



Trabajo final para obtener el grado de Magíster en Educación Mención  
Currículum y Evaluación Basado en Competencias

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE  
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS  
DEL LICEO CENTRO INTEGRAL DE EDUCACIÓN TALCA DE LA  
COMUNA DE TALCA, REGIÓN DEL MAULE.**

Candidato a Magíster: Francisca T. Reinoso Sánchez

Tutor Disciplinar: Jennifer Quiñonez Fuentes

Tutor Metodológico: Marlenis Marisol Martínez Fuentes

Octubre, 2024.

## Índice.

I. Resumen.....	4
II. Introducción.....	5
III. Marco teórico.....	7
1. Formación basada en competencias.....	8
2. Liderazgo pedagógico.....	10
3. Gestión curricular.....	13
4. Gestión de recursos.....	17
5. Elaboración, validación y aplicación de instrumentos.....	20
IV. Marco Contextual.....	23
V. Diseño y aplicación del instrumento.....	28
VI. Análisis de resultados.....	31
1. Formación Basada en Competencias.....	32
2. Liderazgo Pedagógico.....	37
3. Gestión Curricular.....	43
4. Gestión de Recursos.....	48

VII. Propuestas de Mejora: .....	54
1. Formación Basada en Competencias.....	54
2. Liderazgo Pedagógico .....	57
3. Gestión Curricular .....	60
4. Gestión de Recursos. ....	63
VIII. Conclusión.....	65
IX. Bibliografía. ....	67
X. Anexos.....	68

## I. Resumen.

Este trabajo de investigación pretende abordar las dificultades que se generan en la implementación de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos en el contexto educativo; ya que estas áreas cuando presentan una falta de coherencia, afectan la calidad del aprendizaje y el desarrollo profesional docente y por consecuencia, el trabajo con los estudiantes. El objetivo principal es identificar las problemáticas existentes en las áreas mencionadas y a partir de estas, proponer mejoras que faciliten una educación más efectiva y centrada en el estudiante. A través de los resultados obtenidos por medio de la evaluación desarrollada a través de un instrumento que permite diagnosticar la realidad actual de las cuatro áreas señaladas, y el posterior análisis de estos, se desarrollan estrategias y acciones que permitan mejorar y fortalecer estas áreas. Por medio de los resultados obtenidos, se evidencia una desconexión entre la formación teórica y práctica de los docentes, una falta de liderazgo pedagógico que potencie el trabajo colaborativo y una gestión curricular poco eficaz, que no responde a las necesidades del entorno educativo. Además, se identificaron problemáticas en la asignación y uso de recursos. Entre las propuestas de mejora más relevantes se incluyen la formación continua y contextualizada para docentes en competencias específicas, el fortalecimiento del liderazgo pedagógico a través de programas de desarrollo profesional que promuevan la colaboración y la innovación, la revisión y actualización de los docentes en el área del currículo para que este sea más pertinente y flexible, adaptándose a la realidad del contexto educativo y la optimización de la gestión de recursos, fomentando un uso más eficiente y equitativo que apoye el aprendizaje. Estas iniciativas buscan crear un entorno educativo más dinámico, contextualizado y centrado en el desarrollo integral del estudiante.

## **II. Introducción.**

Desde la promulgación de la primera ley en la historia del sistema educativo chileno, la Ley de Instrucción Primaria Obligatoria, del 26 de agosto de 1920 que estableció la obligatoriedad de la enseñanza primaria para todos los niños y niñas entre 7 y 13 años, donde originalmente buscaba asegurar el acceso universal a la educación básica, marcó un antes y un después en el desarrollo educativo de Chile, sentando las bases para un sistema más inclusivo y equitativo, avanzando hasta las nuevas políticas educativas, donde el objetivo principal es propender a asegurar una educación inclusiva y de calidad para todos los estudiantes.

Es por este motivo que el objetivo principal es realizar un diagnóstico exhaustivo de las áreas fundamentales dentro de una institución educativa, centrado en cuatro pilares clave: gestión curricular, liderazgo pedagógico, gestión de recursos y evaluación mediante instrumentos educativos. Este análisis permitirá identificar las fortalezas y desafíos que enfrenta la institución para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, con el fin de proponer estrategias que optimicen el desempeño escolar y el desarrollo profesional docente y respondiendo al objetivo principal del Ministerio de Educación.

Es relevante hacer el diagnóstico en estas áreas, ya que la gestión curricular determina qué y cómo se enseña en las aulas, influyendo directamente en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. El liderazgo pedagógico es fundamental, ya que los directivos y líderes educativos juegan un rol crucial en la creación de una cultura organizacional que favorezca la enseñanza de calidad. Además, una adecuada gestión de recursos asegura que las escuelas cuenten con los medios necesarios para implementar el currículo de manera efectiva y finalmente, la elaboración, validación y aplicación de instrumentos de evaluación es esencial para monitorear y ajustar el proceso educativo, permitiendo a los docentes y directivos tomar decisiones basadas en evidencia concreta.

En el marco teórico de este trabajo, se abordarán teorías y enfoques que subrayan la importancia de estas áreas. Según lo señalado por autores como Fullan (2001) y Leithwood et al. (2008), “Un liderazgo pedagógico eficaz es un factor clave para la mejora de la enseñanza, mientras que la correcta gestión curricular y de recursos influye directamente en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Además, la evaluación educativa, con instrumentos debidamente validados, es crucial para garantizar que las intervenciones pedagógicas tengan un impacto positivo y sostenible en los resultados de los estudiantes”.

Este trabajo entregará información crucial acerca de la generalidad de las áreas de gestión curricular, liderazgo pedagógico, gestión de recursos y evaluación educativa, sustentando la importancia de estas áreas para la calidad educativa, además de abordar las principales teorías y enfoques relacionados

Luego, se describirá el enfoque utilizado para el diagnóstico, los métodos de recolección de datos y los instrumentos empleados, se presentará el análisis de las cuatro áreas mencionadas, identificando fortalezas y desafíos a partir de la información recabada.

Finalmente, se presentarán las conclusiones y propuestas donde se ofrecerán soluciones y recomendaciones basadas en el diagnóstico, orientadas a mejorar la gestión educativa en la institución.

Esta estructura permitirá realizar un análisis integral y proponer soluciones que impacten de manera positiva en la calidad educativa del establecimiento analizado.

### **III. Marco teórico.**

En el contexto de los rápidos cambios sociales y tecnológicos que caracterizan al mundo actual, las instituciones educativas se enfrentan a nuevos desafíos para formar a ciudadanos y profesionales capaces de adaptarse a nuevas demandas y escenarios. En este sentido, el enfoque educativo ha evolucionado, transitando desde modelos tradicionales centrados en la transmisión de conocimientos hacia enfoques más dinámicos, como la formación basada en competencias, que promueve el desarrollo integral del estudiante, no solo en términos de conocimientos, sino también de habilidades, actitudes y valores.

Este cambio paradigmático exige una renovación en las prácticas pedagógicas y en la gestión de las instituciones educativas, donde conceptos como el liderazgo pedagógico y la gestión curricular se vuelven fundamentales para garantizar que la educación responda de manera eficaz a las necesidades actuales. A su vez, la correcta gestión de recursos dentro de las instituciones es vital para asegurar que tanto el personal docente como los estudiantes cuenten con los medios necesarios para lograr los objetivos educativos propuestos para cada nivel.

Por otra parte, la elaboración, validación y aplicación de instrumentos de evaluación se ha convertido en una herramienta clave para medir el impacto de las estrategias pedagógicas y la efectividad de los procesos educativos, permitiendo realizar ajustes y mejoras de manera sistemática en los contenidos trabajados durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Este marco teórico tiene como propósito revisar y analizar los principales conceptos y teorías relacionadas con la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos, así como los procesos de elaboración y validación de instrumentos de evaluación. A través de este análisis se busca sentar las bases teóricas que guiarán el desarrollo de esta investigación, destacando cómo cada uno de estos elementos contribuye a la mejora de la calidad educativa.

## 1. Formación basada en competencias

A grandes rasgos, la formación basada en competencias se fundamenta en un enfoque educativo que busca que los estudiantes no solo adquieran conocimientos teóricos, sino también habilidades, actitudes y valores que les permitan desempeñarse de manera efectiva en diferentes contextos. Este enfoque fomenta una educación integral, donde el estudiante desarrolla no solo conocimiento, sino también habilidades prácticas y valores éticos aplicables a su vida profesional y personal.

Como señalan Arias, C. G. A., & Rivero, I. L. (2019) “pensar en un modelo educativo basado en competencias, involucra ejecuciones como procesos cognitivos, en torno al cual se relacionan los otros saberes: conocer, pensar, ser, convivir, sentir, compartir, etcétera [ Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC, 2008)], saberes que entienden al educando como un ser íntegro en su desempeño profesional.

Según el decreto 220 de 1998 del Ministerio de Educación que establece objetivos fundamentales y contenidos mínimos obligatorios para la enseñanza media y fija normas generales para su aplicación, “Los contenidos mínimos obligatorios corresponden al conjunto de saberes conceptuales y capacidades de desempeño práctico (conocimiento y práctica de procedimientos), que requieren aprender las alumnas y los alumnos y que son definidos en cada sector y subsector como necesarios para alcanzar los objetivos fundamentales. Los contenidos agrupan tres grandes categorías de aprendizaje: conocimientos, habilidades y actitudes. Estas categorías, traducidas en términos de objetivos, aluden respectivamente a capacidades y competencias de carácter comprensivo, operativo y valorativo, que alumnos y alumnas deben lograr, para su desarrollo y formación”

En consecuencia, la formación basada en competencias está sujeta a optimizar las prácticas pedagógicas docentes, para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje del educando, donde no exista foco exclusivo en el trabajo de información, sino que en integrar conocimientos, habilidades, actitudes y valores que los estudiantes necesitan para desempeñarse con éxito en diferentes situaciones de la vida cotidiana. Las

características principales de este concepto, son: que se genera bajo un enfoque integral, combinando las 3 dimensiones del aprendizaje (cognitiva, procedimental y actitudinal), se desarrollan bajo un contexto real (Esto fomenta la capacidad de los estudiantes para enfrentar situaciones prácticas y problemáticas específicas, como en su ámbito laboral o en la vida diaria), el estudiante actúa como protagonista (tiene un papel activo dentro de su proceso de aprendizaje, donde el docente actúa como guía para facilitar sus experiencias de aprendizaje para que este pueda adquirir competencias de manera autónoma) y finalmente, la evaluación se desarrolla por competencias ( Ya que no solo se evalúa el contenido, sino también como el estudiante es capaz de aplicarlos)

Finalmente, como beneficios de la formación basada en competencias, se precisan: la preparación para el entorno laboral (ya que el estudiante desarrolla competencias prácticas que alinean la educación con las necesidades del mercado de trabajo), el aprendizaje personalizado (El enfoque se adapta a las diferencias individuales, permitiendo que los estudiantes avancen a su propio ritmo). Y existe una mayor autonomía y responsabilidad, porque fomenta en los estudiantes habilidades para aprender de forma independiente y ser responsables de su propio aprendizaje.

## 2. Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico hace referencia a la capacidad de los directivos, docentes y otros actores educativos para guiar, influir y motivar a los demás en la mejora continua de los procesos educativos y el aprendizaje. El liderazgo pedagógico va más allá de la administración, ya que implica un enfoque en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje en las instituciones.

Sergiovanni (2001), afirma que "El liderazgo pedagógico implica una preocupación central por el proceso de enseñanza y aprendizaje, donde el líder se convierte en un agente de cambio que inspira y guía a los demás hacia la mejora continua de las prácticas pedagógicas, promoviendo la reflexión crítica y la innovación en la enseñanza" resaltando la naturaleza transformadora del liderazgo pedagógico, enfatizando la importancia de la mejora continua en los procesos educativos y el papel activo del líder en la promoción de la calidad en la enseñanza.

En Chile, el liderazgo pedagógico se encuentra regulado por diversas normativas y políticas educativas que buscan promover una gestión directiva efectiva y mejorar la calidad de la enseñanza en las escuelas.

Entre ellas, las principales normativas que regulan y orientan el liderazgo pedagógico en el país son:

- Ley General de Educación (LGE) – Ley N.º 20.370 (2009)

La Ley General de Educación establece los principios generales del sistema educativo chileno y define el liderazgo directivo como un factor clave para mejorar la calidad educativa. Dentro de la LGE, se subraya la importancia del liderazgo en la gestión educativa y se promueve que los directores de las escuelas ejerzan un liderazgo centrado en el aprendizaje de los estudiantes, en la mejora de la enseñanza y en la gestión eficiente de los recursos institucionales.

- Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) – Ley N.º 20.529 (2011)

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Chile se estableció para garantizar que las escuelas proporcionen una educación de calidad. En este sistema, el liderazgo pedagógico es identificado como un factor central en la mejora de los resultados educativos. La Agencia de Calidad de la Educación evalúa la gestión escolar, y el liderazgo pedagógico es un área crítica de evaluación, donde se espera que los directores lideren el proceso de enseñanza-aprendizaje de manera eficaz.

- Estándares Indicativos de Desempeño para Directivos Escolares (2015)

El Ministerio de Educación, a través de la Agencia de Calidad de la Educación, estableció los Estándares Indicativos de Desempeño para la Gestión Escolar, que incluyen un conjunto de competencias y criterios relacionados con el liderazgo pedagógico. Estos estándares guían a los directivos en el ejercicio de un liderazgo orientado al aprendizaje de los estudiantes, la mejora continua de la enseñanza y la gestión participativa en las comunidades educativas. Entre los estándares clave, se destacan: Liderazgo para la mejora escolar, Gestión del clima organizacional y el Liderazgo para la gestión del currículo y la enseñanza.

- Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015)

Este documento establece los lineamientos específicos para el ejercicio de la dirección escolar en Chile. Define el liderazgo pedagógico como una de las principales dimensiones que deben desarrollar los directivos escolares, con énfasis en el fomento del aprendizaje en los estudiantes, la orientación y apoyo al desarrollo profesional docente y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo entre los miembros de la comunidad educativa; este también incluye criterios de evaluación para asegurar que los directores sean responsables de crear un entorno de aprendizaje de calidad, implementando estrategias de mejora continua.

- Sistema de Desarrollo Profesional Docente – Ley N.º 20.903 (2016)

Esta ley crea un sistema que promueve el desarrollo de los docentes y directivos en función de estándares profesionales, impulsando el fortalecimiento del liderazgo

pedagógico. En este contexto, se reconoce la necesidad de que los directores y equipos de liderazgo escolar posean competencias específicas para liderar los procesos educativos de manera efectiva, con foco en la calidad de los aprendizajes. Esta ley también establece programas de formación de directivos escolares y perfeccionamiento continuo.

En Chile, el liderazgo pedagógico está fuertemente regulado y respaldado por un conjunto de leyes, políticas y normativas que buscan mejorar la calidad educativa a través de la gestión directiva. Estas regulaciones promueven un enfoque de liderazgo centrado en el aprendizaje, en la mejora continua de las prácticas docentes y en la creación de un clima escolar favorable. El marco regulador chileno pone énfasis en que los directivos no solo gestionen aspectos administrativos, sino que también lideren pedagógicamente a sus comunidades educativas para garantizar una educación de calidad.

### 3. Gestión curricular

La Gestión curricular en cambio, es un componente clave del sistema educativo chileno, y se encuentra regulada por diversas leyes, políticas y normativas que buscan asegurar que el currículo impartido en los establecimientos sea pertinente, equitativo y de alta calidad, esta va enfocada específicamente al diseño, implementación y evaluación del currículo en las instituciones educativas. Esto implica tomar decisiones sobre qué, cómo y cuándo enseñar, asegurando que el currículo sea coherente con los objetivos educativos, las necesidades de los estudiantes y las demandas del contexto como la adecuada adaptación a las necesidades locales y de los estudiantes.

Los aspectos más relevantes de la gestión curricular se pueden identificar mediante el reconocimiento de los agentes reguladores que la conforman.

- Currículum Nacional

El Currículum Nacional es el marco regulador que establece los objetivos de aprendizaje, contenidos, y habilidades que deben desarrollarse en cada nivel educativo (preescolar, básica, media y técnico-profesional). El Ministerio de Educación (MINEDUC), a través de la Unidad de Currículum y Evaluación, es responsable de definir y actualizar el currículo nacional, que orienta la labor educativa en todos los establecimientos del país. Este se estructura de la siguiente forma: Bases Curriculares (Documento oficial que define los objetivos fundamentales y las habilidades que deben desarrollar los estudiantes en cada nivel y asignatura), Programas de Estudio (Detallan cómo implementar las bases curriculares, con indicaciones sobre los contenidos, metodologías sugeridas, y tiempos estimados para su enseñanza) y finalmente, los Objetivos de Aprendizaje (Enunciados específicos que describen lo que los estudiantes deben saber y ser capaces de hacer al finalizar cada ciclo o nivel educativo)

- Ley General de Educación (LGE) – Ley N.º 20.370 (2009)

Establece las bases legales del sistema educativo chileno y regula la organización curricular en los distintos niveles de enseñanza. La LGE subraya la importancia de que

el currículo sea flexible y permita a las escuelas adaptar sus planes educativos a las características de sus estudiantes y del contexto en el que se encuentran.

Los principios Clave de la Gestión Curricular según la LGE son: la equidad, la diversidad y la pertinencia, asegurando a todos los estudiantes acceso a un currículum de calidad, permitiendo su máximo potencial, generando además adaptación al currículum a las diversas realidades culturales y sociales y garantizando el ajuste a necesidades y desafíos orientados a habilidades para la vida futura del estudiante.

- Marco para la Buena Enseñanza (MBE)

Es una herramienta que guía la labor docente en Chile, destacando la importancia de una adecuada gestión curricular. Los docentes deben ser capaces de planificar, implementar y evaluar el currículo de manera efectiva, asegurando que las actividades pedagógicas estén alineadas con los objetivos de aprendizaje establecidos por el Ministerio de Educación.

El MBE identifica cuatro dominios clave para una buena gestión curricular: la preparación de la enseñanza, la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes y las responsabilidades profesionales.

- Planes y Programas de Estudio Flexibles

El sistema educativo chileno permite cierta flexibilidad curricular para que las instituciones educativas, especialmente en el nivel de enseñanza media y técnico-profesional, puedan adaptar el currículo a las necesidades de su contexto local o a los intereses de los estudiantes.

Los establecimientos educativos pueden desarrollar sus Planes y Programas de Estudio siempre que estos estén alineados con las Bases Curriculares del Ministerio de Educación y cuenten con su aprobación. Esto les permite organizar el currículo de

acuerdo con su propio proyecto educativo, integrando enfoques diferenciados o enriqueciendo los contenidos con elementos propios de la comunidad local.

- Estándares Indicativos de Desempeño para la Gestión Escolar (2015)

Estos estándares, elaborados por el Ministerio de Educación y la Agencia de Calidad de la Educación, incluyen una serie de indicadores relacionados con la gestión curricular. Se espera que los directores y equipos de gestión escolar lideren la planificación curricular, aseguren la implementación efectiva de los programas de estudio, y promuevan la mejora continua en las prácticas pedagógicas. Las Dimensiones relacionadas con la gestión curricular son dos: Liderazgo en la gestión del currículo y la enseñanza y la Gestión de los aprendizajes.

- Currículum y Evaluación

El proceso de evaluación curricular es un componente central de la gestión curricular en Chile. A través de sistemas de evaluación como el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) y las evaluaciones formativas implementadas por cada institución, se recolectan datos que permiten ajustar y mejorar el currículo de acuerdo con las necesidades y resultados de los estudiantes.

“La gestión del currículum, en definitiva, vincula diversos dispositivos que se relacionan en el quehacer diario de la institución escolar y que tienen su centro en el desarrollo de los aprendizajes de los alumnos y alumnas, cada día entran en relación con el mundo escolar. Estos van premunidos de sus propios saberes y se vinculan con el conocimiento, a través de la mediación y facilitación que hacen los profesores y profesoras en el acto pedagógico instituido. Es el currículum, desde su complejidad polisémica es el que se gestiona, provocando la reflexión y la decisión compartida acerca de la escuela, sujeto y sociedad que se disponen a construir, para ello se necesita contar con herramientas como el proyecto curricular de la escuela, que permita visualizar con claridad su realidad y proyectarse en sus legítimas aspiraciones” (Castro Rubilar F, “Gestión curricular: una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa”).

Finalmente, la gestión curricular en Chile está regulada por un marco normativo que busca asegurar que los estudiantes reciban una educación pertinente, equitativa y alineada con las demandas actuales, abarcando un proceso dinámico que incluye la planificación, implementación y evaluación continua del currículo. Esta gestión involucra a directivos y docentes en la creación de experiencias de aprendizaje que promuevan el desarrollo integral de los estudiantes y la mejora constante de la calidad educativa.

#### **4. Gestión de recursos**

La gestión de recursos en el ámbito educativo es un componente clave para el desarrollo y mejora de los sistemas escolares. En el contexto chileno, donde la equidad y calidad de la educación son desafíos permanentes, la adecuada administración de los recursos se convierte en un factor determinante para garantizar que los estudiantes reciban una formación integral, que responda a las exigencias sociales y económicas contemporáneas.

La gestión de recursos en educación se puede entender como el proceso mediante el cual se administran, distribuyen y optimizan los recursos disponibles en una institución educativa para alcanzar los objetivos de enseñanza y aprendizaje. Según Murillo (2006), la gestión de recursos es la capacidad para coordinar los medios financieros, humanos, materiales y pedagógicos, de manera eficiente y equitativa, con el fin de generar las condiciones necesarias para una educación de calidad.

En Chile, este proceso incluye la planificación y administración de recursos humanos (docentes y personal administrativo), recursos materiales y tecnológicos (infraestructura, equipamiento, libros), así como la gestión de los recursos financieros proporcionados por el Estado, las subvenciones escolares y otros ingresos que pueda tener la institución educativa.

Los recursos humanos son esenciales en el funcionamiento de cualquier institución educativa. En el caso de Chile, la ley 20.903 sobre el Sistema de Desarrollo Profesional Docente (2016) establece un marco para la contratación, formación, y desarrollo profesional de los profesores. Este sistema busca asegurar que las instituciones educativas cuenten con profesionales capacitados y motivados para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Además, la gestión de recursos humanos incluye la administración del personal no docente, como los equipos de apoyo técnico y administrativo, cuya labor también impacta en la calidad educativa.

En Chile, la mayoría de los establecimientos educacionales reciben financiamiento público, ya sea en forma de Subvención Escolar General o la Subvención Escolar Preferencial (SEP), destinada a apoyar a estudiantes de mayor vulnerabilidad. La correcta administración de estos fondos es supervisada por la Superintendencia de Educación, que vela por el uso eficiente y transparente de los recursos financieros en los establecimientos educativos.

La gestión de recursos financieros no solo implica asegurar que los fondos se utilicen adecuadamente, sino también establecer mecanismos de control y evaluación que garanticen que el dinero esté siendo invertido en proyectos que favorezcan la enseñanza, la formación docente, y la infraestructura escolar.

La gestión de recursos materiales incluye el mantenimiento de la infraestructura educativa, la provisión de equipamiento didáctico (libros, material audiovisual, mobiliario), y la implementación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las aulas. De acuerdo con el Ministerio de Educación, la inversión en tecnología educativa es clave para cerrar las brechas de acceso al conocimiento.

La adecuada gestión de recursos en los establecimientos educativos es fundamental para mejorar la calidad educativa, tal como lo menciona la Agencia de Calidad de la Educación. Según diversos estudios (González, 2012; Bellei, 2014), el acceso equitativo a los recursos y su uso eficiente está directamente relacionado con el rendimiento académico de los estudiantes, especialmente en contextos de vulnerabilidad socioeconómica.

En la Ley General de Educación (LGE) de 2009, se establece que los establecimientos educacionales deben implementar mecanismos de evaluación y mejora continua que incluyan el manejo de los recursos, para asegurar que las inversiones realizadas efectivamente contribuyan al aprendizaje y desarrollo integral de los estudiantes.

A pesar de los avances en la administración de recursos, el sistema educativo chileno aún enfrenta varios desafíos. Uno de ellos es la distribución desigual de los recursos, especialmente entre los establecimientos educativos urbanos y rurales. Aun cuando la Subvención Escolar Preferencial (SEP) ha intentado cerrar estas brechas, muchos establecimientos de zonas rurales aún carecen de infraestructura adecuada, acceso a tecnologías y materiales pedagógicos actualizados (Bellei, 2015).

Otro desafío relevante es la formación y capacitación del personal directivo en habilidades de gestión. Muchos directores y equipos directivos carecen de formación específica en la administración de recursos, lo que puede impactar negativamente en la distribución eficiente de los mismos (Muñoz y Weinstein, 2010). Esto resalta la necesidad de fortalecer el liderazgo escolar, promoviendo la capacitación en gestión y liderazgo pedagógico.

En Chile, la gestión de recursos educativos está regulada por un conjunto de leyes y normativas que buscan asegurar la calidad y equidad en la distribución de los recursos. La Superintendencia de Educación y la Agencia de Calidad de la Educación son los organismos encargados de velar por la correcta implementación y supervisión del uso de los recursos en los establecimientos.

Además, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), establecido por la Ley N.º 20.529 de 2011, evalúa la efectividad en el uso de los recursos, alineándolos con los objetivos de mejora escolar. La correcta gestión de recursos es fundamental dentro de este sistema, ya que impacta directamente en los estándares de calidad que cada institución debe cumplir.

## 5. Elaboración, validación y aplicación de instrumentos

La elaboración, validación y aplicación de instrumentos de evaluación en el contexto educativo chileno es un proceso clave para garantizar la calidad de la educación, al permitir medir de manera confiable y precisa los aprendizajes de los estudiantes, así como los procesos pedagógicos y administrativos que se llevan a cabo en las instituciones educativas. Estos instrumentos deben ser diseñados de manera rigurosa para asegurar que recojan información válida y representativa, y que sus resultados contribuyan a la toma de decisiones fundamentadas.

Los instrumentos de evaluación en educación son herramientas diseñadas para medir y recolectar información sobre el desempeño de los estudiantes, la efectividad de las estrategias de enseñanza, el desarrollo de competencias, y otros aspectos relevantes del sistema educativo. Estos instrumentos pueden ser cualitativos o cuantitativos y se utilizan para evaluar diferentes áreas, como el aprendizaje de los estudiantes, la calidad del liderazgo pedagógico o la gestión institucional.

Según Popham (2005), un instrumento de evaluación debe cumplir con ciertos principios clave, como la validez, la confiabilidad y la objetividad, para asegurar que los datos obtenidos reflejen adecuadamente los fenómenos que se desean medir.

La elaboración de un instrumento de evaluación es un proceso que implica diversas etapas, cada una de las cuales es crucial para asegurar la calidad del instrumento final. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), las principales etapas en la creación de un instrumento de evaluación son:

- El primer paso en la elaboración de cualquier instrumento es definir con claridad qué se desea medir y con qué propósito. En el contexto educativo chileno, los instrumentos pueden estar orientados a evaluar el aprendizaje de los estudiantes en áreas específicas del currículo, la implementación de una política educativa o la gestión pedagógica de los directivos escolares.
- Una vez definidos los objetivos, se procede a la construcción de los ítems o

preguntas que compondrán el instrumento. La redacción de estos ítems debe ser clara y precisa, evitando ambigüedades que puedan confundir a los evaluados. En Chile, la Agencia de Calidad de la Educación enfatiza que los ítems deben estar alineados con los objetivos curriculares y reflejar los contenidos y competencias que los estudiantes deberían haber desarrollado.

- Una vez diseñado el instrumento, es fundamental someterlo a una revisión exhaustiva por parte de expertos en el área de evaluación educativa. El pilotaje o prueba piloto es un paso crucial, ya que permite aplicar el instrumento en un entorno controlado para detectar posibles errores, ambigüedades o dificultades de comprensión por parte de los evaluados.

En Chile, el Ministerio de Educación y la Agencia de Calidad de la Educación llevan a cabo procesos de pilotaje antes de implementar instrumentos a gran escala, como las pruebas del SIMCE o las evaluaciones diagnósticas de ingreso a la educación superior.

La validación es el proceso mediante el cual se asegura que el instrumento mide de manera adecuada y coherente lo que pretende medir. Existen diferentes tipos de validez que deben ser considerados:

- Validez de Contenido
- Validez de Constructo
- Validez Criterial
- Confiabilidad de los Instrumentos de Evaluación

Una vez validados, los instrumentos se aplican en los establecimientos educacionales. En Chile, esta etapa está regulada por el Ministerio de Educación y la Agencia de Calidad de la Educación, quienes establecen procedimientos estandarizados para garantizar la correcta implementación de las pruebas y cuestionarios.

La aplicación de instrumentos puede realizarse a nivel nacional (SIMCE, PAES) o a nivel institucional (evaluaciones internas), y los resultados obtenidos se utilizan para

tomar decisiones de política educativa, mejorar los planes de estudio, y ajustar las prácticas pedagógicas en los establecimientos educacionales.

Los instrumentos de evaluación no solo permiten medir el rendimiento de los estudiantes, sino que también son fundamentales para el proceso de mejora continua en las instituciones educativas. De acuerdo con Bellei (2013), los resultados de las evaluaciones deben ser utilizados como una herramienta de retroalimentación que permita a los docentes y directivos ajustar sus prácticas pedagógicas y de gestión.

En Chile, los resultados del SIMCE y de otras pruebas estandarizadas son utilizados para diseñar políticas públicas orientadas a mejorar la calidad de la educación, sobre todo en contextos de vulnerabilidad.

El uso efectivo de estos instrumentos puede contribuir significativamente a la mejora de la calidad educativa en Chile, proporcionando datos precisos que apoyen la toma de decisiones y la implementación de estrategias pedagógicas más efectivas.

#### **IV. Marco Contextual.**

El Centro Integral de Educación Talca (CIET) es una institución educativa con una sólida trayectoria en la ciudad de Talca, ubicada en la Región del Maule, Chile.

Fue fundado, e inicia sus servicios educacionales en el año 1992, siendo su sostenedor un profesor de inglés talquino quien trae a Chile la experiencia pedagógica norteamericana, y enriquece su vocación y labor formadora a través de las vivencias metodológicas allí recibidas.

El CIET nace a la vida como un colegio particular laico inserto en nuestra región y orientando su quehacer educacional en diferentes modalidades, en su local propio de Alameda con la 6 Oriente y fue reconocido por el Ministerio de Educación como cooperador de la función educacional del Estado por Resolución Exenta N° 002731 del 22 de diciembre de 1993.

Este establecimiento se concibió con el objetivo de ofrecer una educación inclusiva y de calidad, atendiendo a la diversidad y particularidades de los estudiantes de la zona, especialmente en contextos de vulnerabilidad social.

El Centro Integral de Educación Talca es un establecimiento educacional que está al servicio de la educación de todos los jóvenes que acudan voluntariamente a sus aulas. Es por esta razón y como una manera de entregar una educación de calidad también a aquellos jóvenes más desfavorecidos y apartados del sector central, optó por postular a la subvención escolar. De esta manera y por Resolución N° 3 del 3 de enero de 1997, el Liceo Particular CIET, obtiene su reconocimiento como establecimiento educacional Técnico-Profesional Subvencionado.

Su quehacer institucional y la intensa labor de sus directivos, docentes y personal en general, ha permitido el crecimiento de su matrícula y la creación y mejoramiento de su amplia infraestructura y a la adquisición de los terrenos para mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje de sus estudiantes.

En estos se construye una edificación cómoda y moderna para solventar la creciente demanda de matrícula en su local ubicado en 10 Oriente 6 y 7 Norte, todo lo cual lo ha llevado a ser uno de los establecimientos educacionales Técnico Profesionales con mayor matrícula de la región y de más extensa amplitud y comodidad de sus dependencias.

Para el año académico 2007 se cierra la sede de Alameda con la finalidad de centralizar todas sus actividades y así optimizar la labor educativa ofrecida a sus alumnos. Esta situación motivó la reducción de 5 cursos que funcionaban en el local de Alameda y que fueron incorporados a los 30 cursos existentes en el local Central de 10 Oriente N° 1735. Se produjo de esta manera una reducción obligada de alumnos y cursos para el año lectivo 2007, alcanzando una matrícula de 1.241 alumnos.

La filosofía educacional del CIET se manifiesta a través de su Proyecto Educativo como una institución particular de educación integral laica, para lo cual se declara abierta al cambio, con un currículum innovador y un programa de desarrollo integral orientado a generar y profundizar los objetivos de carácter trascendente y formativo de sus alumnas y alumnos.

Su misión basada en una concepción humanista del hombre y de la vida es formar integralmente a sus alumnas y alumnos, otorgándoles la más sólida formación educacional, profesional, ética y valórica, para desenvolverse adecuadamente en el mundo laboral y social.

La propuesta Pedagógica-Curricular refuerza el carácter técnico profesional del CIET y de sus especialidades de Administración, Contabilidad, Conectividad y Redes y Atención de Párvulos, potenciando así sus actividades académicas y fortaleciendo las inquietudes de los jóvenes que van más allá del quehacer intelectual, a través de talleres extra programáticos, para lo cual cuenta con los espacios, infraestructura y personal adecuados y necesarios.

Sin embargo, el establecimiento también ha enfrentado desafíos significativos, como la falta de recursos tecnológicos y la infraestructura limitada para atender el aumento de la matrícula en los últimos años. A pesar de estos obstáculos, el CIET ha logrado mantener una trayectoria de crecimiento y desarrollo, obteniendo reconocimiento por su compromiso con la comunidad y su enfoque centrado en el bienestar integral de los estudiantes.

Respecto a la ubicación y entorno del establecimiento, el Centro Integral de Educación Talca se encuentra ubicado en el sector poniente de la ciudad de Talca, capital de la Región del Maule. La ciudad de Talca es una zona estratégica del país, caracterizada por su agricultura y una creciente actividad comercial e industrial.

El establecimiento está emplazado en un barrio de nivel socioeconómico medio-bajo, con alta presencia de familias en situación de vulnerabilidad.

El entorno del CIET está marcado por la cercanía de áreas residenciales con viviendas de interés social, y su acceso a servicios básicos como centros de salud primaria, plazas y centros de recreación comunitaria. No obstante, el entorno presenta algunas dificultades en términos de seguridad y acceso a espacios culturales, lo que limita las oportunidades extracurriculares de los estudiantes.

El CIET está situado en un área urbana con buena conectividad, ya que se encuentra ubicado cerca del terminal de buses rurales e interurbanos de la región del Maule, es por este motivo que muchas familias prefieren el establecimiento, lo que facilita el acceso de estudiantes de diferentes partes de la ciudad. Sin embargo, algunos alumnos provienen de zonas rurales cercanas, lo que representa un reto en términos de transporte y continuidad escolar en casos de dificultades climáticas o económicas.

El contexto socioeconómico de los estudiantes del CIET refleja una realidad de diversidad socioeconómica, aunque predominan las familias de ingresos bajos o medios. Muchos hogares se dedican a trabajos informales o del sector agrícola, mientras que otros forman parte del creciente sector comercial y de servicios de la ciudad.

La mayoría de los estudiantes del CIET acceden a beneficios sociales, como la Subvención Escolar Preferencial (SEP), destinada a estudiantes en condiciones de vulnerabilidad. Esto refleja un entorno socioeconómico desafiante, donde la desigualdad económica afecta el acceso a recursos educativos, tecnológicos y culturales.

La comunidad en la que se inserta el establecimiento, tiene una rica tradición cultural vinculada al campo y las costumbres rurales, aunque en las últimas décadas ha habido una creciente urbanización. Las familias valoran profundamente la educación técnico- profesional entregada por el establecimiento, considerándola un pilar para mejorar las condiciones de vida de las nuevas generaciones.

En el plano cultural, Talca posee una diversidad de festividades tradicionales, como la Fiesta de la Vendimia, y mantiene una vida comunitaria activa, que el CIET ha sabido aprovechar a través de actividades extracurriculares que integran a la familia y la comunidad. No obstante, la falta de acceso a recursos culturales de calidad sigue siendo un reto en el sector.

El CIET tiene un enfoque pedagógico inclusivo, lo que ha permitido atender a estudiantes con diversas capacidades y necesidades educativas especiales. Su proyecto educativo institucional (PEI) promueve valores de inclusión, respeto y cooperación, siendo un referente en la atención a la diversidad escolar.

A nivel académico, los resultados del SIMCE (Sistema de Medición de la Calidad de la Educación) han sido modestos, lo que refleja los desafíos que enfrenta la institución en términos de rendimiento académico. En las últimas mediciones, el CIET ha mostrado avances en áreas como lenguaje y comunicación, aunque los puntajes en matemáticas han estado por debajo de la media nacional.

No obstante, es importante destacar que el establecimiento ha logrado reducir la tasa de deserción escolar en los últimos cinco años, implementando estrategias de apoyo escolar, como tutorías personalizadas y programas de reforzamiento en materias críticas.

Entre los logros del CIET, se destaca la implementación de un programa de integración escolar (PIE) que ha permitido a los estudiantes con necesidades educativas especiales participar de manera inclusiva en todas las actividades del establecimiento. Además, el colegio ha desarrollado alianzas estratégicas con organizaciones locales para promover actividades extracurriculares que complementen la formación académica.

En cuanto a dificultades, el CIET enfrenta limitaciones en infraestructura, lo que ha dificultado la incorporación plena de tecnologías educativas y la jornada escolar completa.

El Centro Integral de Educación Talca es un establecimiento comprometido con la educación inclusiva, que se enfrenta a desafíos tanto en términos de recursos como de rendimiento académico. Su contexto geográfico, socioeconómico y cultural influye directamente en las oportunidades y dificultades que enfrenta la comunidad escolar.

A lo largo de su trayectoria, el CIET ha demostrado un fuerte compromiso con la atención a la diversidad y la mejora de la calidad educativa, adaptándose a las necesidades de su entorno y comunidad. Sin embargo, aún enfrenta importantes desafíos, como la brecha tecnológica y la necesidad de mejorar los resultados académicos en áreas clave, como las matemáticas. La superación de estos desafíos dependerá en gran medida del fortalecimiento de la gestión de recursos y la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras.

## V. Diseño y aplicación del instrumento.

El Cuestionario Diagnóstico Mesocurricular es un instrumento diseñado para evaluar diversas áreas clave de la gestión educativa en el Centro Integral de Educación Talca. Las áreas evaluadas incluyen Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos.

El instrumento emplea una escala Likert de 5 puntos (de 1: que representa la valoración de totalmente en desacuerdo a 5: donde esta afirmación apunta a estar totalmente de acuerdo), lo que permite obtener una visión cuantitativa de las percepciones de los participantes sobre distintos aspectos de la gestión educativa en el establecimiento (el instrumento se encuentra en los anexos del proyecto).

Cada una de las áreas evaluadas se desglosa en dimensiones específicas. En este caso, la distribución es la siguiente:

- Ítem Formación Basada en Competencias, se evalúan los aspectos de saber conocer, saber ser y saber hacer, donde se abordan 3 preguntas por cada área.
- Ítem Liderazgo Pedagógico, se abordan cuatro dimensiones: establecer dirección, rediseñar la organización, desarrollar personas y gestionar la instrucción, donde se abordan 3 preguntas específicas para cada área.
- Ítem Gestión curricular, donde se aborda gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula, y el apoyo al desarrollo de los estudiantes, en la que, por cada área, se debe responder a 3 indicadores.
- Ítem Gestión de Recursos, la que se desglosa como gestión de recursos financieros y de administración, gestión de recursos humanos y finalmente, gestión de recursos educativos, por medio de 3 indicadores a los que se debe entregar una valoración.

Por medio de este instrumento, se permite recolectar datos que reflejan la percepción de los actores educativos (principalmente docentes) sobre la realidad actual del establecimiento en términos de competencias, liderazgo, currículo y uso de recursos.

La elaboración del cuestionario se basó en un enfoque participativo, donde se tuvo en cuenta las áreas clave de la gestión escolar. Los criterios evaluados fueron seleccionados a partir de estándares internacionales de calidad educativa y políticas nacionales del sistema educativo chileno, como los establecidos por la Agencia de Calidad de la Educación y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) en Chile.

El diseño del instrumento tuvo en cuenta la necesidad de obtener información tanto cualitativa como cuantitativa, por lo que se estructuró con afirmaciones específicas para cada área que podrían evaluarse a través de la percepción del personal docente y administrativo. La estructura del cuestionario también permite identificar fortalezas y áreas de mejora dentro del contexto escolar, todo esto para posteriormente realizar propuestas de mejora para el establecimiento.

El proceso de elaboración del instrumento fue coordinado por Francisca Reinoso Sánchez, quien se desempeña como Profesora de Educación Diferencial en el Centro Integral de Educación Talca, liderando el diseño del cuestionario, en colaboración con un equipo de docentes y directivos del establecimiento. Este equipo proporcionó insumos y sugerencias basadas en su experiencia diaria y en las necesidades específicas del contexto educativo, las cuales fueron aplicadas al instrumento de evaluación mesocurricular.

Adicionalmente, se recurrió a una revisión bibliográfica de instrumentos similares utilizados en estudios de gestión educativa, lo que permitió ajustar el cuestionario a la realidad del establecimiento y a la normativa actual chilena.

El instrumento fue sometido a un proceso de validación interna antes de su aplicación definitiva. Esta validación se llevó a cabo en dos etapas:

- Revisión de pares: Un grupo de docentes revisó el contenido del cuestionario para asegurarse de que las afirmaciones fueran claras, pertinentes y alineadas con los objetivos del diagnóstico. Se realizaron ajustes en la redacción de algunos ítems para mejorar la claridad y precisión.

- Revisión por Jefa Unidad Técnico Pedagógica, con experiencia en liderazgo pedagógico y gestión curricular, cabe señalar que la ficha de validación del instrumento aplicado, se encuentra en los anexos de este proyecto.

El cuestionario se aplicó a 29 docentes y directivos del Centro Integral de Educación Talca, de un total de 71 personas que cumplen estas labores (alrededor del 41% del total de los funcionarios que realizan las actividades previamente señaladas).

La aplicación y respuesta de este formulario fue voluntaria y anónima, respetando la confidencialidad de los participantes. Este documento fue entregado a cada uno de los actores de esta actividad, donde se estableció un plazo de 3 días para obtener el instrumento con la respuesta al cuestionario previamente resuelto.

Los datos fueron recolectados de forma manual y posteriormente digitalizados para su posterior análisis. La aplicación permitió obtener una visión amplia de las percepciones de los docentes sobre las áreas de formación por competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en el Centro Integral de Educación Talca.

El Cuestionario denominado Diagnóstico Mesocurricular, es un instrumento eficaz para evaluar las principales áreas de la gestión educativa en el establecimiento. Su proceso de elaboración participativa, junto con la validación interna mediante revisión de pares y expertos, garantiza la pertinencia y claridad de los ítems. La aplicación del instrumento a una muestra representativa de 29 docentes y directivos permitió recolectar información relevante para el diagnóstico institucional, y los resultados obtenidos por medio de ella servirán como base para planificar acciones de mejora y estrategias de intervención en las áreas evaluadas.

## **VI. Análisis de resultados.**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada a 29 profesionales del Centro Integral de Educación Talca, donde reflexionaron acerca de las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Cada sub apartado incluye gráficos y tablas que ilustran los principales hallazgos, acompañados de su respectiva interpretación.

El análisis de los resultados cualitativos y cuantitativos en el contexto educativo es fundamental para comprender la efectividad de las prácticas y políticas implementadas en una institución. A continuación, se presenta una descripción detallada de ambos enfoques de análisis.

El análisis cuantitativo se basa en la recopilación y análisis de datos numéricos, lo que permite identificar patrones y tendencias específicas. En este caso, se utilizaron encuestas y cuestionarios para medir la percepción del personal docente y administrativo en diversas áreas clave, como la gestión de recursos humanos, la gestión financiera y la disponibilidad de recursos educativos.

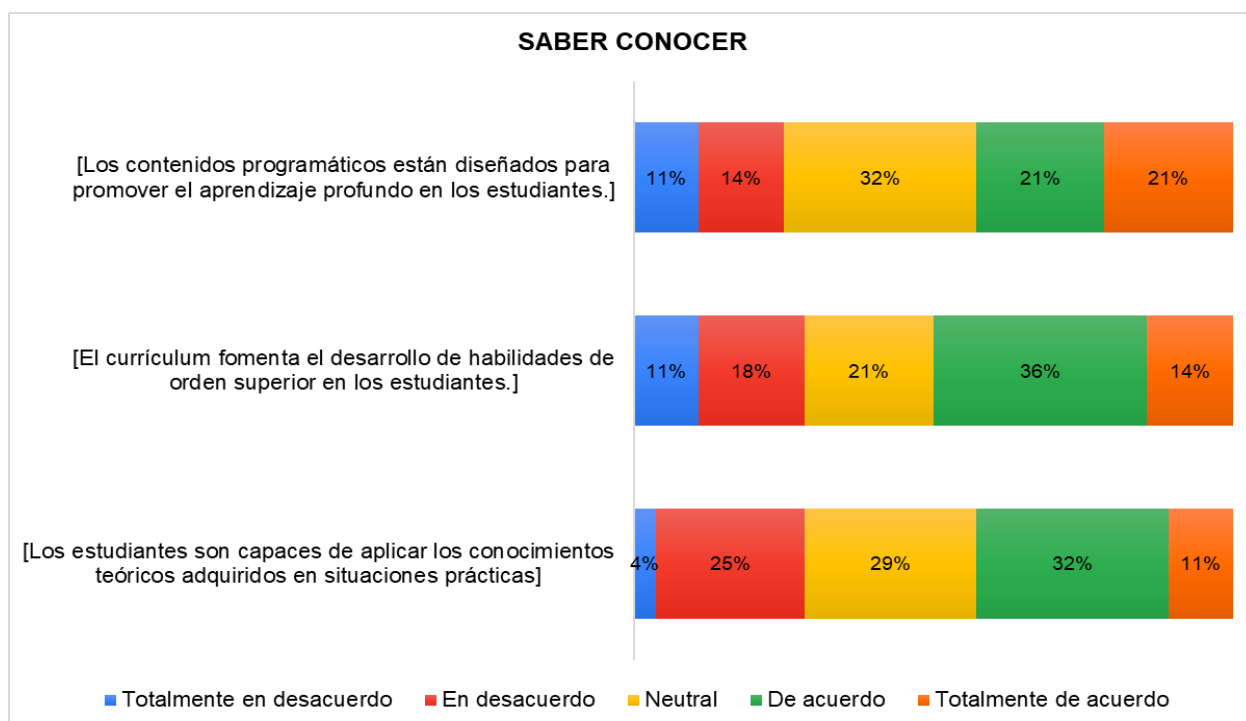
El análisis cualitativo se centra en la interpretación de las respuestas abiertas y las observaciones, permitiendo una comprensión más profunda de las percepciones y experiencias del personal. Se realizaron grupos focales y entrevistas para explorar en detalle las áreas.

El análisis conjunto de los resultados cualitativos y cuantitativos permite identificar áreas prioritarias para la intervención. Este enfoque integral también sugiere que la formación continua y el liderazgo colaborativo son fundamentales para la implementación exitosa de las estrategias de mejora.

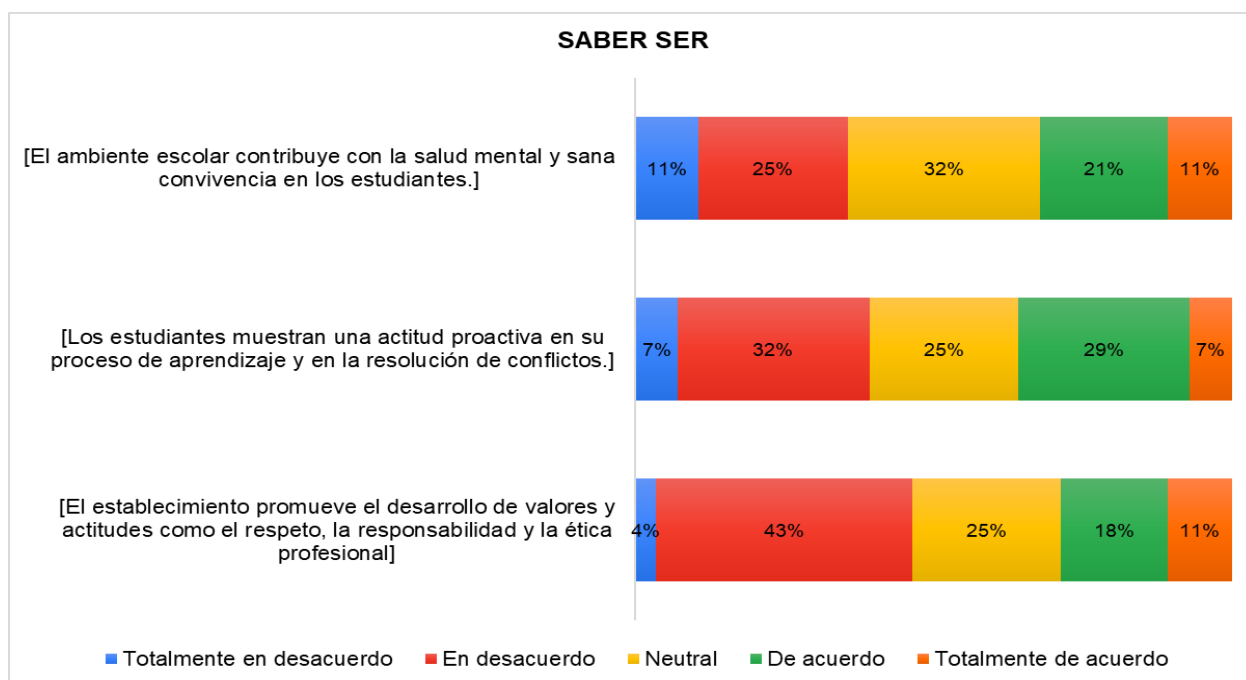
## 1. Formación Basada en Competencias

En esta área, se evaluaron aspectos relacionados con la capacidad de los docentes para desarrollar competencias específicas en los estudiantes. Los datos reflejan el nivel de implementación y las percepciones sobre la eficacia de este enfoque.

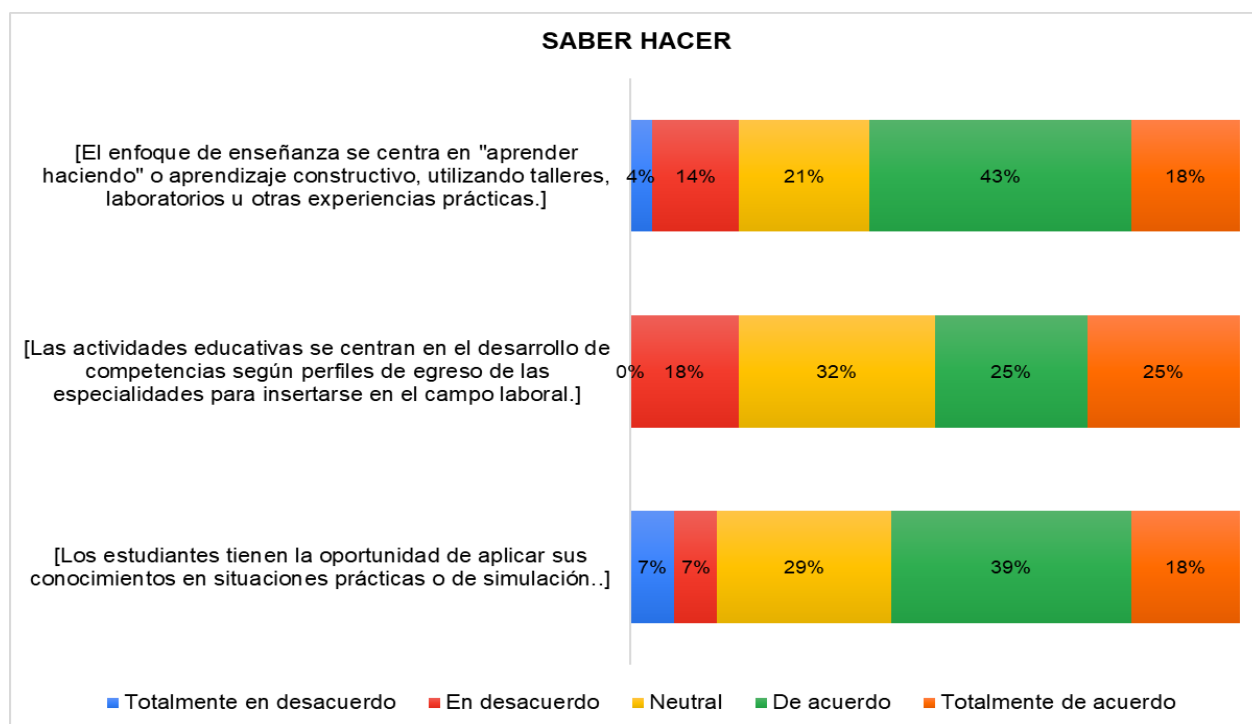
SABER CONOCER:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los estudiantes son capaces de aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en situaciones prácticas.	4%	25%	29%	32%	11%
El currículum fomenta el desarrollo de habilidades de orden superior en los estudiantes.	11%	18%	21%	36%	14%
Los contenidos programáticos están diseñados para promover el aprendizaje profundo en los estudiantes.	11%	14%	32%	21%	21%



SABER SER	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El establecimiento promueve el desarrollo de valores y actitudes como el respeto, la responsabilidad y la ética profesional]	4%	43%	25%	18%	11%
Los estudiantes muestran una actitud proactiva en su proceso de aprendizaje y en la resolución de conflictos.	7%	32%	25%	29%	7%
El ambiente escolar contribuye con la salud mental y sana convivencia en los estudiantes.	11%	25%	32%	21%	11%



SABER HACER	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los estudiantes tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos en situaciones prácticas o de simulación.	7%	7%	29%	39%	18%
Las actividades educativas se centran en el desarrollo de competencias según perfiles de egreso de las especialidades para insertarse en el campo laboral.	0%	18%	32%	25%	25%
El enfoque de enseñanza se centra en "aprender haciendo" o aprendizaje constructivo, utilizando talleres, laboratorios u otras experiencias prácticas.	4%	14%	21%	43%	18%



La formación basada en competencias implica un enfoque centrado en el desarrollo de habilidades específicas en los estudiantes, lo que permite su mejor preparación para los desafíos que se presentan en el mundo real.

A partir del análisis de los gráficos, se observa que existe un consenso generalizado sobre la importancia del desarrollo de habilidades socioemocionales y valores en los estudiantes. Sin embargo, hay oportunidades para fortalecer aún más el ambiente escolar y las estrategias pedagógicas para promover estas competencias. Los resultados muestran un avance en la implementación de un currículo centrado en el desarrollo de competencias, pero aún hay desafíos para garantizar que todos los estudiantes adquieran aprendizajes significativos y profundos, además, se reconoce la importancia de la práctica y la aplicación de los conocimientos en situaciones reales. Sin embargo, es necesario profundizar en la vinculación entre la teoría y la práctica para garantizar que los estudiantes adquieran competencias significativas.

Con estos resultados, se puede extraer que se evidencia una tendencia hacia una educación integral que busca desarrollar en los estudiantes no solo conocimientos y habilidades, sino también valores y actitudes que les permitan desenvolverse de manera exitosa en la sociedad.

Finalmente, se establece que la educación está evolucionando hacia un enfoque más holístico, ya que los resultados sugieren que existe un creciente reconocimiento de la importancia de formar personas completas, capaces de enfrentar los desafíos del mundo actual, además, se evidencia un equilibrio entre los tres saberes: Los gráficos muestran que se están realizando esfuerzos para desarrollar los tres pilares de la educación: el saber ser, el saber conocer y el saber hacer. Sin embargo, es necesario encontrar un equilibrio entre ellos para garantizar un desarrollo integral de los estudiantes.

Aunque los resultados son en general positivos, aún hay aspectos que requieren mayor atención, como la salud mental de los estudiantes, la vinculación entre la teoría y la práctica, y la formación continua del docente. Para lograr una educación integral, es fundamental la colaboración entre todos los actores educativos: docentes, estudiantes, familias y comunidad, es por este motivo que es necesario capacitar a los docentes en

estrategias pedagógicas que promuevan el desarrollo integral de los estudiantes, incluyendo el aprendizaje basado en problemas, la colaboración y el pensamiento crítico.

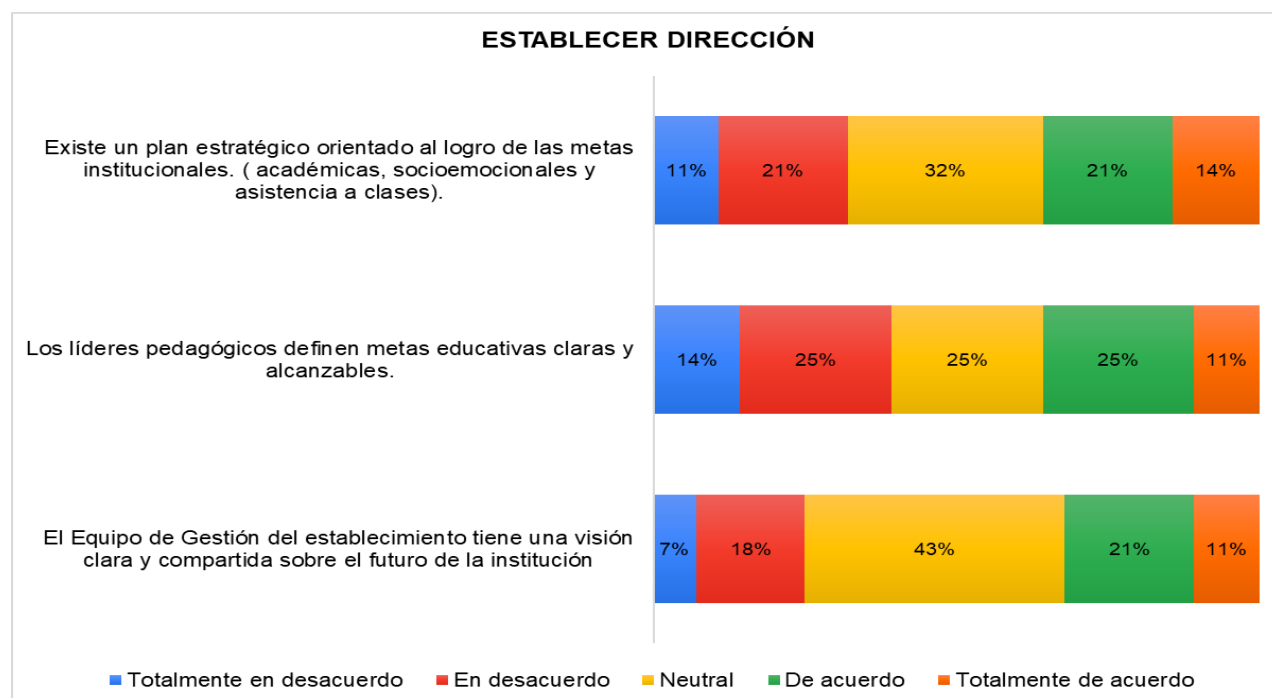
También, el currículum debe ser diseñado para atender las necesidades individuales de cada estudiante y permitir la integración de los tres saberes. La evaluación debe ser un proceso continuo que permita identificar las fortalezas y debilidades de los estudiantes y ajustar las estrategias pedagógicas en consecuencia, para que los estudiantes puedan tener oportunidades para trabajar en equipo, compartir ideas y aprender unos de otros ya que es importante establecer vínculos con la comunidad para que los estudiantes puedan aplicar sus conocimientos y habilidades en situaciones reales.

En resumen, los resultados obtenidos muestran que existe un avance en la implementación de una educación integral que busca formar ciudadanos competentes, responsables y comprometidos con su entorno. Sin embargo, es necesario continuar trabajando para garantizar que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de desarrollo.

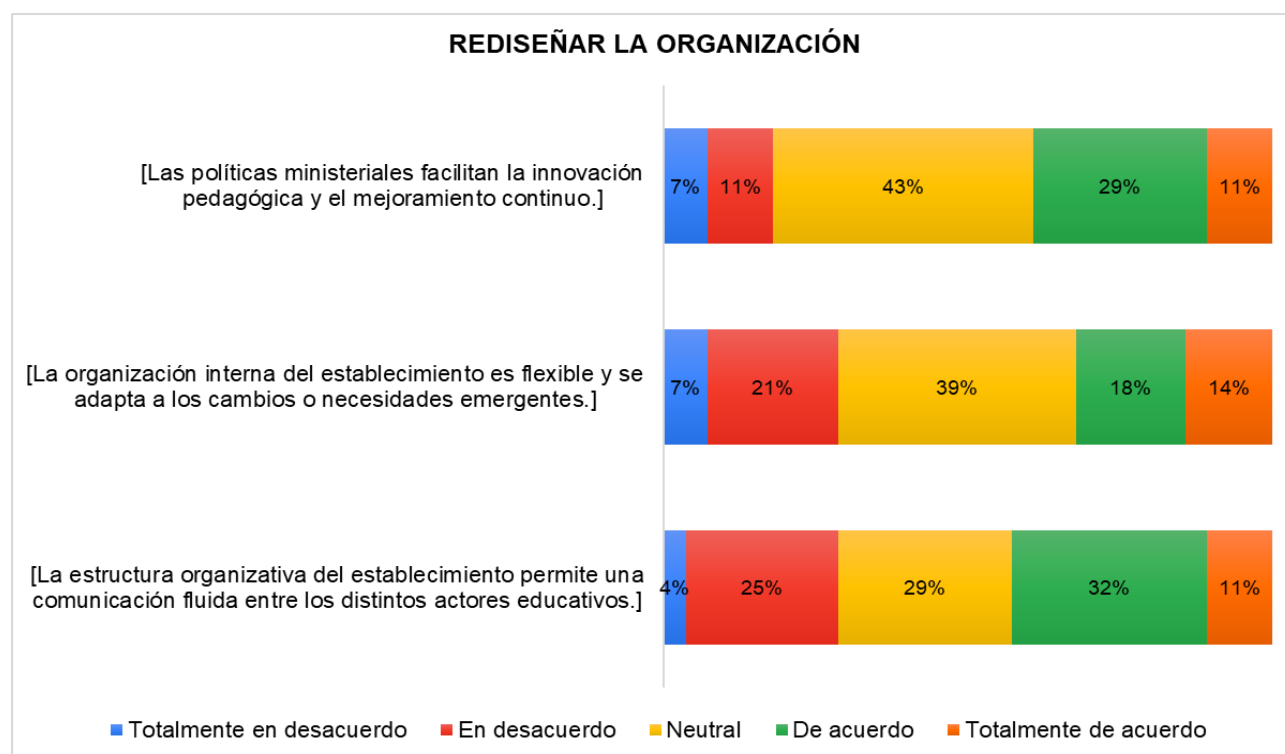
## 2. Liderazgo Pedagógico.

Un enfoque en liderazgo pedagógico requiere no solo de claridad en los objetivos, sino también de una visión compartida, colaboración activa y estrategias de seguimiento que garanticen el logro de las metas en el ámbito educativo. Es por este motivo que los resultados obtenidos en esta área fueron los siguientes:

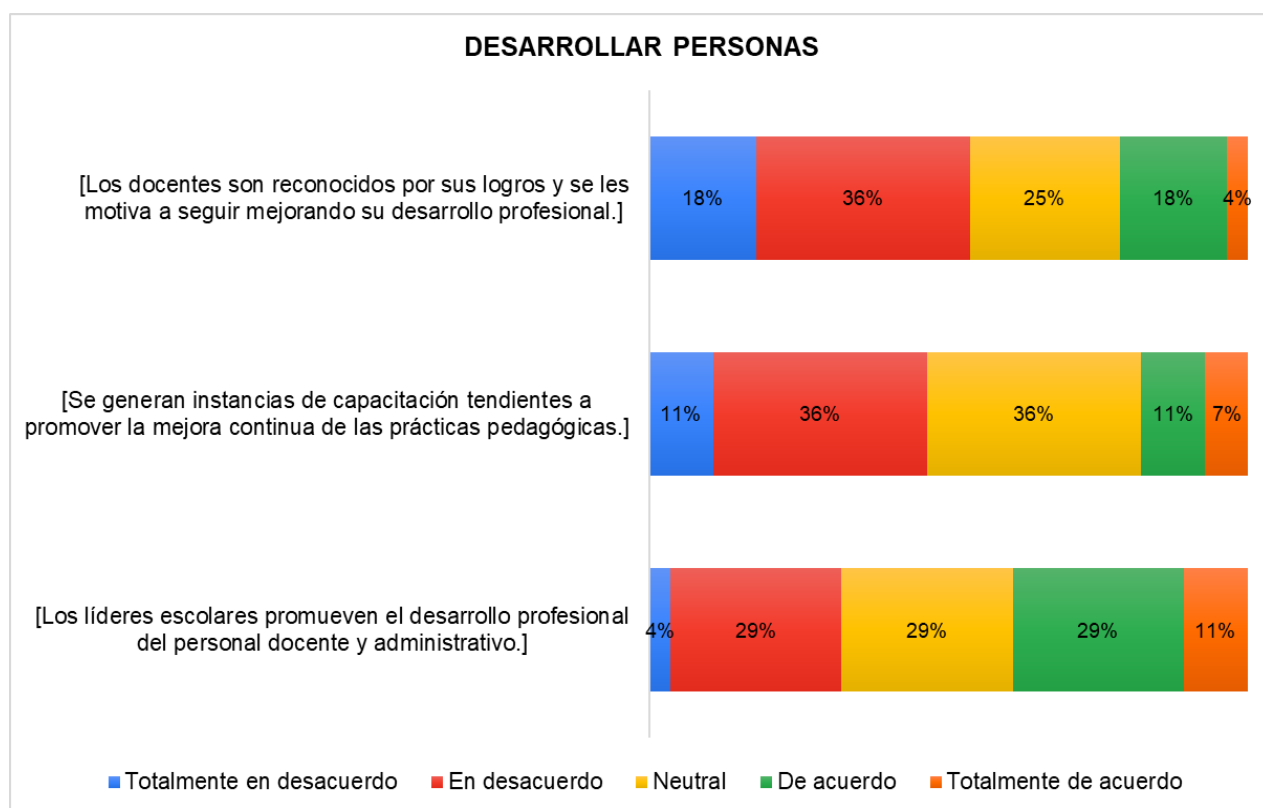
ESTABLECER DIRECCIÓN	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El Equipo de Gestión del establecimiento tiene una visión clara y compartida sobre el futuro de la institución	7%	18%	43%	21%	11%
Los líderes pedagógicos definen metas educativas claras y alcanzables.	14%	25%	25%	25%	11%
Existe un plan estratégico orientado al logro de las metas institucionales. ( académicas, socioemocionales y asistencia a clases).	11%	21%	32%	21%	14%



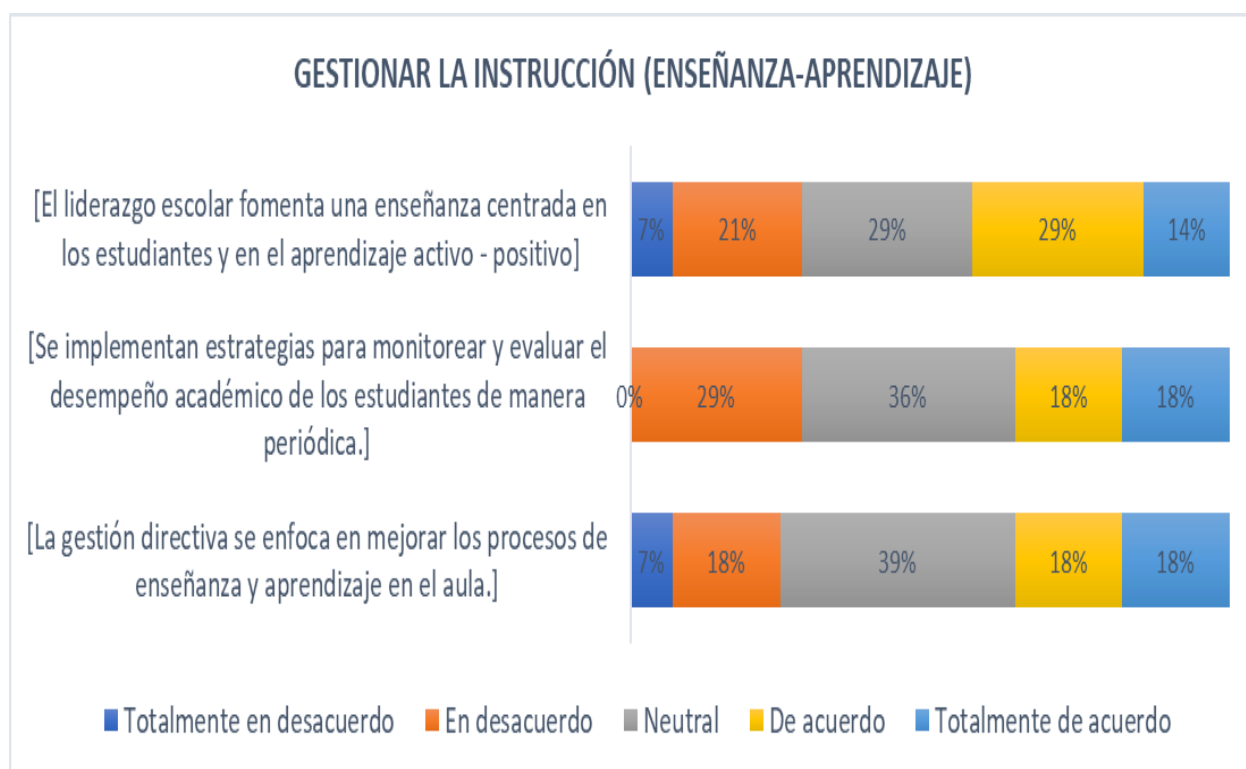
REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La estructura organizativa del establecimiento permite una comunicación fluida entre los distintos actores educativos.	4%	25%	29%	32%	11%
La organización interna del establecimiento es flexible y se adapta a los cambios o necesidades emergentes.	7%	21%	39%	18%	14%
Las políticas ministeriales facilitan la innovación pedagógica y el mejoramiento continuo.	7%	11%	43%	29%	11%



DESARROLLAR PERSONAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los líderes escolares promueven el desarrollo profesional del personal docente y administrativo.	4%	29%	29%	29%	11%
Se generan instancias de capacitación tendientes a promover la mejora continua de las prácticas pedagógicas.	11%	36%	36%	11%	7%
Los docentes son reconocidos por sus logros y se les motiva a seguir mejorando su desarrollo profesional.	18%	36%	25%	18%	4%



GESTIONAR LA INSTRUCCIÓN (ENSEÑANZA-APRENDIZAJE)	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La gestión directiva se enfoca en mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula.	7%	18%	39%	18%	18%
Se implementan estrategias para monitorear y evaluar el desempeño académico de los estudiantes de manera periódica.	0%	29%	36%	18%	18%
El liderazgo escolar fomenta una enseñanza centrada en los estudiantes y en el aprendizaje activo - positivo	7%	21%	29%	29%	14%



Los datos presentados ofrecen una valiosa perspectiva sobre cómo los miembros de la comunidad educativa perciben la gestión escolar en relación a tres dimensiones claves: establecer dirección, rediseñar la organización y desarrollar personas.

Aunque existe un reconocimiento de la importancia de una visión compartida, un porcentaje considerable de encuestados se muestra neutral o en desacuerdo. Esto sugiere que la comunicación y la claridad en la definición de la visión institucional podrían fortalecerse, mientras que, en relación a las metas claras en el establecimiento, los datos indican una percepción más positiva sobre la claridad de las metas educativas. Sin embargo, aún existe un margen de mejora en la definición de metas socioemocionales y de asistencia, cabe señalar que la mayoría de los encuestados percibe la existencia de un plan estratégico, pero se observa una dispersión en las respuestas, lo que indica que su implementación y efectividad podrían variar.

En relación al área de comunicación, la mayoría de los encuestados percibe una comunicación fluida entre los distintos actores educativos, lo cual es positivo, ya que también se asocia con la flexibilidad que observan los docentes, ya que existe una percepción generalizada de que la organización interna se adapta a los cambios. Sin embargo, un porcentaje significativo se muestra neutral, lo que sugiere que podría haber oportunidades para mejorar aún más esta característica.

Los profesionales encuestados perciben las políticas ministeriales como un obstáculo para la innovación pedagógica. Esto indica que se necesita un mayor alineamiento entre las políticas y las necesidades de las instituciones educativas, ya que, muy al contrario de esta información, y como aspecto positivo, los docentes del establecimiento señalan que en el establecimiento existe un reconocimiento de la importancia del desarrollo profesional docente, pero los resultados son más dispersos en cuanto a la generación de instancias de capacitación y el reconocimiento de los logros docentes.

Además, los datos muestran una percepción positiva sobre la existencia de iniciativas para promover la mejora continua de las prácticas pedagógicas. Sin embargo, un porcentaje significativo de encuestados se muestra neutral o en desacuerdo, haciendo constancia en el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas para mejorar resultados en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Cabe señalar que la institución cuenta con una estructura organizativa que facilita la comunicación y se adapta a los cambios. Además, existe un reconocimiento de la importancia del desarrollo profesional docente y de la mejora continua, a pesar de esto, se deben fortalecer los procesos de definición y comunicación de la visión institucional, así como la implementación de planes estratégicos que aborden de manera integral las dimensiones académicas, socioemocional y de asistencia. Es necesario también revisar las políticas ministeriales para identificar oportunidades de innovación pedagógica.

Además, la gestión escolar debe estar orientada a satisfacer las necesidades de los estudiantes en su totalidad, incluyendo sus aspectos sociales y emocionales, ya que es fundamental promover la colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa para lograr una mejora continua.

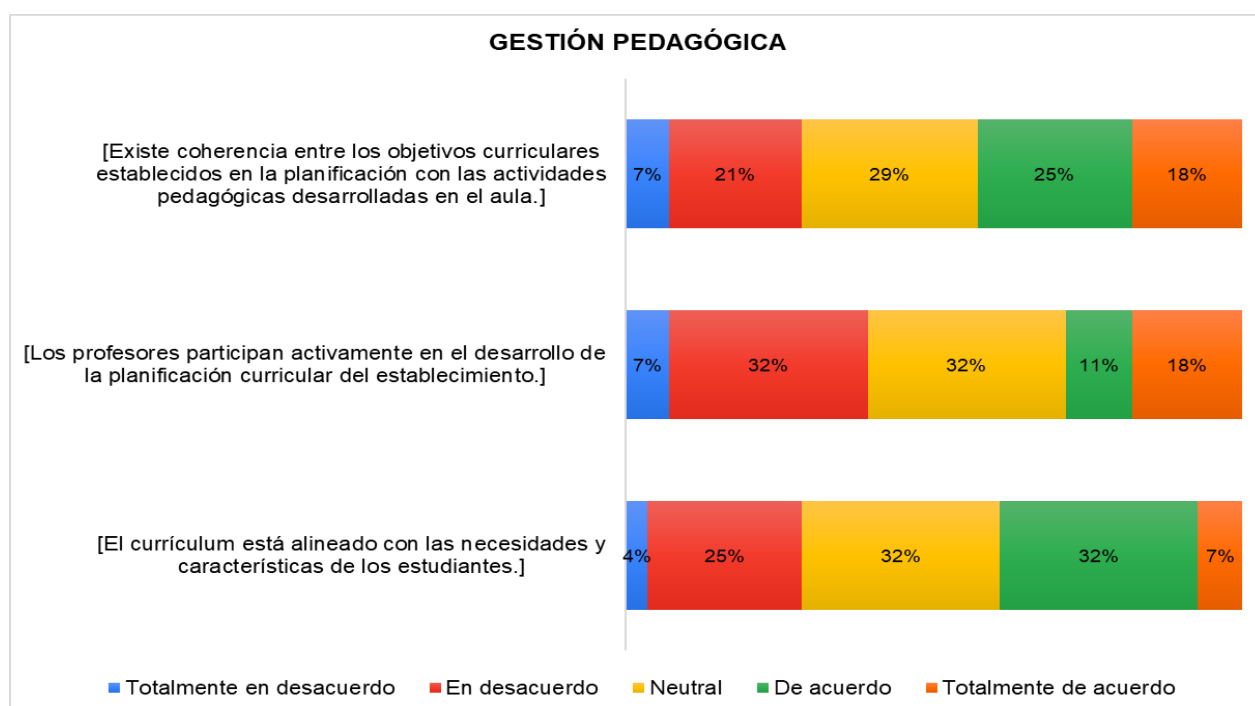
Finalmente, los líderes pedagógicos deben desempeñar un papel fundamental en la definición de la visión institucional, el establecimiento de metas claras y el seguimiento de los avances. Para esto, es importante involucrar a docentes, estudiantes, padres y otros actores en la toma de decisiones y en la implementación de los cambios, siendo necesario evaluar el impacto de las diferentes iniciativas implementadas para medir su efectividad y realizar los ajustes necesarios.

En resumen, los datos presentados ofrecen una visión general de la gestión escolar y permiten identificar tanto fortalezas como áreas de mejora. Al abordar estas áreas de manera proactiva, la institución podrá fortalecer su gestión y mejorar los resultados educativos.

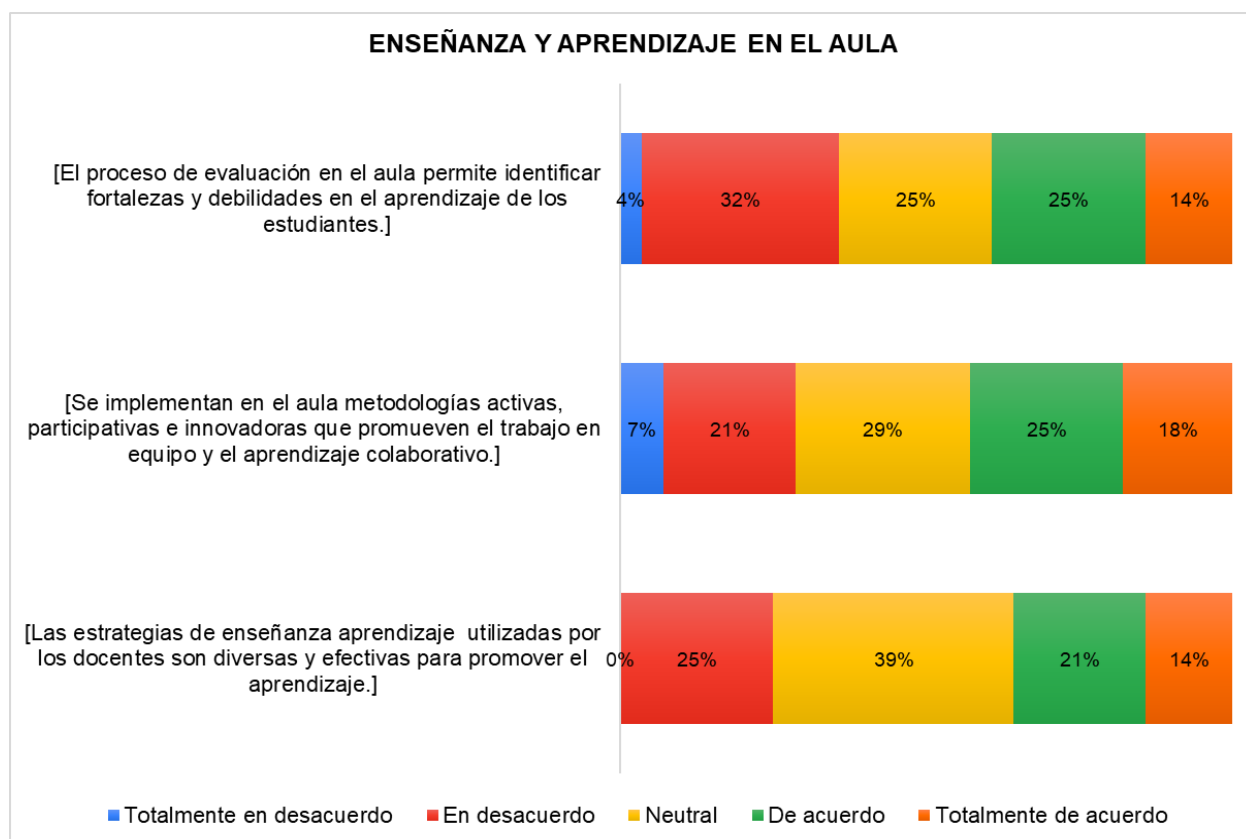
### 3. Gestión Curricular

Los datos presentados ofrecen una visión general de la percepción que tienen los encuestados sobre la gestión pedagógica de la institución. A través de este análisis, se busca identificar fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad para mejorar la práctica educativa.

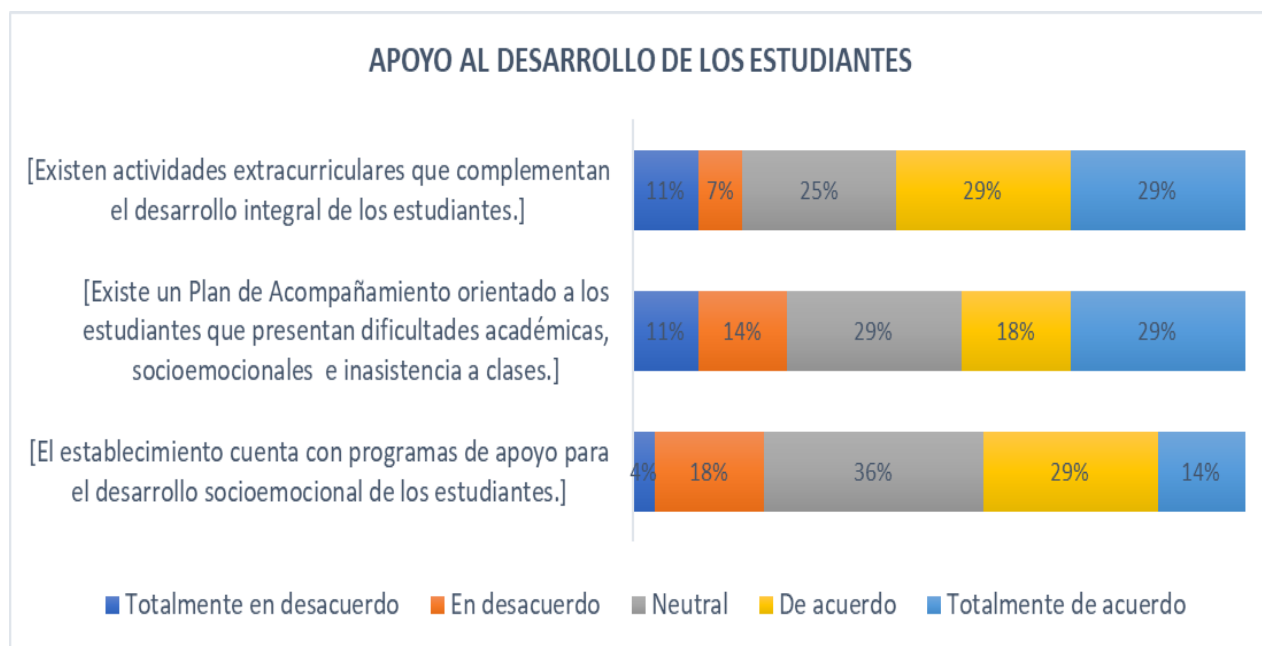
GESTIÓN PEDAGÓGICA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El currículum está alineado con las necesidades y características de los estudiantes.	4%	25%	32%	32%	7%
Los profesores participan activamente en el desarrollo de la planificación curricular del establecimiento.	7%	32%	32%	11%	18%
Existe coherencia entre los objetivos curriculares establecidos en la planificación con las actividades pedagógicas desarrolladas en aula.	7%	21%	29%	25%	18%



ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Las estrategias de enseñanza aprendizaje utilizadas por los docentes son diversas y efectivas para promover el aprendizaje.	0%	25%	39%	21%	14%
Se implementan en el aula metodologías activas, participativas e innovadoras que promueven el trabajo en equipo y el aprendizaje colaborativo.	7%	21%	29%	25%	18%
El proceso de evaluación en el aula permite identificar fortalezas y debilidades en el aprendizaje de los estudiantes.	4%	32%	25%	25%	14%



APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El establecimiento cuenta con programas de apoyo para el desarrollo socioemocional de los estudiantes.	4%	18%	36%	29%	14%
Existe un Plan de Acompañamiento orientado a los estudiantes que presentan dificultades académicas, socioemocionales e inasistencia a clases.	11%	14%	29%	18%	29%
Existen actividades extracurriculares que complementan el desarrollo integral de los estudiantes.	11%	7%	25%	29%	29%



Existe un alto nivel de acuerdo en que el currículo está alineado con las necesidades de los estudiantes. Sin embargo, un porcentaje significativo se mantiene neutral, lo que sugiere que podría haber oportunidades para una mayor personalización.

La participación de los docentes en el desarrollo curricular es valorada positivamente. No obstante, un cuarto de los encuestados se muestra en desacuerdo o neutral, lo que indica que se podría fortalecer aún más la autonomía docente en este aspecto, entregando facultad a los docentes en esta área, ya que son quienes realizan el trabajo específico en aula. Finalmente, se puede apreciar que existe una percepción positiva sobre la coherencia entre los objetivos curriculares y las actividades en aula. Sin embargo, un porcentaje considerable se mantiene neutral, lo que sugiere que podría haber oportunidades para mejorar la planificación y la evaluación.

En relación al proceso de enseñanza- aprendizaje, la mayoría de los encuestados percibe que las estrategias de enseñanza son diversas y efectivas. Sin embargo, un porcentaje significativo se mantiene neutral, indicando que deberían generarse nuevas oportunidades para incorporar metodologías y herramientas tecnológicas para la mejora de este proceso. Además, existe una percepción positiva sobre la implementación de metodologías activas y participativas. A pesar de esto, un cuarto de los encuestados se muestra en desacuerdo o neutral, por lo que es necesario fortalecerlas si es que se quiere mantener como un sello educativo, también, la mayoría de los encuestados considera que el proceso de evaluación permite identificar fortalezas y debilidades. Sin embargo, un tercio de los encuestados se muestra neutral o en desacuerdo, indicando que se pueden generar oportunidades para mejorar la evaluación formativa y la retroalimentación.

Finalmente, en relación al apoyo al desarrollo de los estudiantes, existe un alto porcentaje de docentes que se encuentra de acuerdo con la afirmación que señala que el establecimiento cuenta con programas de apoyo socioemocional. Sin embargo, un porcentaje significativo de estos se mantiene neutral, lo que se percibe como una alerta para fortalecer estos programas y hacerlos más accesibles a todos los estudiantes.

También, la mayoría de los encuestados percibe la existencia de un plan de acompañamiento para estudiantes con dificultades. Sin embargo, un cuarto de los encuestados se muestra bajo el promedio de los resultados adecuados, señalando que, a pesar de obtener buenos resultados en esta área, estos podrían mejorar aún más. Finalmente, en relación a las actividades extracurriculares, existe una percepción positiva sobre la oferta de actividades extracurriculares.

Como fortaleza relacionada a la institución, es que esta cuenta con una base sólida en cuanto a la alineación curricular y la implementación de estrategias de enseñanza diversas. Además, existe un reconocimiento de la importancia del desarrollo socioemocional de los estudiantes. Sin embargo, para que esto siga el mismo lineamiento, se deben fortalecer los procesos de planificación curricular, la autonomía docente, la evaluación formativa y la implementación de metodologías activas. Además, es necesario garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a los programas de apoyo y a las actividades extracurriculares.

Es por esto que se debe fomentar la participación docente, para involucrarlos en la toma de decisiones y en el desarrollo curricular, promoviendo la innovación pedagógica, a través del fomento del uso de nuevas tecnologías y metodologías activas.

Debemos también fortalecer la evaluación formativa, implementando sistemas de evaluación que permitan identificar las necesidades de cada estudiante y ajustar las estrategias de enseñanza en consecuencia, además de ampliar y ajustar la oferta de actividades extracurriculares, diversificando las actividades y garantizar el acceso de todos los estudiantes.

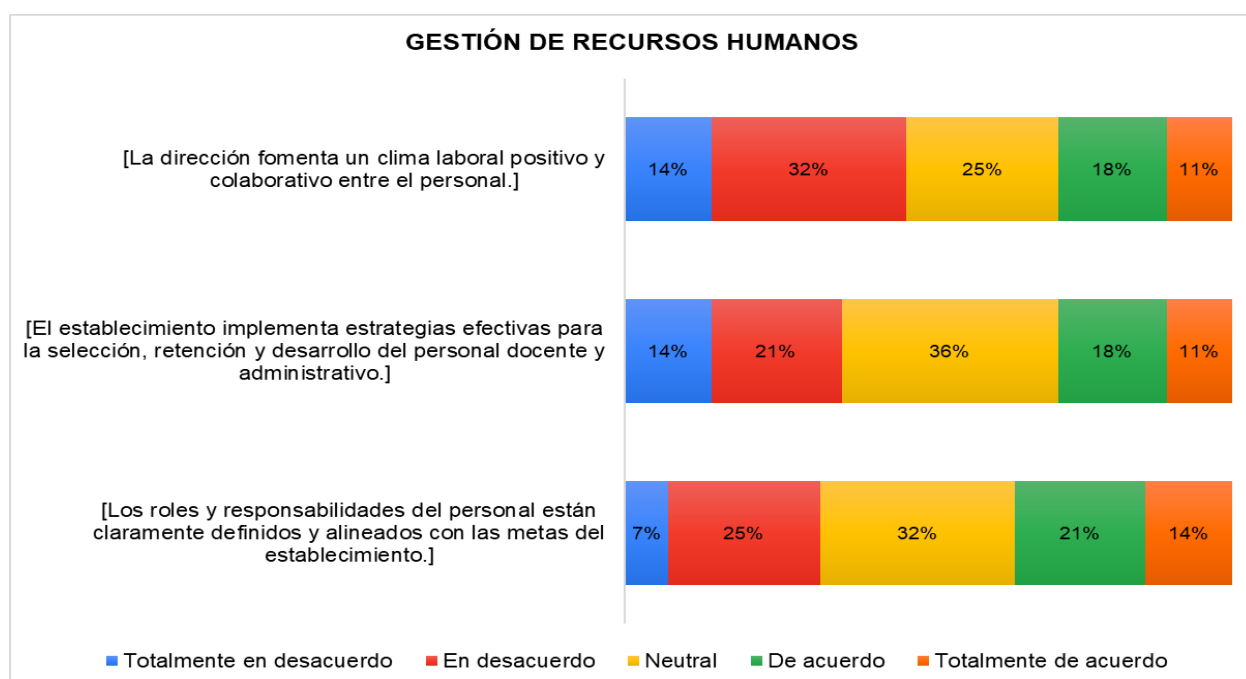
En resumen, los datos presentados muestran que la institución cuenta con una gestión pedagógica sólida, pero existen oportunidades para mejorar en algunos aspectos. Al abordar estas áreas de mejora, la institución podrá ofrecer una educación de mayor calidad y más personalizada para todos sus estudiantes.

#### 4. Gestión de Recursos

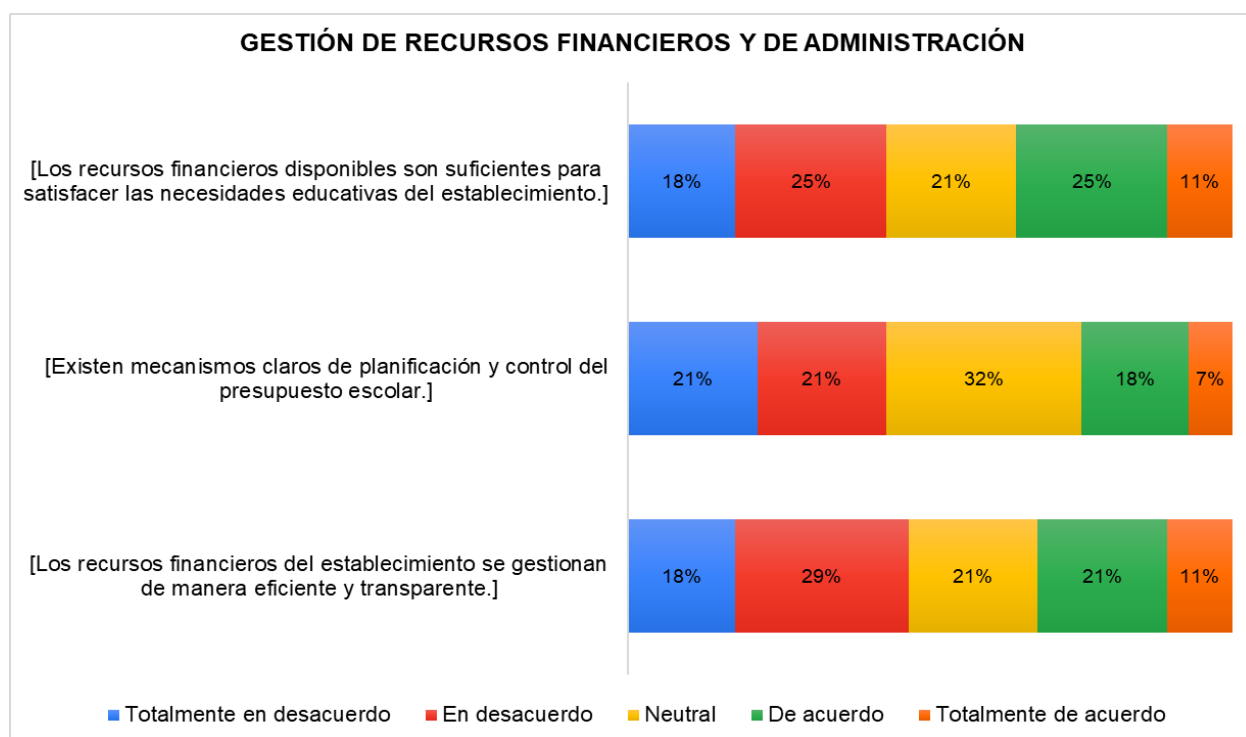
Los resultados obtenidos a través de la encuesta, ofrecen un panorama general sobre la percepción del personal del establecimiento, respecto a la gestión de recursos humanos, financieros y educativos en un establecimiento.

A continuación, se realiza el análisis detallado de los resultados, identificando fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad y mejora para el establecimiento en relación al concepto Gestión de Recursos.

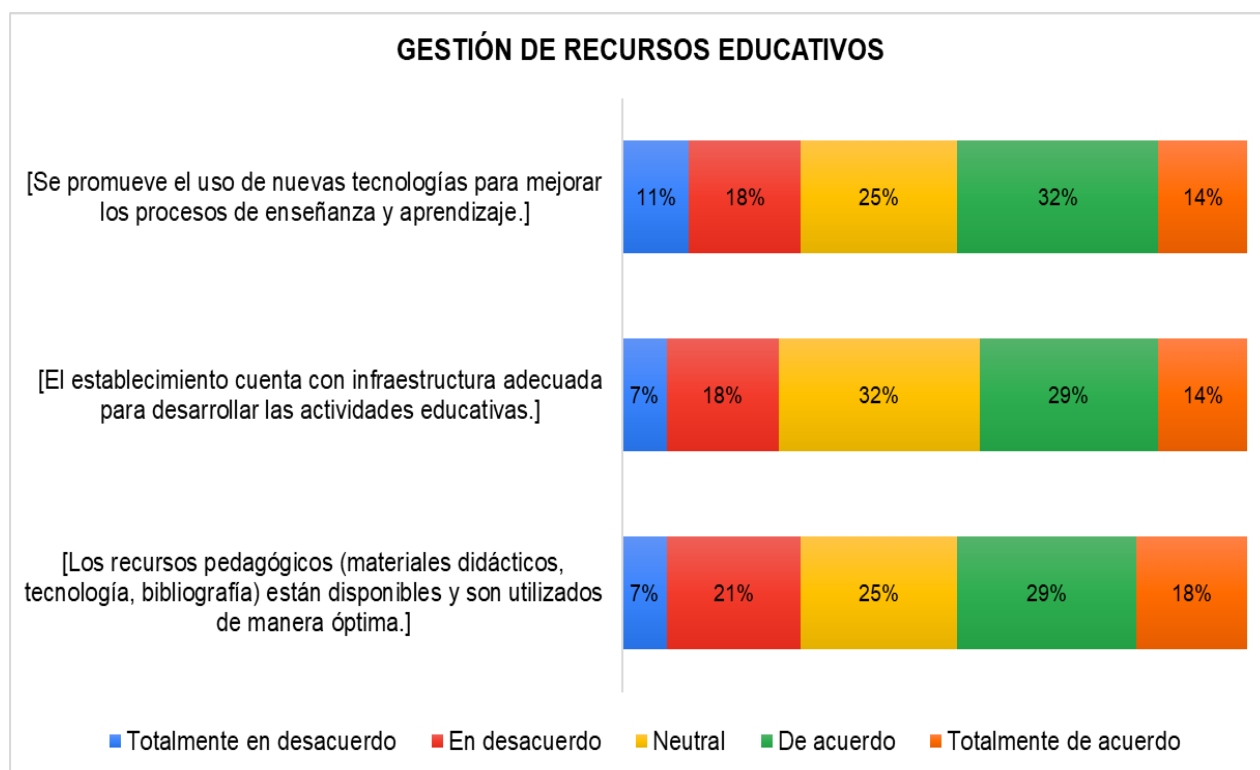
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los roles y responsabilidades del personal están claramente definidos y alineados con las metas del establecimiento.	7%	25%	32%	21%	14%
El establecimiento implementa estrategias efectivas para la selección, retención y desarrollo del personal docente y administrativo.	14%	21%	36%	18%	11%
La dirección fomenta un clima laboral positivo y colaborativo entre el personal.	14%	32%	25%	18%	11%



GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y DE ADMINISTRACIÓN	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los recursos financieros del establecimiento se gestionan de manera eficiente y transparente.	18%	29%	21%	21%	11%
Existen mecanismos claros de planificación y control del presupuesto escolar.	21%	21%	32%	18%	7%
Los recursos financieros disponibles son suficientes para satisfacer las necesidades educativas del establecimiento.	18%	25%	21%	25%	11%



GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los recursos pedagógicos (materiales didácticos, tecnología, bibliografía) están disponibles y son utilizados de manera óptima.	7%	21%	25%	29%	18%
El establecimiento cuenta con infraestructura adecuada para desarrollar las actividades educativas.	7%	18%	32%	29%	14%
Se promueve el uso de nuevas tecnologías para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.	11%	18%	25%	32%	14%



El análisis de los datos recopilados sobre la gestión de recursos humanos, financieros y educativos revela percepciones significativas que merecen un exhaustivo análisis de cada sección, identificando los puntos críticos para posteriormente, realizar las sugerencias de mejora para esta área.

En relación al área de Gestión de Recursos Humanos, la definición de roles y responsabilidades, se aprecia que solo el 14% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la claridad en roles y responsabilidades, mientras que un 32% se posiciona como neutral. Esto indica que una parte considerable del personal no tiene claridad sobre sus funciones, es por este motivo que la falta de definición clara de roles puede dar lugar a confusiones y malentendidos, lo que a su vez puede impactar negativamente en la eficacia operativa. Esta ambigüedad puede llevar a que se ignoren tareas esenciales, afectando el rendimiento del equipo, por esto, se sugiere implementar talleres de clarificación de roles y una revisión periódica de las descripciones de puestos.

Respecto a la selección, retención y desarrollo del personal, con un 36% de respuestas neutrales y un 14% totalmente en desacuerdo, hay un consenso de que las estrategias actuales no son efectivas, causando que la percepción de poca pertinencia en la selección y desarrollo puede llevar a una alta rotación del personal y a una falta de compromiso. Esto es particularmente crítico en el sector educativo, donde la continuidad del personal es fundamental para la calidad educativa, es por esto que es necesario revisar las estrategias de selección y retención, mediante la implementación de programas de desarrollo profesional continuo y un sistema de mentoría que ayude a los nuevos trabajadores a integrarse mejor en la cultura organizacional, ya que como consecuencia, esto repercute significativamente en el clima laboral, donde un 46% de los encuestados se posiciona en desacuerdo respecto a la promoción de un clima laboral positivo; sabemos que un ambiente de trabajo negativo puede influir en la motivación y la productividad, llevando a un contexto de trabajo donde predomina el descontento y bajo rendimiento. La falta de colaboración puede generar silos dentro de la organización.

Relacionado con el área de gestión de recursos financieros y de administración, se establece que, en la gestión eficiente y transparente, un 47% se muestra en desacuerdo con la eficiencia y transparencia en la gestión financiera, estos resultados aluden que la percepción de ineficiencia puede erosionar la confianza en la administración, creando un ambiente de desconfianza, causando dificultad en la movilización de recursos y la colaboración entre el personal. Todo esto puede mejorar a

través de la implementación de informes financieros periódicos y sesiones informativas para mejorar y fortalecer la transparencia. Respecto a la planificación y control del presupuesto en el Centro Integral de Educación Talca, la falta de mecanismos claros en la planificación presupuestaria es señalada por un 42% de respuestas negativas, estos resultados aluden a que, sin una planificación adecuada, es probable que los recursos se malgasten y no se encuentren alineados con las prioridades del establecimiento, lo que puede tener un efecto directo en la calidad educativa; esta percepción por parte de los trabajadores del colegio, repercute a su vez en el desarrollo de las actividades con los estudiantes, ya que el presupuesto está directamente relacionado con la calidad del material que se comparte con los educandos.

Finalmente, la percepción de insuficiencia de recursos financieros se refleja en un 43% de respuestas en desacuerdo. Analizando esta situación, la falta de recursos puede limitar gravemente la capacidad de ofrecer una educación de calidad, afectando directamente a estudiantes y personal. Esto podría provocar un ciclo de insatisfacción y deserción, es por esto que se debe considerar la búsqueda activa de financiamiento adicional, ya sea a través de donaciones, subvenciones o asociaciones con la comunidad, para asegurar la sostenibilidad financiera.

Para finalizar el análisis de gestión de recursos y precisando el área de recursos educativos, es que respecto a la disponibilidad y uso de recursos pedagógicos existe una opinión negativa sobre el óptimo uso de los recursos pedagógicos sugiriendo una deficiencia en este aspecto, causando que la escasez de materiales didácticos y tecnología adecuada pueda limitar la innovación en la enseñanza y el aprendizaje. Esto puede afectar la calidad educativa y la motivación de los docentes. Respecto a la infraestructura del espacio educativo, aunque el 29% se muestra de acuerdo con la adecuación de la infraestructura, un 25% está en desacuerdo, motivo por el cual no existe un acuerdo certero o una alineación respecto a esta área, pero si es necesario reiterar que una infraestructura adecuada puede impactar positivamente en la experiencia educativa, ya que espacios mal diseñados o en mal estado pueden dificultar tanto la enseñanza como el aprendizaje.

Por último, respecto a la promoción de nuevas tecnologías, la neutralidad de un 25% y el 29% en desacuerdo en los resultados obtenidos, indican que, aunque hay un reconocimiento de la importancia de la tecnología, su implementación y uso no son óptimos en el establecimiento. La resistencia al cambio y la falta de capacitación pueden estar detrás de estas percepciones. Sin embargo, la integración de la tecnología es esencial en la educación moderna.

## VII. Propuestas de Mejora:

### 1. Formación Basada en Competencias

Objetivo	Acciones específicas	Responsable
<p>Aumentar en un 20% el número de docentes que implementan aprendizaje basado en proyectos en un año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar talleres de diseño de aprendizaje basando en proyectos, para la implementación docente en aula.</li> <li>• Crear una plataforma digital con docentes del establecimiento, para compartir recursos y experiencias pedagógicas exitosas.</li> <li>• Establecer un fondo de financiamiento para que los docentes puedan crear en el establecimiento proyectos innovadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de gestión</li> </ul>
<p>Aumentar en un 15% el uso de rúbricas para evaluar competencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar entre todos los docentes, rúbricas específicas para cada competencia, aunando criterios a nivel de establecimiento.</li> <li>• Ofrecer capacitación a los docentes en el uso de</li> </ul>	<p>Jefe UTP</p>

	<p>rúbricas, para gestionar la mejora y el uso de estas durante el periodo 2025.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar las rúbricas en los procesos de evaluación formativa y sumativa a partir del primer semestre 2025.</li> </ul>	
<p>.Aumentar en un 10% el tiempo dedicado a actividades prácticas en el aula durante el primer semestre del año 2025</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un horario flexible dentro del tiempo programado para clases, que permita dedicar más tiempo a actividades prácticas relacionadas con el tema a trabajar (organizar en diciembre de 2024).</li> <li>• Equipar durante el primer semestre de 2025, los laboratorios y salas de talleres con los recursos necesarios para mejorar las prácticas.</li> <li>• Promover la realización de las prácticas profesionales en los estudiantes, para favorecer el aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo directivo</li> <li>• Encargada de prácticas y titulación del establecimiento.</li> </ul>

	<p>activo – participativo en los estudiantes, a partir de la entrega de información a contar del segundo semestre de cada año (infografías en el establecimiento, a través de RR.SS, campañas con información, entre otros)</p>	
--	---	--

## 2. Liderazgo Pedagógico

Objetivo	Acciones Específicas	Responsable
<p>Aumentar en un 15% para el primer semestre del año 2025 la participación de los docentes en la toma de decisiones pedagógicas, en el establecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear equipos de trabajo docente por nivel y asignatura, para la planificación curricular y la resolución de problemas al interior del establecimiento.</li> <li>• Implementar un sistema de sugerencias y retroalimentación, donde sean analizadas y respondidas de manera mensual por el equipo de gestión.</li> <li>• Organizar reuniones periódicas para discutir temas relevantes, en otras instancias que no sea el consejo de profesores (reuniones por departamento).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director</li> <li>• Jefe UTP</li> <li>• Equipo de Gestión</li> </ul>
<p>Desarrollar un plan de liderazgo compartido para el año 2025.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar en diciembre de 2024, un diagnóstico de las necesidades de liderazgo, para su posterior análisis con el equipo de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director</li> <li>• Jefe UTP</li> <li>• Equipo de Gestión</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un plan de desarrollo de liderazgo con metas claras y responsables para el año 2025, donde los docentes sean los actores principales en el proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>• Implementar acciones de mentoring y coaching para los líderes emergentes durante el primer semestre del año 2025.</li> </ul>	
<p>Aumentar en un 20% durante el primer semestre del año 2025, el número de docentes que participan en comunidades de práctica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear comunidades de práctica virtuales y presenciales, definiendo el criterio de selección para la comunidad (nivel, asignaturas y módulos).</li> <li>• Fomentar la colaboración entre docentes de diferentes áreas, realizando trabajo colaborativo y exponiendo experiencias positivas en aula.</li> <li>• Organizar eventos y conferencias externas,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director</li> <li>• Jefe UTP</li> </ul>

	entre docentes del establecimiento y de otro cercano con similares características, para compartir buenas prácticas.	
--	--	--

### 3. Gestión Curricular

Objetivo	Acciones específicas	Responsable
<p>Actualizar el currículum del establecimiento, al menos una vez cada dos años (a partir del primer semestre del año 2025).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un equipo de trabajo para la revisión y actualización del currículo (organizado por asignaturas y módulos, para comenzar a trabajar en jornadas pedagógicas desde el mes de diciembre 2024).</li> <li>• Incorporar elementos de la nueva reforma educativa, para actualizar el currículum con la normativa vigente a diciembre 2024.</li> <li>• Asegurar la coherencia entre los diferentes niveles educativos, para favorecer el correcto uso de la normativa en los distintos niveles educativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes del establecimiento.</li> <li>• Equipo de Gestión.</li> </ul>
<p>Aumentar en un 15% el uso de metodologías activas en el aula a contar de marzo 2025.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer talleres de formación en metodologías activas para los docentes del establecimiento desde diciembre 2024, para su aplicación a contar de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes del establecimiento.</li> <li>• Equipo de Gestión.</li> </ul>

	<p>marzo 2025.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un banco de recursos de actividades y materiales didácticos en diciembre de 2024, para ser implementados de manera paulatina a contar de marzo 2025.</li> <li>• Fomentar el uso de tecnologías educativas, para trabajar las TIC'S con los estudiantes del establecimiento a contar de marzo 2025.</li> </ul>	
<p>Implementar un sistema de evaluación formativa en todas las asignaturas y módulos del establecimiento, a contar del mes de marzo 2025.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar rúbricas y criterios de evaluación claros y coherentes durante el mes de diciembre, que sirva como banco de evaluaciones para el año 2025.</li> <li>• Proporcionar y favorecer con una retroalimentación oportuna a los estudiantes (no más de 1 semana después de entregado el trabajo), informando a cada uno de ellos los resultados con evaluaciones respectivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes del establecimiento.</li> <li>• Equipo de Gestión.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizar herramientas digitales para facilitar la evaluación de los estudiantes (kahoot, formularios de google, canva, entre otros).</li></ul>	
--	--	--

#### 4. Gestión de Recursos.

Objetivo	Acciones específicas	responsables
<p>Aumentar en un 10% la eficiencia en el uso de los recursos financieros durante el primer semestre del año 2025.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un sistema de seguimiento y control del presupuesto, donde se gestione a partir del mes de marzo de 2025 y de manera semestral el gasto adecuado para cada área de egreso de dinero.</li> <li>• Realizar auditorías de manera semestral a partir del año 2025, con el fin de generar eficiencia operativa y mejores prácticas en la ejecución de las operaciones.</li> <li>• Buscar fuentes de financiamiento alternativas, donde se pueda fortalecer el vínculo escuela – comunidad a contar de diciembre 2024, para que estas alianzas comiencen a trabajar desde febrero 2025.</li> </ul>	<p>Director general</p>
<p>Mejorar la satisfacción del personal con respecto a los recursos disponibles a contar del mes de marzo 2025.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar encuestas de satisfacción periódicas acerca de la satisfacción docente en el establecimiento (junto con su proceso de retroalimentación con un máximo de 2 semanas de posterioridad).</li> <li>• Implementar un sistema de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de Mantenimiento</li> <li>• Equipo Directivo</li> </ul>

	<p>gestión de inventario por departamento a nivel de establecimiento, todo esto de manera semestral, a contar de diciembre 2024, para llevar de manera organizada ingresos y egresos de los materiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir nuevos recursos según las necesidades identificadas, desde marzo 2025 a través de una planilla de ingresos, egresos y materiales necesarios 2 veces al año.</li> </ul>	
<p>Aumentar en un 15% el uso de tecnologías educativas por parte de los docentes del establecimiento a contar del mes de marzo 2025.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir nuevas tecnologías y software educativo a partir de marzo 2025, con el fin de utilizar estos conocimientos con los estudiantes.</li> <li>• Fomentar el uso de los laboratorios con los docentes de asignaturas transversales, con el fin de promover el uso de las TIC'S en los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director general.</li> <li>• Equipo de gestión</li> </ul>

## VIII. Conclusión

Por medio de esta investigación, se ha llevado a cabo un diagnóstico integral de las áreas fundamentales dentro de una institución educativa chilena, enfocándose en la gestión curricular, el liderazgo pedagógico, la gestión de recursos y la evaluación mediante instrumentos educativos.

A lo largo del análisis de estas áreas, se han identificado tanto fortalezas como desafíos, proporcionando una visión holística de los elementos que influyen en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje al interior del establecimiento Centro Integral de Educación Talca.

En primer lugar, la gestión curricular se ha mostrado como un pilar esencial, donde se evidencia la necesidad de actualizar y flexibilizar los enfoques pedagógicos para adaptarse a las demandas del siglo XXI. La promoción de metodologías activas, como el aprendizaje basado en proyectos, no solo estimula el pensamiento crítico y la creatividad de los estudiantes, sino que también fomenta su autonomía y compromiso con el proceso de aprendizaje. La implementación de estas estrategias debe ir acompañada de capacitación continua para los docentes, asegurando que se sientan empoderados y capacitados para llevar a cabo estas prácticas en sus aulas.

El liderazgo pedagógico se ha identificado como un factor clave para la mejora educativa. La creación de una cultura colaborativa, donde se valore la participación activa de los docentes en la toma de decisiones, es fundamental para el desarrollo de una comunidad educativa sólida, resiliente, y enfocada en los progresos pedagógicos. La implementación de un sistema de retroalimentación y sugerencias permitirá no solo mejorar la gestión interna, sino también fomentar un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida entre el personal docente y directivo.

En cuanto a la gestión de recursos, se ha destacado la importancia de una administración eficiente y transparente, que garantice la disponibilidad de herramientas y tecnologías educativas adecuadas. La inversión en recursos tecnológicos y la

formación en su uso son cruciales para preparar a los estudiantes para un mundo laboral cada vez más digitalizado. Además, se propone establecer alianzas con la comunidad y buscar financiamiento alternativo, lo que puede enriquecer la experiencia educativa y ampliar las oportunidades de aprendizaje.

La evaluación educativa, a través de instrumentos validados, se ha presentado como una práctica indispensable para monitorear y ajustar el proceso educativo. El uso de rúbricas y la retroalimentación oportuna son estrategias que permitirán a los docentes ajustar sus intervenciones pedagógicas de manera efectiva, asegurando que se respondan a las necesidades de los estudiantes y se promueva un aprendizaje significativo y de calidad.

En proyección, este diagnóstico y las propuestas de mejora planteadas no solo buscan enfrentar los desafíos actuales de la educación en Chile, sino también anticipar y adaptarse a las demandas futuras del entorno educativo. La inclusión de nuevas tecnologías y la promoción de un enfoque pedagógico centrado en el estudiante serán esenciales para garantizar una educación inclusiva y de calidad. La implementación de las estrategias propuestas requiere un compromiso conjunto entre docentes, directivos y la comunidad educativa, lo que facilitará la construcción de un entorno de aprendizaje más equitativo y participativo.

Así, este proyecto no solo refleja un diagnóstico situacional, sino que se convierte en un marco de referencia para la acción futura, alineado con las políticas educativas actuales en Chile y con la misión de ofrecer una educación que empodere a todos los estudiantes para enfrentar los retos de la sociedad actual.

## IX. Bibliografía.

- (S/f). Mineduc.cl. Recuperado el 13 de octubre de 2024, de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/19582/li0026.pdf>
- Arias, C. G. A., & Rivero, I. L. (2019). Reflexiones en torno al enfoque de formación basado en competencias en el contexto chileno. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3), 293–303.
- Biblioteca del Congreso Nacional. (s/f). Biblioteca del Congreso Nacional. [www.bcn.cl/leychile](http://www.bcn.cl/leychile). Recuperado el 13 de octubre de 2024, de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=120871>.
- (S/f-b). Ebsco.com. Recuperado el 13 de octubre de 2024, de <https://research.ebsco.com/c/3za3mf/viewer/pdf/t4pefmlv5j>
- (S/f-c). Ebsco.com. Recuperado el 14 de octubre de 2024, de <https://research.ebsco.com/c/3za3mf/viewer/pdf/uu5ua6gyan>
- Bellei, C. (2014). El estudio de la desigualdad educativa en Chile: Principales resultados y desafíos. CEPAL.
- González, P. (2012). Gestión escolar y calidad de la educación: Aportes para una mejora integral. Ministerio de Educación de Chile.
- Murillo, J. (2006). La gestión de recursos educativos en Iberoamérica. OEI.
- Muñoz, G. & Weinstein, J. (2010). Liderazgo y gestión escolar en Chile: Un estado del arte. CIDE, Universidad Alberto Hurtado.

## **X. Anexos.**

## Cuestionario Diagnóstico Mesocurricular

### Instrucciones:

Este cuestionario es confidencial, por lo que no será solicitado el nombre del docente para su aplicación.

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con distintas áreas de gestión educativa. Por favor, marque la opción que mejor refleje su percepción sobre la realidad actual del Centro Integral de Educación Talca.

Para responder a las afirmaciones, utilice la siguiente escala de valores:

1.	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
2.	<b>En desacuerdo</b>
3.	<b>Neutral</b>
4.	<b>De acuerdo</b>
5.	
6.	<b>Totalmente de acuerdo</b>

### I. Formación Basada en Competencias:

#### Saber conocer:

Preguntas:	1	2	3	4	5
1. Los estudiantes son capaces de aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en situaciones prácticas.					
2. El currículo fomenta el desarrollo de habilidades de análisis y síntesis en los estudiantes.					
3. Los contenidos programáticos están diseñados para promover una comprensión profunda de las disciplinas.					

**Saber ser:**

Preguntas:	1	2	3	4	5
1. El establecimiento promueve el desarrollo de valores y actitudes como el respeto, la responsabilidad y la ética profesional					
2. Los estudiantes muestran una actitud proactiva en su proceso de aprendizaje y en la resolución de conflictos.					
3. El ambiente escolar facilita el crecimiento personal y social de los estudiantes.					

**Saber hacer:**

Preguntas:	1	2	3	4	5
1. Los estudiantes tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos en situaciones prácticas o de simulación.					
2. Las actividades educativas se centran en el desarrollo de competencias específicas necesarias para la vida laboral.					
3. El enfoque de enseñanza se centra en "aprender haciendo", utilizando talleres, laboratorios u otras experiencias prácticas.					

---

## II. Liderazgo Pedagógico

### Establecer Dirección

Preguntas:	1	2	3	4	5
1. La dirección del establecimiento tiene una visión clara y compartida sobre el futuro de la institución.					
2. Los líderes escolares definen metas educativas claras y alcanzables.					
3. Existe un plan estratégico orientado a mejorar la calidad educativa.					

### Rediseñar la Organización

Preguntas:	1	2	3	4	5
1. La estructura organizativa del establecimiento permite una comunicación fluida entre los distintos actores educativos.					
2. La organización interna del establecimiento es flexible y se adapta a los cambios o necesidades emergentes.					
3. Las políticas escolares facilitan la innovación pedagógica y el mejoramiento continuo.					

### Desarrollar Personas

Preguntas:	1	2	3	4	5
1. Los líderes escolares promueven el desarrollo profesional del personal docente y administrativo.					
2. Existen programas de capacitación continua para los profesores, orientados a mejorar sus prácticas pedagógicas.					
3. Los docentes son reconocidos por sus logros y se les motiva a seguir mejorando sus competencias.					

### Gestionar la Instrucción (Enseñanza – Aprendizaje)

Preguntas:	1	2	3	4	5
1. La gestión directiva se enfoca en mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro del aula.					
2. Se implementan estrategias para monitorear y evaluar el desempeño académico de los estudiantes de manera periódica.					
3. El liderazgo escolar fomenta una enseñanza centrada en los estudiantes y en el aprendizaje activo.					

---

### III. Gestión Curricular

#### Gestión Pedagógica

Preguntas:	1	2	3	4	5
1. El currículum está alineado con las necesidades y características de los estudiantes.					
2. Los profesores participan activamente en la planificación curricular del establecimiento.					
3. Existe coherencia entre los objetivos curriculares y las actividades pedagógicas desarrolladas en el aula.					

#### Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

Preguntas:	1	2	3	4	5
1. Las estrategias de enseñanza utilizadas por los docentes son diversas y efectivas para promover el aprendizaje.					
2. Se implementan metodologías activas que promueven el trabajo en equipo y el aprendizaje colaborativo.					
3. El proceso de evaluación en el aula permite identificar fortalezas y debilidades en el aprendizaje de los estudiantes.					

### Apoyo al desarrollo de los Estudiantes

Preguntas:	1	2	3	4	5
1. El establecimiento cuenta con programas de apoyo para el desarrollo socioemocional de los estudiantes.					
2. Se ofrecen tutorías o acompañamiento académico a aquellos estudiantes que presentan dificultades.					
3. Existen actividades extracurriculares que complementan el desarrollo integral de los estudiantes.					

---

## IV. Gestión de Recursos

### Gestión de Recursos Humanos

Preguntas:	1	2	3	4	5
1. Los roles y responsabilidades del personal están claramente definidos y alineados con las metas del establecimiento.					
2. El establecimiento implementa estrategias efectivas para la selección, retención y desarrollo del personal docente y administrativo.					
3. La dirección fomenta un clima laboral positivo y colaborativo entre el personal.					

### Gestión de Recursos Financieros y de Administración

Preguntas:	1	2	3	4	5
1. Los recursos financieros del establecimiento se gestionan de manera eficiente y transparente.					
2. Existen mecanismos claros de planificación y control del presupuesto escolar.					
3. Los recursos financieros disponibles son suficientes para satisfacer las necesidades educativas del establecimiento.					

### Gestión de Recursos Educativos

Preguntas:	1	2	3	4	5
1. Los recursos pedagógicos (materiales didácticos, tecnología, bibliografía) están disponibles y son utilizados de manera óptima.					
2. El establecimiento cuenta con infraestructura adecuada para desarrollar las actividades educativas.					
3. Se promueve el uso de nuevas tecnologías para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.					

---

### **Análisis de Resultados**

Este instrumento de evaluación permitirá obtener un diagnóstico integral de las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en el establecimiento educacional. A partir de las respuestas, y una vez analizada la información, se podrá identificar fortalezas y áreas de mejora para planificar intervenciones y estrategias educativas adecuadas.



**MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN  
BASADA EN COMPETENCIAS**

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

**TRABAJO DE GRADO**

**Título del trabajo**

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la escuela Pico de la comuna Talca, región Valle Maule  
Centro Integral de Educación

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

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

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Se observa coherencia entre las de- terminaciones, preguntas y objetivos de la investigación.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Se modificaron algunas palabras para mejorar la redacción. Se dió un sentido más pedagógico en el uso del vocabulario.

## Identificación del experto

Nombre y apellidos	Maribel de las Rosas Salgado Moneles
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Jefe Unidad Técnico Pedagógica CIET Magister en Innovación y Gestión de Proyectos
e-mail	maribel.salgado@cietales.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	03/09/2024