente para cumplir con los objetivos establecidos. A pesar de estos puntos, el 66% está de acuerdo con que el equipo de gestión establece metas claras y alcanzables. Estos resultados sugieren una buena comunicación institucional, pero también destacan la necesidad de mejorar la participación de la comunidad y la flexibilidad en la gestión para lograr una mayor alineación con los objetivos educativos.

3.2. Dimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula



En la dimensión de enseñanza y aprendizaje en el aula, más del 80% de los encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo con que los docentes emplean estrategias que fomentan la participación activa y el aprendizaje significativo, y con que se utilizan recursos didácticos variados para facilitar la comprensión de los contenidos. Además, la mayoría coincide en que la evaluación del aprendizaje es continua y permite una retroalimentación oportuna. En cuanto a el aprendizaje práctico, el 50% está de acuerdo y el otro 50% muy de acuerdo con que los estudiantes tienen oportunidades para aprender de manera aplicada. Sin embargo, en lo que respecta a la adaptación de la enseñanza a los diferentes estilos y ritmos de aprendizaje, un 16% no está de acuerdo, mientras que el resto está de acuerdo o muy de acuerdo. Estos resultados destacan un enfoque pedagógico positivo, pero también señalan la necesidad de reforzar la personalización de la enseñanza para atender la diversidad de los estudiantes.

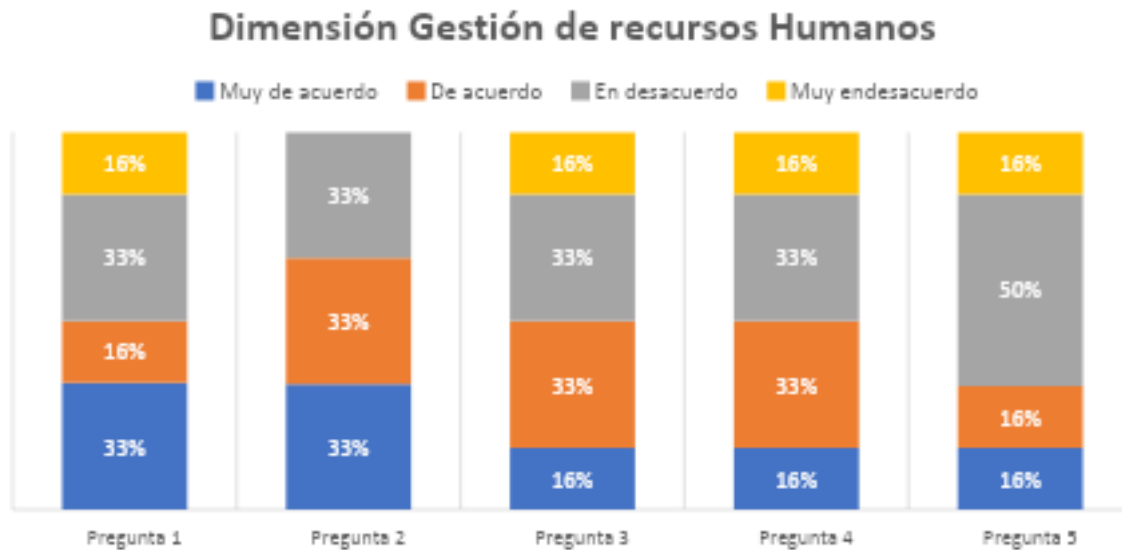
3.3. Dimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes



En la dimensión de apoyo al desarrollo de los estudiantes, se observa que el 50% de los encuestados está en desacuerdo o muy en desacuerdo con que la escuela ofrezca apoyo académico individualizado para los estudiantes con dificultades de aprendizaje. Sin embargo, más del 80% está de acuerdo con que se brindan recursos y programas de apoyo emocional para fomentar el bienestar personal y social de los estudiantes. Además, el 100% de los encuestados coincide en que los docentes colaboran con otros profesionales como orientadores y psicólogos para atender las necesidades de desarrollo integral, y también en que se promueven actividades extracurriculares en áreas como deporte, arte y liderazgo. El seguimiento sistemático del progreso estudiantil también es ampliamente respaldado. Estos resultados reflejan un buen nivel de colaboración entre los docentes y otros profesionales, así como un énfasis en el bienestar integral de los estudiantes, aunque es necesario mejorar el apoyo académico personalizado para aquellos con dificultades.

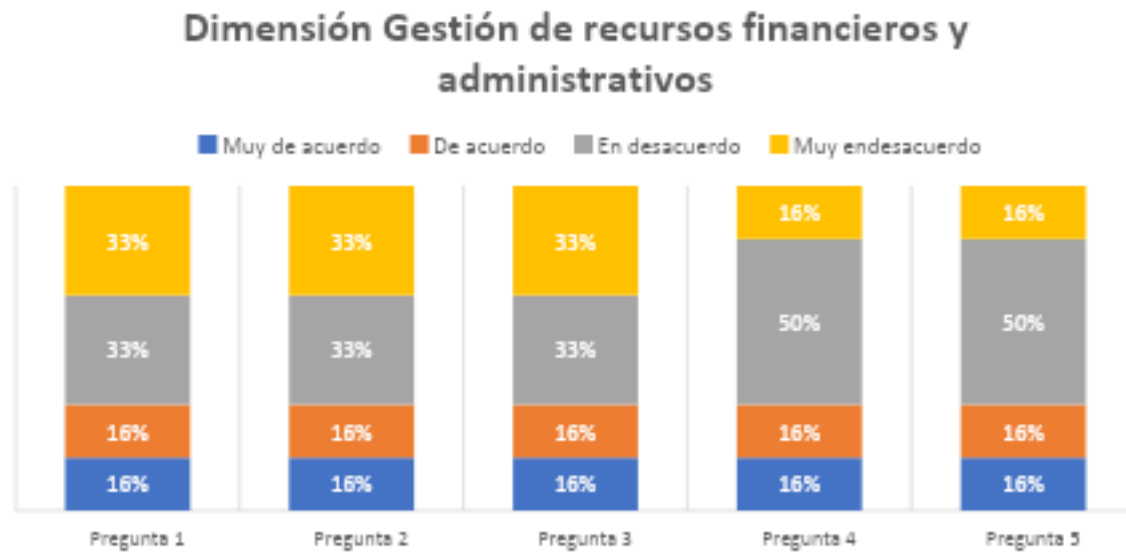
4. Área: Gestión de Recursos

4.1. Dimensión Gestión de recursos Humanos



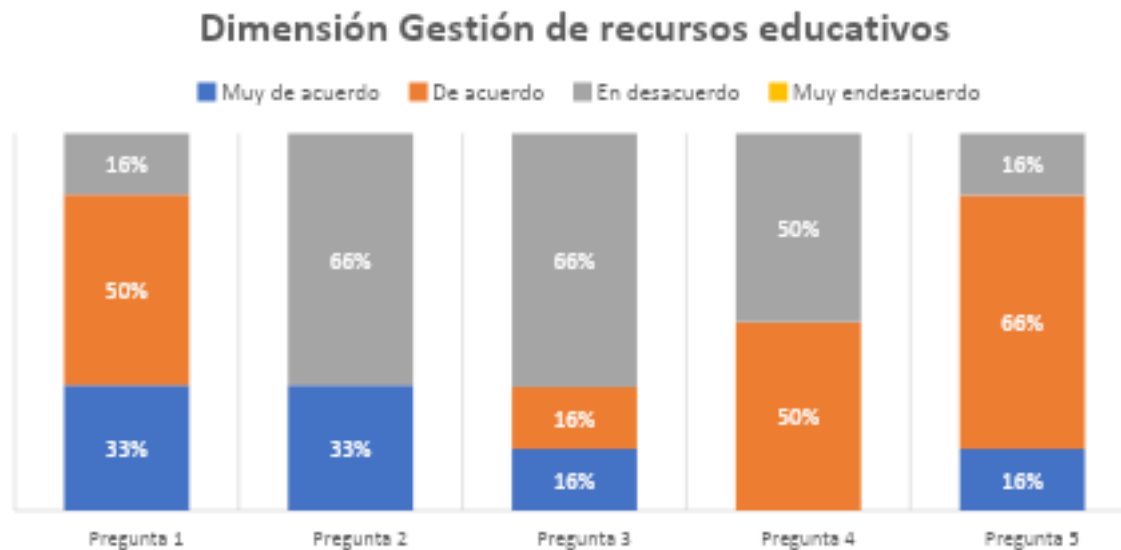
En la dimensión de gestión de recursos humanos, los resultados muestran una división significativa entre los encuestados. El 50% está de acuerdo o muy de acuerdo con que el proceso de selección y contratación de docentes y personal administrativo es transparente y está alineado con las necesidades educativas, mientras que el otro 50% está en desacuerdo o muy en desacuerdo. Lo mismo ocurre con las afirmaciones sobre la distribución de tareas y responsabilidades, así como sobre el ambiente laboral positivo promovido por el liderazgo escolar. En cuanto al desarrollo profesional, el 33% está en desacuerdo con que se ofrezcan oportunidades de capacitación relevantes. Además, más del 60% no está de acuerdo con que el personal docente reciba apoyo adecuado para enfrentar los desafíos del aula y su desarrollo profesional. Estos resultados reflejan la necesidad de mejorar la claridad en la distribución de roles, fortalecer el apoyo profesional a los docentes y revisar los procesos de selección y desarrollo del personal educativo para alinearlos mejor con las necesidades de la escuela.

4.2. Dimensión Gestión de Recursos Financieros y Administrativos



En la dimensión de gestión de recursos financieros y administrativos, los resultados reflejan un claro descontento por parte de los encuestados. Más del 60% está en desacuerdo o muy en desacuerdo con varias afirmaciones clave sobre la gestión financiera de la escuela. En primer lugar, muchos no consideran que la escuela administre de manera eficiente los recursos financieros, especialmente en lo que respecta a garantizar que se destinen adecuadamente a mejorar la calidad educativa. Además, la mayoría señala que no existe una planificación financiera clara ni transparente, lo que impide al personal comprender cómo se distribuyen los fondos dentro de la institución. También se percibe que los recursos se gestionan de manera irresponsable, sin priorizar adecuadamente las necesidades educativas. Otros aspectos criticados incluyen la falta de un seguimiento adecuado del uso de los recursos financieros y la ausencia de consultas a la comunidad educativa (docentes, padres y estudiantes) en las decisiones clave sobre la asignación de fondos. Estos resultados sugieren una necesidad urgente de mejorar la transparencia, la planificación y el seguimiento de la gestión financiera en la institución, así como involucrar a la comunidad en la toma de decisiones para garantizar que los recursos se distribuyan de manera efectiva.

4.3. Dimensión Gestión de Recursos Educativos



En la dimensión de gestión de recursos educativos, los resultados reflejan una visión mixta sobre la disponibilidad y uso de los recursos educativos. Por un lado, más del 60% está de acuerdo o muy de acuerdo en que la escuela asegura que los recursos educativos (como libros, materiales didácticos y tecnología) estén disponibles y sean adecuados para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, y también que se promueve su uso efectivo y eficiente en el aula. Sin embargo, cuando se trata de la distribución equitativa de estos recursos y su actualización periódica para alinearse con los avances pedagógicos y tecnológicos, más del 65% de los encuestados está en desacuerdo, lo que sugiere una desigualdad en la distribución y posible rezago tecnológico o pedagógico en los recursos. En cuanto a la accesibilidad de los docentes a recursos educativos de calidad, las opiniones están divididas, con un 50% de los encuestados en desacuerdo, lo que indica que muchos docentes podrían estar enfrentando dificultades para acceder a los materiales necesarios para implementar estrategias de enseñanza eficaces. Estos resultados destacan la necesidad de mejorar la equidad en la distribución de recursos y de actualizar regularmente los materiales para que tanto estudiantes como docentes tengan lo necesario para desarrollar una educación de calidad.

PROPUESTAS DE MEJORA

Área: Formación basada en competencias

Propuesta de mejoras en la Implementación de la Gestión Pedagógica		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Analizar prácticas pedagógicas que favorezcan la comprensión profunda, la identificación de contenidos claves.	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar los contenidos claves mediante reuniones mensuales. -Organizar los contenidos a trabajar durante el año. -Revisión de la progresión de los contenidos por áreas. 	<p>Dirección. UTP.</p> <p>Docentes.</p> <p>UTP.</p>
Desarrollar, diseñar y promover competencias pedagógicas.	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de la autonomía en actividades pedagógicas al interior del aula. -Integración de habilidades específicas y capacidades interpersonales en el proceso pedagógico del estudiante. -Desarrollar un enfoque pedagógico de habilidades en los estudiantes. -Desarrollo de habilidades personales y profesionales. 	<p>Docente.</p> <p>Docente.</p> <p>UTP.</p> <p>UTP Docente</p>
Facilitar un aprendizaje integral que abarca tanto el desarrollo cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> -Fomentar en las clases actitudes positivas. -Promover la colaboración y el trabajo 	<p>Docentes.</p> <p>Directivos. Docentes.</p>

<p>como el personal de los estudiantes.</p>	<p>en equipo, integrar valores éticos en el aprendizaje.</p> <p>-Desarrollar la capacidad crítica y autocrítica de los estudiantes en las diferentes actividades pedagógicas.</p> <p>-Fomentar la formación de personas responsables, respetuosas, comprometidas y contribuir a la sociedad de manera íntegra.</p>	<p>Docentes.</p> <p>Directivos. UTP. Docentes.</p>
<p>Área: Liderazgo Pedagógico</p>		
<p>Fomentar un liderazgo efectivo y enfocado en la comunicación clara, el apoyo al crecimiento profesional, la innovación y la colaboración en la institución educativa.</p>	<p>-Potenciar en reunión de ciclo, reuniones técnicas, reuniones mensuales la escucha activa.</p> <p>-Responder a las necesidades de los docentes.</p> <p>-Mejorar la organización escolar y el desarrollo de la comunidad educativa.</p>	<p>Equipo de gestión.</p> <p>Dirección UTP</p> <p>Dirección UTP</p>
<p>Desarrollar una reflexión continua, para la mejora de la enseñanza.</p>	<p>-Fomentar la colaboración entre docentes.</p> <p>-Mejorar la disponibilidad de recursos.</p> <p>-Implementar clases innovadoras.</p>	<p>Dirección. Unidad Técnica Pedagógica Docentes.</p>

	-Focalizar las áreas con mayores deficiencias en la implementación de las clases.	
Facilitar el desarrollo profesional continuo de los docentes.	<p>-Fomentar una cultura de aprendizaje de docentes y estudiantes.</p> <p>-Fomentar un ambiente educativo dinámico y participativo.</p> <p>-Fomentar los liderazgos en los docentes.</p> <p>-Facilitar la implementación de estrategias para la diversidad y la inclusión.</p>	Dirección Unidad Técnica Pedagógica. Docentes.
Promover prácticas pedagógicas innovadoras.	<p>-Ofrecer apoyo a los docentes.</p> <p>-Promover prácticas pedagógicas innovadoras.</p> <p>-Seguimiento mensual de la enseñanza.</p> <p>-Focalizar las áreas académicas deficientes, para una mejora significativa.</p> <p>-Asegurar un proceso evaluativo consistente y equitativo.</p>	Dirección. Unidad Técnico Pedagógica.
Área: Gestión Curricular		
Conocer la eficacia en la comunicación, la visión y misión del equipo de gestión al interior de la escuela.	-Gestionar, comunicar y evaluar la implementación de la visión y misión de la escuela.	Dirección. Unidad Técnica Pedagógica.

	<p>-Involucrar a la comunidad educativa en los objetivos y enfoque a alcanzar.</p> <p>-Establecer metas claras y sostenibles.</p>	
Determinar metas pedagógicas alcanzables.	<p>-Evaluar la aplicación de la visión y misión de la escuela en el proceso educativo.</p> <p>-Revisión de las metas pedagógicas y curriculares establecidas en el establecimiento.</p> <p>-Revisión del desarrollo de la visión institucional en el establecimiento.</p> <p>-Análisis de los resultados obtenidos en las metas pedagógicas.</p>	Dirección. Unidad Técnica Pedagógica. Docentes.
Reforzar el apoyo del bienestar integral de los estudiantes.	<p>-Reforzar a los estudiantes en los aprendizajes más descendidos en matemática, lenguaje, historia y ciencia.</p> <p>-Apoyar socioemocional a los estudiantes, a través de un equipo multidisciplinario.</p> <p>-Apoyar a los docentes y otros profesionales con capacitaciones en aspectos curriculares y extracurriculares.</p>	Dirección. Unidad Técnica Pedagógica. Docentes. Convivencia Escolar.
Área: Gestión de recursos		

<p>Promover un desarrollo profesional continuo con tareas claras que favorezcan el trabajo colaborativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Promover un desarrollo profesional continuo en la comunidad, estableciendo cursos y capacitaciones constantes. -Distribuyen roles y funciones considerando trayectoria y preparación profesional. -Planificar estrategias de mejora en el proceso de selección y contratación del personal. -Potenciar y fomentar los liderazgos innatos en la comunidad. -Desarrollar sistemáticamente acompañamientos a los docentes. 	<p>Dirección. Unidad Técnica Pedagógica. Convivencia Escolar.</p>
<p>Evaluar la gestión de los recursos financieros en la escuela.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluar los recursos financieros presentes en la escuela. -Determinar el seguimiento en la adquisición e implementación de los recursos financieros obtenidos. -Conocer la responsabilidad adquirida mediante la planificación y aplicación de los recursos financieros. -Revisar la planificación y presupuestos de los 	<p>Dirección. Unidad Técnica Pedagógica. Docentes.</p>

	<p>recursos financieros que se adquirieron para la mejora del proceso educativo de los estudiantes.</p> <p>-Determinar personas o equipos responsables en la adquisición e implementación de los recursos financieros.</p>	
<p>Determinar la adquisición de los recursos educativos adecuados para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y el trabajo de los docentes.</p>	<p>-Organizar los recursos educativos adecuados para apoyar el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>-Evaluar los recursos educativos adecuados para apoyar el trabajo de los docentes.</p> <p>-Distribuir equitativamente los materiales.</p> <p>-Evaluar el uso de los materiales y la eficiencia al interior de las aulas.</p> <p>-Evaluar las oportunidades equitativas en la distribución de recursos.</p>	<p>Dirección. Unidad Técnica Pedagógica. Docentes.</p>

CONCLUSIÓN

El estudio realizado en el Liceo Teniente Dagoberto Godoy N°3 de Lo Prado ha permitido una evaluación exhaustiva de diversos aspectos clave del proceso educativo, enfocándose principalmente en la implementación de acciones planteadas en el Plan de Mejora Escolar (PME). A través del análisis de la formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, se identificaron tanto avances importantes como áreas críticas que requieren atención inmediata. A pesar del fuerte compromiso de los docentes y equipos de gestión con los objetivos del PME, se observaron desajustes significativos en la distribución de recursos, la adaptación de la enseñanza a las necesidades individuales de los estudiantes y el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

Los resultados del estudio han revelado que, si bien el liderazgo pedagógico está haciendo esfuerzos valiosos en la formación continua del personal y la creación de espacios innovadores, las deficiencias en la gestión de recursos humanos y materiales siguen siendo un obstáculo importante. La equidad en la distribución de recursos, la falta de apoyo emocional para los docentes y la insuficiente implementación de estrategias pedagógicas diversificadas son áreas de mejora cruciales. Estos hallazgos demuestran que, a pesar de los esfuerzos en curso, las brechas entre la visión institucional del PME y la realidad cotidiana del aula dificultan su plena ejecución.

La proyección a futuro, basada en los resultados obtenidos, subraya la necesidad de optimizar los recursos educativos y de crear estrategias pedagógicas más inclusivas que aseguren el desarrollo integral de todos los estudiantes. El equipo de gestión debe continuar con los esfuerzos de mejora continua y ampliar la participación de toda la comunidad educativa en la toma de decisiones sobre los recursos y metodologías que se implementarán. Asimismo, es fundamental profundizar en el uso de tecnologías educativas, que permitan una enseñanza más personalizada, adaptada a las diversas necesidades de los estudiantes, en especial en un contexto de alta diversidad cultural.

De igual manera, el fortalecimiento de la capacitación docente en el uso de estrategias pedagógicas innovadoras es esencial para enfrentar los desafíos del aula moderna. Es importante fomentar una retroalimentación constante entre los distintos estamentos del establecimiento, para garantizar que todos los miembros de la comunidad educativa se encuentren alineados con los objetivos de mejora, y que las barreras estructurales no interfieran en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Finalmente, la proyección de esta investigación apunta a que el Liceo Teniente Dagoberto Godoy continúe fortaleciendo su compromiso con la equidad y la calidad educativa, adaptándose de manera constante a las necesidades cambiantes del contexto educativo y social, con el objetivo de ofrecer una formación integral que prepare a los estudiantes para enfrentar los desafíos del siglo XXI de manera efectiva y responsable.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. (2011). *La organización de la enseñanza en el aula: Estrategias metodológicas para la educación primaria y secundaria*. Editorial Graó.
- Ausubel, D. (2000). *El aprendizaje significativo*. McGraw-Hill.
- Cabrera, J. (2013). *Liderazgo distribuido en las instituciones educativas*. Editorial SM.
- Cano, J. (2012). *aprendizaje basado en competencias: Estrategias y aplicaciones*. Editorial Narcea.
- Crespo, P. (2010). *Evaluación educativa y competencias: Nuevas perspectivas*. Ediciones Octaedro.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. UNESCO.
- Fullan, M. (2001). *El nuevo significado del cambio educativo*. Editorial Magisterio.
- Gairín, J. (2010). *Innovación educativa y competencias: Nuevas metodologías en el aula*. Editorial McGraw-Hill.
- González, M. (2009). *Estrategias de mejora en el contexto educativo: Un enfoque práctico*. Editorial Graó.
- González, M. (2010). *Competencias y aprendizaje: Un enfoque integral*. Editorial Graó.
- González, M. (2010). *El aprendizaje móvil y sus aplicaciones en la educación*. Revista Iberoamericana de Educación, 52(2), 105-122.
- Greenleaf, R. (1977). *El líder servicial*. Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, F. (2011). *Liderazgo educativo: Un enfoque estratégico para la mejora de las instituciones*. Editorial Octaedro.
- López, M. &. (2015). *Evaluación educativa: Estrategias y técnicas para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje*. Editorial Pearson.
- López, M., & García, R. (2015). *Evaluación educativa: Estrategias y técnicas para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje*. Editorial Pearson.
- Martínez, M. (2010). *La evolución educativa: Diagnóstico y estrategia*. Editorial Aljibe.

- Marzano, R. (2007). *El arte de enseñar: Estrategias eficaces para mejorar el aprendizaje de los estudiantes*. Ediciones Santillana.
- Moreno, J. (2009). *Aprendizaje basado en competencias: El reto de la educación del siglo XXI*. . Editorial Pearson.
- Pérez, R. (2014). *Evaluación y seguimiento en la mejora educativa*. Editorial Pearson.
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Editorial Morata.
- Prensky, M. (2001). *Digital Natives, Digital Immigrants*. . On the Horizon, 9(5), 1-6.
- Rodríguez, M. (2011). *Competencias clave en la educación: Un enfoque práctico y pedagógico*. . Editorial Santillana.
- Sanchez, A. (2007). *La gestión educativa: Fundamentos y perspectivas*. Editorial SM.
- Sánchez, A. (2009). *Liderazgo y cambio educativo*. Editorial Pearson.
- Sánchez, A. (2012). *Teoría y práctica del liderazgo educativo*. . Editorial Narcea.
- Sánchez, J. (2006). *El aprendizaje basado en problemas: Una aproximación práctica*. . Ediciones Akal.
- Slavin, R. (1995). *Cooperative Learning: Theory, Research, and Practice*. . Allyn & Bacon.
- Tabón, S. (2007). *Educación por competencias: Marco teórico y enfoque práctico*. Editorial Magisterio.
- TOBON, S. (2010). *PLANIFICACION EDUCATIVA PARA LA MEJORA CONTINUA*. EDITORIAL SANTILLANA.
- Tobón, S. (2011). *El Currículo basado en competencias*. Editorial Siglo XXI.
- Tobón, S. (2011). *La gestión de los recursos educativos: Una guía práctica*. Editorial Magisterio.
- Torres, A. (2012). *Las estrategias didácticas en la enseñanza: Teoría y práctica*. . Editorial Octaedro.
- Zabala, M. (2007). *Evolución y mejora educativa: Teoría y práctica en el aula*. McGraw-Hill.

Zabalza, M. (2010). *La gestión curricular en la educación: Un enfoque práctico*. Editorial Graó.