



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  
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE  
RECURSOS DEL COLEGIO CIUDAD EDUCATIVA DE LA COMUNA  
DE CHILLÁN, REGIÓN DE ÑUBLE**

Candidato a Magíster: Felipe Eduardo Gutiérrez Aedo

Tutor: Amely Vivas Escalante

Junio, 2025

## Índice De Contenido

Resumen	.....	4
Introducción	.....	5
Marco teórico	.....	6 - 11
Marco contextual	.....	12 - 16
Diagnóstico	.....	17
Institucional		
Instrumento	.....	18 - 25
Análisis de	.....	26 - 36
resultados		
Propuestas de	.....	37 - 40
mejora		
Conclusión	.....	41
Bibliografía	.....	42
Referencias	.....	43
Anexo	.....	44

## Índice Figuras y Tablas

### Figuras

Figura 1: Etapas del ciclo .....	6
Figura 2: Gráfico de resultados .....	25

### Tablas

Tabla 1: Nivel de calidad .....	18
Tabla 2: Dimensión Conocer	
Tabla 3: Dimensión Ser .....	19
Tabla 4: Dimensión Hacer	
Tabla 5: Dimensión Establecer dirección .....	19
Tabla 6: Dimensión Rediseñar la organización .....	19 - 20
Tabla 7: Desarrollar personas .....	21
Tabla 8: Gestionar la instrucción	
Tabla 9: Dimensión gestión pedagógica .....	22
Tabla 10: Dimensión enseñanza y aprendizaje .....	22
Tabla 11: Dimensión apoyo al desarrollo de estudiantes .....	23
Tabla 12: Dimensión recursos humanos .....	23
Tabla 13: Dimensión recursos financieros y administrativos .....	24
Tabla 14: Dimensión gestión de recursos educativos .....	24

Tabla 15: Propuesta 1	.....	37
Tabla 16: Propuesta 2	.....	37 - 38
Tabla 17: Propuesta 3	.....	37
Tabla 18: Propuesta 4	.....	38
Tabla 19: Propuesta 5	.....	38
Tabla 20: Propuesta 6	.....	38 - 39
Tabla 21: Propuesta 7	.....	39
Tabla 22: Propuesta 8	.....	39
Tabla 23: Propuesta 9	.....	39
Tabla 24: Propuesta 10	.....	40
Tabla 25: Propuesta 11	.....	40

## Resumen

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) tiene como objetivo que las escuelas, colegios y liceos desarrollen una herramienta clave para guiar, planificar y materializar procesos de mejora institucional y pedagógica. El Colegio Ciudad Educativa de Chillán está ubicado en un entorno sociocultural de transición entre lo urbano y lo rural, donde conviven estudiantes y familias provenientes de ambos ámbitos. La mayoría de las familias en la zona tienen niveles socioeconómicos medio-bajo y bajo, y sus estructuras familiares son diversas.

Se aplicó un instrumento en diez Docentes de Enseñanza Básica para medir el nivel de calidad del PME del establecimiento y así manifestar que aspectos se pueden mejorar. Los resultados del instrumento aplicado reflejan que el colegio presenta un enfoque pedagógico innovador, reflexivo y adaptado a las necesidades de los estudiantes, promoviendo su formación integral, tanto en conocimientos como en cualidades humanas y sociales. La labor docente y el liderazgo pedagógico sólido contribuyen a crear un ambiente participativo, inclusivo y orientado a la mejora continua, fortaleciendo una cultura escolar respetuosa y colaborativa. La gestión institucional favorece el desarrollo del colegio mediante procesos de rediseño organizacional, recursos adecuados y un ambiente laboral saludable. Aunque se reconoce el compromiso de los docentes y la eficiencia en la gestión de recursos, se recomienda ampliar la oferta de talleres para apoyar a estudiantes con dificultades.

En conjunto, la institución mantiene una gestión eficiente y orientada hacia la excelencia educativa, promoviendo un entorno organizado, innovador y enfocado en el crecimiento de toda su comunidad. Dentro de las propuestas presentadas, se destacan fortalecer la integración de tecnologías educativas, implementar comités de convivencia y diversidad con participación activa de estudiantes y familias, crear programas de mentoría y acompañamiento para el desarrollo profesional, fortalecer la formación en Innovación Pedagógica continua, potenciar la colaboración interinstitucional y ampliar las estrategias de inclusión.

## Introducción

El presente trabajo de grado tiene como objetivo principal la elaboración y presentación de un instrumento diagnóstico que permita identificar de manera precisa y efectiva las áreas de formación del Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME) en el contexto del Colegio Ciudad Educativa, ubicado en la ciudad de Chillán. Este instrumento ha sido diseñado con el propósito de evaluar de manera integral las competencias clave que sustentan el desarrollo institucional, específicamente en los ámbitos del liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. Estas competencias son fundamentales para la mejora continua de la calidad educativa y la implementación efectiva de estrategias que favorezcan el crecimiento académico y organizacional del colegio.

Asimismo, en este trabajo se realiza una exposición detallada de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento diagnóstico, los cuales permiten identificar las fortalezas y áreas de oportunidad en cada una de las dimensiones evaluadas. A partir de estos hallazgos, se proponen diferentes acciones y estrategias de mejora que buscan potenciar las capacidades del personal docente y directivo, optimizar los procesos curriculares y administrativos, y fomentar un entorno institucional más organizado, motivador y alineado con los objetivos educativos planteados en el PME.

Este proceso no solo contribuye a un diagnóstico preciso del estado actual del colegio, sino que también facilita la toma de decisiones informadas para la planificación de intervenciones específicas que impulsen la calidad y la equidad en la educación ofrecida. En definitiva, este trabajo pretende ser una herramienta útil y práctica para el colegio, que apoye la mejora continua y el fortalecimiento de las competencias institucionales, en línea con las metas de desarrollo sostenible y excelencia educativa que rigen en el contexto chileno.

## **Marco teórico**

### **PME**

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) busca que las escuelas, colegios y liceos desarrollen una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME.

Pareja Fernández (2006) analiza el movimiento de mejora de las instituciones educativas, señalando que desde siempre ha estado enfocado en los procesos de cambio dentro de los centros educativos. Sin embargo, tradicionalmente, este movimiento ha estado más orientado a la práctica concreta, es decir, a implementar cambios, que a la reflexión profunda sobre los procesos que esos cambios implican. Esto lo diferencia de movimientos más teóricos o eficientistas, que buscan entender y estudiar los procesos en sí mismos.

En esencia, la mejora escolar se entiende como un proceso sistemático, planificado y continuo, en el que la institución educativa realiza modificaciones en sus métodos de enseñanza y aprendizaje, en su organización y cultura, con el objetivo de alcanzar sus metas educativas. Sin embargo, a pesar de su importancia práctica, aún no existe una teoría universalmente aceptada que explique de manera válida cómo debe llevarse a cabo la mejora escolar, lo que explica que muchas veces se priorice la acción sobre la reflexión teórica.

#### **Ciclo del mejoramiento continuo.**

El ciclo de mejoramiento continuo en la educación es un proceso donde la comunidad educativa analiza su realidad y contexto tanto a nivel institucional como pedagógico. A partir de este análisis, establecen objetivos estratégicos para mejorar en un período de mediano a largo plazo (unos 4 años). Luego, planifican e implementan acciones anuales que contribuyen a alcanzar estos objetivos y a cumplir lo que está definido en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta principal para planificar, ejecutar y evaluar las acciones de mejora en las escuelas y liceos. Sirve como guía para evaluar tanto la gestión institucional como el proceso pedagógico de cada establecimiento.

Al crear el PME, es importante considerar estos criterios:

- Que el Proyecto Educativo Institucional sea relevante.
- Que la visión estratégica sea participativa, involucrando a la comunidad educativa.
- Que se realice un análisis sistémico de los procesos y estrategias, pensando en mejoras a mediano y largo plazo.

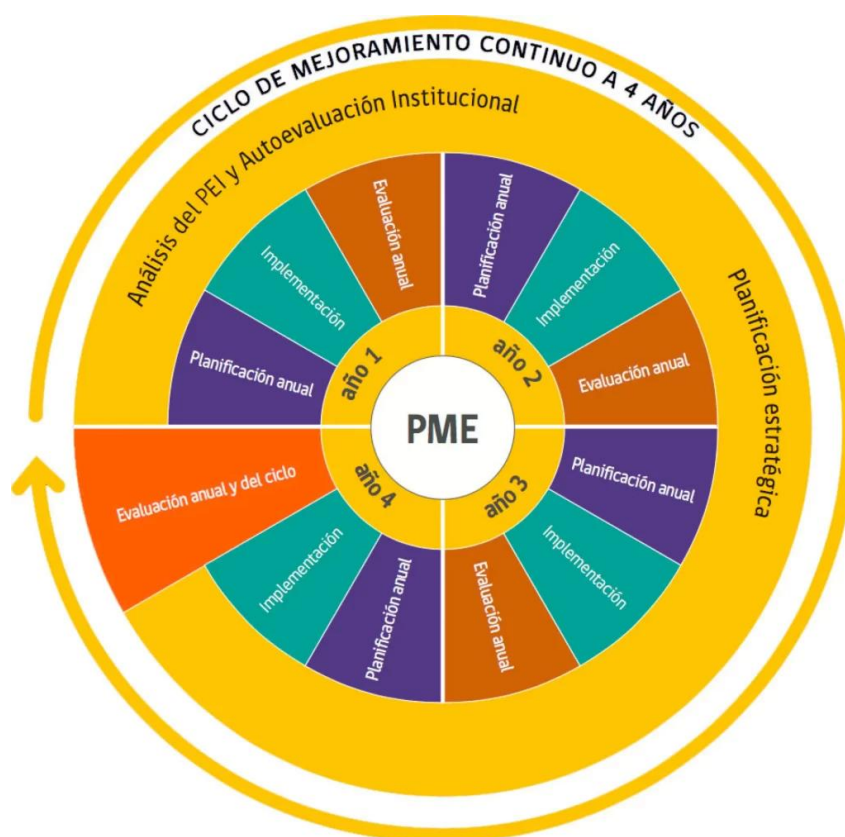


Figura 1: Etapas del ciclo

El PME se organiza en dos fases: la Fase Estratégica y la Fase Anual.

- La Fase Estratégica es una instancia participativa en la que la comunidad educativa define conjuntamente sus objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano plazo (4 años).

- La Fase Anual tiene como propósito priorizar y focalizar las acciones que se realizarán anualmente para concretar progresivamente la propuesta a mediano plazo.

### **Dimensiones del PME**

Se destacan cuatro dimensión en el PME, explicadas a continuación.

#### **Dimensión Pedagógica**

La dimensión pedagógica se refiere a las prácticas docentes, currículum, evaluación y metodologías de enseñanza que buscan potenciar el aprendizaje de los estudiantes. Según Fullan (2001), la mejora en esta dimensión requiere un cambio en la práctica docente, centrado en la reflexión y en estrategias que fomenten el aprendizaje profundo.

"El cambio pedagógico es la clave para la mejora significativa en los resultados académicos" (Fullan, 2001, p. 45).

En el contexto chileno, el PME ha promovido la implementación de programas de formación docente y el uso de metodologías activas, como el aprendizaje basado en proyectos y el uso de tecnologías, que han mostrado efectos positivos en el rendimiento escolar (Ministerio de Educación, 2015).

#### **Dimensión Liderazgo**

La dimensión de liderazgo en el Marco de la Mejora de la Escuela (PME, por sus siglas en español) en el contexto educativo es fundamental para promover cambios positivos y mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Esta dimensión se refiere a la capacidad de los líderes educativos, como directores, supervisores y otros actores clave, para influir en la comunidad escolar y facilitar procesos de mejora continua.

Según Leithwood y Jantzi (2005), el liderazgo en el contexto escolar se define como la "capacidad de influir en otros para lograr las metas de la organización educativa". Este liderazgo no solo implica la toma de decisiones, sino también la inspiración, motivación y el establecimiento de una visión compartida que impulse a toda la comunidad educativa hacia la excelencia.

### **Dimensión Convivencia Escolar**

La convivencia escolar es fundamental para crear ambientes propicios para el aprendizaje. Según Noddings (2005), una cultura escolar basada en la empatía, respeto y resolución pacífica de conflictos favorece el desarrollo integral de los estudiantes.

"La calidad de la convivencia en las escuelas influye en el rendimiento académico y en la salud emocional de los alumnos" (Noddings, 2005, p. 89).

El PME ha promovido programas de mediación escolar y formación en habilidades socioemocionales, logrando reducir en un 20% los incidentes de violencia escolar en algunos establecimientos (Mineduc, 2019).

### **Dimensión Recursos**

La provisión adecuada de recursos materiales, humanos y tecnológicos es esencial para la implementación efectiva del PME. Según Hanushek y Woessmann (2011), la inversión en recursos por sí sola no garantiza mejoras en resultados, pero una gestión eficiente de estos recursos sí influye positivamente.

"El uso estratégico de recursos puede potenciar significativamente los procesos pedagógicos y resultados escolares" (Hanushek & Woessmann, 2011, p. 8).

El Ministerio de Educación ha destinado fondos específicos para infraestructura, tecnología y capacitación docente, buscando reducir brechas y promover la equidad (Mineduc, 2020).

La mejora de la calidad en la práctica del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es un proceso fundamental para elevar los niveles de desempeño institucional y académico.

## **Enfoques teóricos y modelos de gestión**

Diversos enfoques teóricos y modelos de gestión educativa ofrecen orientaciones para potenciar la efectividad de estos planes, cuyo objetivo principal es promover cambios sostenibles y significativos en las instituciones educativas.

### **1. Enfoque de Gestión por Procesos y Calidad Total**

La gestión por procesos, inspirada en modelos como la Norma ISO 9001, enfatiza la importancia de identificar, analizar y optimizar los procesos clave dentro de la institución educativa. La implementación de un enfoque de calidad total implica involucrar a todos los actores (directivos, docentes, estudiantes y comunidad) en la mejora continua, fomentando una cultura institucional orientada a la excelencia (Garvin, 1984; Juran, 1989).

### **2. Modelo de Ciclo de Mejora Continua (PDCA)**

El ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA) es fundamental en la mejora de la calidad educativa. Permite planificar acciones específicas, implementarlas, evaluar sus resultados y ajustar las estrategias según sea necesario (Deming, 1986). Aplicado al PME, este ciclo facilita la identificación de áreas prioritarias, la implementación efectiva de intervenciones y la evaluación constante de los resultados.

### **3. Enfoque de Evaluación y Retroalimentación**

La evaluación formativa y sumativa, sustentada en principios de retroalimentación constructiva, permite detectar fortalezas y áreas de mejora en la práctica educativa. La utilización de indicadores claros y medibles, junto con instrumentos de evaluación adecuados, ayuda a monitorear el avance del PME y realizar ajustes oportunos (Black & Wiliam, 1998).

### **4. Participación y Liderazgo Escolar**

La participación activa de todos los actores escolares y un liderazgo efectivo son determinantes para la mejora sostenida. Según Fullan (2001), el liderazgo transformacional y la cultura de colaboración fomentan la innovación y el compromiso con los objetivos del PME.

### **5. Formación y Capacitación Docente**

El desarrollo profesional continuo es esencial para mejorar las prácticas pedagógicas. Programas de capacitación, acompañamiento pedagógico y comunidades de aprendizaje favorecen la actualización de conocimientos y

habilidades docentes, impactando positivamente en los resultados académicos (Darling-Hammond, 2000).

### **6. Uso de Datos y Evidencias**

La toma de decisiones basada en datos y evidencias permite orientar las intervenciones en función de necesidades reales. La implementación de sistemas de información y seguimiento de indicadores facilita una gestión informada y efectiva del PME (Marzano, 2003).

## Marco contextual

El Colegio Ciudad Educativa se encuentra inserto en un medio sociocultural caracterizado, entre otros aspectos, por ser una zona de transición entre el espacio urbano y rural, conviviendo en el establecimiento, estudiantes y familias provenientes de ambos hábitats. En el entorno en que el Colegio Ciudad Educativa se encuentra, predominan grupos familiares de un nivel socioeconómico medio-bajo y bajo. En el medio que el Colegio Ciudad Educativa se encuentra inmerso, predominan grupos familiares diversos, entendiendo que el concepto familia no es absoluto, sino dinámico. Los grupos familiares de los estudiantes son monoparentales, biparentales, nuclear, extendida, entre otras más, considerando también que el concepto familia no necesariamente está ligado a la consanguineidad. El entorno también se caracteriza, en general, por poseer un escaso capital cultural, por lo que entendemos que, como colegio, somos una institución llamada a cubrir ese déficit, realizando diversas actividades abiertas a la comunidad, donde pueden acceder a diversos productos culturales. Los estudiantes, pertenecen a un medio socioeconómico con un promedio de 70% de vulnerabilidad, donde los espacios culturales masivos son escasos, pero que, a la vez, representan el entorno mediático de la cultura a la que pertenece cada familia, ya sea en zonas más bien rurales, o en las poblaciones o villas de sectores aledaños al colegio. Sus ingresos económicos provienen mayoritariamente del sector terciario de la economía. Sus creencias religiosas, son más bien pluralistas, donde las religiones que presentan mayor fuerza en los grupos familiares son la religión católica y evangélica. Aunque en los estudiantes, prevalece una visión más valórica que doctrinal. Poseen una amplia tolerancia frente a los criterios y posturas religiosas, aceptando las minorías y también los agnósticos. Poseen un pensamiento claro sobre la humanidad, que pasa más bien en lo que hace cada ser humano, incentivado y motivado por aquella fuerza celestial que si la mayoría de los estudiantes la determina con la existencia de Dios.

### **Marco Filosófico**

El colegio valora al ser humano en todas sus dimensiones, promoviendo un enfoque pedagógico que integra a toda la comunidad educativa. Se enfatiza la importancia de principios como la solidaridad, honestidad y perseverancia para fortalecer las cualidades personales y servir a los demás. La coherencia y la veracidad en sus acciones son fundamentales para alcanzar sus metas, manteniendo una actitud perseverante ante los compromisos asumidos.

### **Visión**

El colegio aspira a ofrecer una educación integral y de calidad, atendiendo a las diferencias individuales de los estudiantes en todo su proceso formativo. Los egresados serán personas comprometidas con su desarrollo personal y con su contribución a la sociedad, aplicando habilidades sociales, emocionales, intelectuales y motrices. La institución busca ser reconocida como una de excelencia en la formación académica y en el desarrollo personal y social, promoviendo valores laicos como el respeto a los derechos humanos, la responsabilidad, la tolerancia y la solidaridad. Además, busca fomentar la autonomía de los estudiantes y el cuidado del entorno natural.

### **Misión**

El colegio se compromete a crear las condiciones necesarias para que los estudiantes aprendan, descubran y potencien sus habilidades, ayudándolos a construir su propio proyecto de vida en diferentes ámbitos sociales. Reconoce y respeta las diferencias individuales y sociales, promoviendo aprendizajes de calidad que consideren la realidad de cada alumno. También pone énfasis en aspectos como la buena convivencia escolar, hábitos saludables, autoestima, motivación, igualdad de género y participación ciudadana, contribuyendo así a su desarrollo integral en lo académico, personal y social.

## Principios Institucionales

Los principios institucionales son los siguientes:

- Entregar una educación integral y de calidad que permita desarrollar en cada uno de nuestros estudiantes, dentro de sus particularidades, la mayor de sus potencialidades.

- Ser un colegio laico, abierto a todas las expresiones socio culturales, religiosas de nuestra sociedad.

- Reconocemos en la familia, incluyendo todo su entorno parental, el pilar base en la formación valórica y espiritual de nuestros estudiantes; por lo que promovemos la incorporación de ellos en el proceso formador del niño.

- Promover toda actividad de desarrollo social y formación valórica de nuestros estudiantes que contribuyan a su formación de una personalidad reflexiva, critica, autocritica, tolerante, solidaria, de compañerismo y atención de otros.

- Alcanzar, por nuestros estudiantes a través de cada una de sus actividades académicas y de desarrollo personal, un compromiso permanente en valores de lealtad, amor, solidaridad, tolerancia, responsabilidad, respeto, espíritu de trabajo, perseverancia, convivencia democrática, conciencia ecológica.

- Estimular el desarrollo de sus habilidades, en cada uno de nuestros estudiantes, entregando todo el apoyo necesario a sus diferencias individuales.

- Lograr el conocimiento a través de aprendizajes significativos que le permitan la incorporación en el ámbito científico, tecnológico, humanista desarrollando un pensamiento reflexivo, crítico y autocritico.

- Promover el desarrollo de las inteligencias múltiples, entregando para ello los espacios y las instancias de desarrollo en el ámbito del deporte, el arte, la cultura y entretenimiento.

- Desarrollar en nuestros estudiantes su autoestima, confianza en sí mismo, autodisciplina y sentido positivo ante la vida y ejercer responsablemente su libertad y autonomía personal.

- Promover actividades integradas de los componentes sociales de la comunidad: padres alumnos, profesores y personal del colegio para el logro de un compromiso permanente de colaboración e incorporación en la formación de los jóvenes.

- Propiciar de nuestro personal, para cada uno de sus estamentos, el compromiso permanente que cada uno tiene en la formación de nuestros estudiantes.
- Trabajar en la búsqueda permanente de un espacio de desarrollo afectuoso, solidario, de respeto, tolerancia de todos y cada uno de los miembros de nuestra comunidad.
- Propiciar entre los docente y personal en general del colegio el perfeccionamiento continuo de acuerdo a las necesidades de la institución.

## **Objetivos estratégicos PME**

### **DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA**

#### **Objetivo Estratégico**

Fortalecer y diversificar las estrategias de enseñanza mediante el trabajo colaborativo, el acompañamiento y reflexión docente para progresar sostenidamente en los resultados de aprendizaje en todos los niveles de nuestro colegio.

#### **Estrategia**

Implementar estrategias de enseñanza diversificadas e innovadoras mediante el fortalecimiento del trabajo colaborativo docente, con el fin de mejorar los resultados de aprendizaje en todos los niveles del colegio.

### **DIMENSIÓN: LIDERAZGO**

#### **Objetivo Estratégico**

Gestionar, articular y sistematizar los lineamientos, prioridades y metas educativas acordes a nuestro PEI y a los objetivos del currículum que contribuyan al fortalecimiento y la mejora en los resultados de aprendizaje.

#### **Estrategia**

Implementar un proceso de evaluación y ajuste de las estrategias para el logro de metas educativas, basado en datos y evidencias, que permita identificar áreas de mejora y establecer metas específicas para fortalecer los resultados de aprendizaje en todos los niveles del colegio.

## **DIMENSIÓN: CONVIVENCIA ESCOLAR**

### **Objetivo Estratégico**

Promover el trato respetuoso, la inclusión, la resolución de conflictos y la participación democrática en todos los integrantes de la comunidad educativa, formándolos en torno a los modelos y ejes contemplados en nuestro plan de gestión de la convivencia escolar.

### **Estrategia**

Fortalecer la participación democrática y el trato respetuoso en la comunidad educativa mediante la implementación de procesos formativos y actividades que promuevan la inclusión y la resolución pacífica de conflictos.

## **DIMENSIÓN: GESTION DE RECURSOS**

### **Objetivo Estratégico**

Gestionar y optimizar la administración de los recursos, asegurando el funcionamiento técnico y administrativo del establecimiento, para apoyar el proceso de enseñanza de los estudiantes y responder a las necesidades de nuestra comunidad educativa.

### **Estrategia**

Fortalecer la gestión y optimización de los recursos institucionales mediante la implementación de procesos administrativos eficientes y diversas estrategias educativas, con el fin de apoyar el proceso de enseñanza y responder a las necesidades de nuestra comunidad educativa.

## Diagnóstico Institucional

El diagnóstico es un componente fundamental para la correcta implementación del Programa de Mejora Educativa (PME), ya que permite recopilar la información necesaria para identificar aspectos que deben mejorar en el proceso educativo, siempre alineándose con los estándares de desempeño establecidos. En este caso, el diagnóstico fue realizado por 10 miembros de la comunidad educativa, incluyendo tanto a asistentes como a profesores en ejercicio.

El proceso de diagnóstico se presenta como una oportunidad de reflexión colectiva para la institución educativa, centrada en analizar las prácticas que deben abordarse para mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes. Según González (2012), este paso es esencial para comprender la tarea educativa y diseñar estrategias que impulsen el mejoramiento, fomentando el compromiso de todos los actores involucrados en alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Asimismo, se menciona que los estándares de desempeño que componen un PME están organizados en cuatro dimensiones de la gestión escolar, las cuales se subdividen en tres sub-dimensiones, cada una con sus propios estándares específicos. Esto permite estructurar de manera clara y ordenada los aspectos que deben evaluarse y mejorarse en la gestión educativa.

## Instrumento

El siguiente instrumento sirve para diagnosticar las áreas de formación basadas en las competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

**Nota:** El instrumento es realizado en base a insumo de ejemplo proporcionado por la Universidad Miguel de Cervantes y adaptado al contexto del Colegio.

### Características del Instrumento

#### 1. Formación basada en competencias:

Enunciados que evalúan cómo se diseñan, implementan y evalúan las prácticas formativas centradas en el desarrollo de competencias en los estudiantes.

Incluyen aspectos como la claridad en los propósitos, la sistematicidad en la aplicación y la mejora continua de los procesos formativos.

#### 2. Liderazgo pedagógico:

Enunciados que miden el nivel de liderazgo del equipo directivo en la guía, apoyo y monitoreo de las prácticas pedagógicas.

Evaluación del compromiso con el desarrollo profesional, la gestión del clima escolar y la influencia en la mejora de los resultados académicos.

#### 3. Gestión curricular:

Enunciados que analizan cómo se planifica, implementa y evalúa la gestión curricular en coherencia con los objetivos institucionales.

Incluyen aspectos de planificación, adaptación curricular y seguimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

#### 4. Gestión de recursos:

Enunciados que miden la utilización eficiente y efectiva de los recursos disponibles (humanos, materiales, tecnológicos).

Evaluación de la planificación, distribución y uso de recursos para potenciar el logro de los objetivos institucionales.

**Aplicación:** Diez Docentes de enseñanza básica. Se les entregó de forma impresa el instrumento y el consentimiento informado el día jueves 29 de mayo y el día viernes 30 de mayo se recibe el instrumento respondido.

### Instrumento índice de calidad - PME

**Instrucciones:** A continuación se presentarán diversos enunciados de prácticas establecidas por cada área del PME: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, usted deberá responder este instrumento de forma anónima y marcar en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere se asemeje más al nivel de calidad de cada práctica.

#### Escala evaluativa

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad.

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

Tabla 1: Nivel de calidad

**Área: Formación basada en competencias****Dimensión: Saber Conocer**

Prácticas	0	1	2	3	4
1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular.					
2. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas.					
3. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará.					
4. Las planificaciones consideran los recursos disponibles, características de los estudiantes y el contexto.					

Tabla 2: Dimensión Conocer

**Dimensión: Saber Ser**

Prácticas	0	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante.					
2. El docente desarrolla en los estudiantes un espíritu emprendedor, participando en las actividades del establecimiento.					
3. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.					
4. El docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante.					

Tabla 3: Dimensión Ser

**Dimensión: Saber Hacer**

Prácticas	0	1	2	3	4
1. El docente desarrolla el sentido de responsabilidad y compromiso.					
2. El docente desarrolla la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante.					
3. El docente desarrolla en los estudiantes una actitud positiva frente a la ejecución de las actividades.					

4. El docente desarrolla en los estudiantes la creatividad en la realización de las diversas actividades.					
---	--	--	--	--	--

Tabla 4: Dimensión Hacer

**Liderazgo pedagógico****Dimensión: Establecer dirección**

Prácticas	0	1	2	3	4
1. El director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente.					
2. El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional con las características centrales del establecimiento.					
3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta					
4. El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución					
5. El director comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinarias y de reglamento para que se respeten.					

Tabla 5: Dimensión Establecer dirección

**Dimensión: Rediseñar la organización**

Prácticas	0	1	2	3	4
1. El equipo educativo construye ambientes de convivencia armónica, participativa e inclusiva, constituyéndose en un modelo de respeto y valoración de la diversidad.					
2. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones.					
3. El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas.					
4. El Director es un líder que desarrolla las competencias de su equipo.					

Tabla 6: Dimensión Rediseñar la organización

**Dimensión: Desarrollar personas**

Prácticas	0	1	2	3	4
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes					
2. El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos para dar solución a las diversas problemas que se suceden en determinadas situaciones					
3. El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos					
4. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes					
5. El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar					

Tabla 7: Dimensión Desarrollar personas

**Dimensión: Gestionar la instrucción**

Prácticas	0	1	2	3	4
1. El equipo de gestión realiza procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas a la mejoramiento de la enseñanza.					
2. El equipo de gestión posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación.					
3. El equipo de gestión otorga instancias que promuevan y participen el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos.					
4. El director conduce de manera efectiva definiendo prioridades estableciendo ritmo ,coordina y delega responsabilidades.					

Tabla 8: Dimensión Gestionar la instrucción

**Área: Gestión Curricular****Dimensión: Gestión pedagógica**

Practicas	0	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.					
2. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases.					
3. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores.					
4. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas practicas.					

Tabla 9: Dimensión Gestión pedagógica

**Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula**

Practicas	0	1	2	3	4
1. Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos en el inicio de la clase, para la incorporación de los nuevos conocimientos.					
2. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase, a través de los objetivos de aprendizaje.					
3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual					
4. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases.					
5. Los profesores monitorean, retroalimentan y mantienen una actitud de altas expectativas hacia sus estudiantes.					

Tabla 10: Dimensión Enseñanza y aprendizaje

**Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes**

Prácticas	0	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten					

dificultades en el aprendizaje académico.					
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas.					
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar en estudiantes dificultades sociales ,afectivas y conductuales.					
4. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos.					
5. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje.					

Tabla 11: Dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes

**Área: Gestión de recursos****Dimensión: Gestión de recursos humanos**

Prácticas	0	1	2	3	4
1. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias medicas.					
2. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores.					
3. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento.					
5. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.					
6. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño.					

Tabla 12: Dimensión Gestión de recursos humanos

**Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos**

Prácticas	0	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matricula y la asistencia de manera que logra completar los cupos					

limitados y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.					
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.					
3. El establecimiento está atento a programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento.					
4. El establecimiento cumple con la legislación vigente: no tiene sanciones de la superintendencia.					
5. El establecimiento controla sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.					

Tabla 13: Dimensión de recursos financieros y administrativos

**Dimensión: Gestión de recursos educativos**

Prácticas	0	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.					
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles.					
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes.					
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa.					
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódico.					

Tabla 14: Dimensión Gestión de recursos educativos

## Análisis de resultados

A continuación se presenta un gráfico con los resultados por área y su dimensión, seguido por un análisis cualitativo de la aplicación del instrumento.

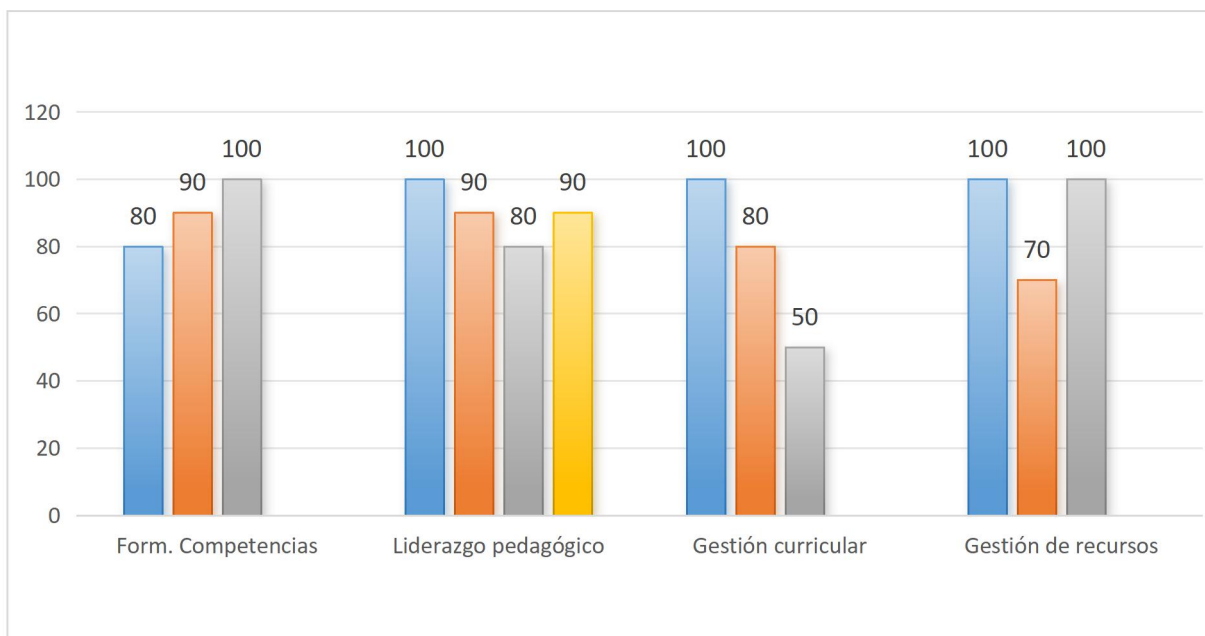


Figura 2: Gráfico de resultados

El análisis de los resultados en el área de formación basada en competencias, específicamente en la dimensión **Saber Conocer**, es sumamente positivo y refleja un compromiso sólido con la excelencia educativa en el colegio. La puntuación de 80% puntos evidencia que la institución ha logrado implementar prácticas efectivas para garantizar una enseñanza de calidad centrada en el conocimiento y la comprensión profunda de las disciplinas. Este resultado demuestra que el colegio incorpora de manera constante la evaluación y el perfeccionamiento de sus procesos pedagógicos, asegurando que las estrategias de enseñanza se mantengan actualizadas y alineadas con los estándares de calidad. La estructura de la enseñanza, que va de lo general a lo particular, fortalece la comprensión integral de los estudiantes, permitiéndoles establecer conexiones significativas entre diferentes áreas del conocimiento. Además, la planificación curricular evidencia una visión transversal, promoviendo contenidos que pueden ser aplicados en múltiples disciplinas, lo que favorece el aprendizaje contextualizado y relevante. La consideración de la brecha entre conocimientos previos y nuevos contenidos, junto con la adaptación de las planificaciones a los recursos disponibles, las

características de los estudiantes y el contexto, demuestra una atención personalizada y flexible que favorece el logro de los objetivos de aprendizaje.

El análisis de los resultados en la dimensión de **Saber Ser** revela un panorama altamente positivo en el contexto educativo del colegio, con un 90%. La labor docente ha logrado promover en los estudiantes cualidades fundamentales que contribuyen a su formación integral y a su preparación para los desafíos futuros. Destacamos que los docentes han sabido fomentar en los estudiantes una actitud de trabajo rigurosa y perseverante, lo cual es esencial para alcanzar la excelencia académica y desarrollar habilidades de autodisciplina y compromiso. Esta perseverancia no solo impulsa el logro de metas académicas, sino que también fortalece valores como la responsabilidad y la constancia. Asimismo, la promoción de un espíritu emprendedor en los alumnos refleja un enfoque innovador y motivador, incentivando la participación activa en las actividades del establecimiento y fomentando habilidades de liderazgo, creatividad y proactividad. Esto prepara a los estudiantes para afrontar con confianza los retos del entorno actual y futuro. El trabajo colaborativo y transversal que realizan los docentes en el respeto hacia las personas e instituciones demuestra un compromiso con la construcción de un ambiente escolar inclusivo, respetuoso y solidario. Este enfoque favorece la convivencia armónica, el respeto por la diversidad y el fortalecimiento de valores éticos en la comunidad educativa. Por último, la labor de los docentes en sensibilizar a los estudiantes sobre la importancia de adquirir conocimiento para su desarrollo integral evidencia una visión holística de la educación. Se fomenta una cultura de curiosidad, aprendizaje continuo y crecimiento personal, que contribuye a formar individuos críticos, reflexivos y responsables.

El análisis de los resultados en la dimensión **Saber Hacer** refleja un avance significativo en la formación integral de los estudiantes con un 100%; destacando el papel fundamental del docente como promotor de habilidades y actitudes positivas. Los puntos resaltantes son los siguientes:

**Desarrollo del sentido de responsabilidad y compromiso.** Los docentes están logrando que los estudiantes internalicen valores esenciales para su crecimiento personal y académico, fomentando una cultura de responsabilidad que se traduce en una mayor participación activa y compromiso con sus procesos de aprendizaje.

**Fomento de la toma de decisiones y autonomía.** Se evidencia que los estudiantes adquieren habilidades para tomar decisiones informadas, fortaleciendo su autonomía y confianza en sus capacidades. Esto contribuye a formar individuos más independientes y preparados para afrontar desafíos diversos.

**Actitud positiva frente a la ejecución de actividades.** La actitud optimista y proactiva hacia las tareas académicas motiva a los estudiantes a involucrarse con entusiasmo, lo que favorece un ambiente de aprendizaje dinámico y estimulante, donde la motivación se mantiene elevada.

**Estímulo de la creatividad en la realización de actividades.** La creatividad se ha convertido en una competencia central, permitiendo a los estudiantes expresar ideas de manera original y resolver problemas con innovación. Esto enriquece su proceso de aprendizaje y los prepara para situaciones complejas.

### **Área: Liderazgo pedagógico**

#### **Dimensión: Establecer dirección**

El establecimiento demuestra un sólido compromiso con la excelencia en liderazgo pedagógico, evidenciado por diversas prácticas positivas que fortalecen la gestión institucional y el desarrollo de la comunidad educativa, reflejado en un 100%.

En primer lugar, la revisión conjunta del reglamento del establecimiento con el cuerpo docente refleja una cultura de colaboración y participación activa, promoviendo un ambiente de trabajo en equipo y consenso que beneficia el desarrollo pedagógico y la convivencia escolar.

Asimismo, contar con un Proyecto Educativo Institucional que incorpora las características centrales del establecimiento indica una visión clara y compartida, orientada a la formación integral de los estudiantes y a la mejora continua de la institución.

El sistema organizado, actualizado y de fácil consulta de datos institucionales refleja una gestión eficiente y basada en la información, que facilita la toma de decisiones estratégicas y el seguimiento de los avances institucionales.

El liderazgo del director, al gestionar cambios de mejora con el objetivo de cumplir la misión de la institución, demuestra una orientación proactiva y comprometida con la innovación pedagógica y la excelencia educativa.

Por último, la comunicación frecuente y efectiva de las normativas disciplinares y del reglamento al cuerpo docente refuerza un clima de respeto, orden y coherencia institucional, que contribuye a un ambiente escolar positivo y seguro.

### **Dimensión: Rediseñar la organización**

El colegio ha logrado consolidar una organización educativa que promueve ambientes de convivencia armónica, participativa e inclusiva, estableciendo un modelo ejemplar de respeto y valoración de la diversidad, evidenciando un 90% en su resultado. Esto se observa con un clima escolar positivo, donde la comunidad educativa trabaja en conjunto para fortalecer los valores de respeto mutuo y aceptación, favoreciendo un entorno propicio para el aprendizaje y el crecimiento personal de todos los estudiantes.

Asimismo, la institución ha establecido mecanismos efectivos para recopilar y sistematizar los resultados académicos, lo que permite una toma de decisiones informada y orientada a la mejora continua. La utilización de estos datos favorece la implementación de estrategias pedagógicas ajustadas a las necesidades de los estudiantes, promoviendo su éxito académico y desarrollo integral.

El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro del colegio, asegurando que las prácticas pedagógicas y administrativas estén alineadas con los objetivos institucionales. Estas supervisiones contribuyen a identificar áreas de mejora y a implementar acciones correctivas de manera oportuna, fortaleciendo la calidad educativa y la gestión institucional.

Por otro lado, el liderazgo del Director es fundamental en este proceso, ya que desarrolla las competencias de su equipo de manera efectiva. Su liderazgo inspirador y su compromiso con el crecimiento profesional fomentan un ambiente de trabajo motivador y colaborativo, en el cual todos los actores se sienten valorados y comprometidos con la misión educativa del colegio.

### **Dimensión: Desarrollar personas**

El análisis de los resultados en la dimensión "Desarrollar personas" revela un panorama sumamente positivo en el contexto del colegio, con un 80%, mostrando un compromiso sólido y efectivo por parte del equipo directivo en el fortalecimiento

del capital humano y en la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de todos los actores educativos.

**Provisión de Recursos Educativos de Calidad.** El equipo directivo ha demostrado una gestión eficiente al otorgar recursos tanto tradicionales como tecnológicos, asegurando que los procesos de aprendizaje cuenten con las herramientas necesarias para potenciar el rendimiento y la motivación de los estudiantes. Esto favorece un entorno de aprendizaje actualizado, atractivo y adaptado a las necesidades de la educación moderna.

**Fomento de la Formación y Resolución de Problema.** La incorporación de instancias de formación para los equipos educativos señala una preocupación constante por el perfeccionamiento profesional. Estas oportunidades permiten a los docentes y demás actores educativos adquirir nuevas habilidades y estrategias, promoviendo soluciones innovadoras y efectivas ante los desafíos que surgen en el día a día, fortaleciendo así la calidad educativa.

**Apoyo y Respeto hacia el Equipo.** La actitud del equipo directivo de mostrar respeto y considerar los sentimientos y necesidades personales de cada miembro del equipo contribuye a un clima laboral positivo y colaborativo. Este enfoque fomenta la motivación, el compromiso y el bienestar emocional de los docentes y del personal en general, elementos fundamentales para un desempeño óptimo.

**Apoyo en la Gestión de Problemas Cotidianos.** El respaldo constante del equipo directivo ante los problemas diarios del cuerpo docente refleja una gestión cercana, empática y comprometida. Este apoyo garantiza que los docentes puedan enfocarse en su labor pedagógica con confianza, sabiendo que cuentan con un liderazgo que los respalda y orienta en la resolución de dificultades.

**Fomento de la Identidad y el Bienestar a través del Recreo y Esparcimiento.** La gestión de instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento contribuye a fortalecer los lazos entre la comunidad escolar, promoviendo un sentido de pertenencia y orgullo por la institución. Estas actividades refuerzan la identidad escolar, creando un ambiente armonioso y motivador que favorece el bienestar integral de todos los integrantes del colegio.

### **Dimensión: Gestionar la instrucción**

En general, los resultados en esta dimensión son altamente positivos con 90%, expresando un entorno educativo comprometido con la mejora continua y la innovación pedagógica. El equipo de gestión demuestra un sólido conocimiento y análisis de la realidad institucional, lo que se traduce en procesos efectivos de síntesis orientados al perfeccionamiento de las prácticas docentes. Esta capacidad de análisis permite identificar oportunidades de mejora y diseñar estrategias alineadas con las necesidades del colegio.

Además, el equipo cuenta con herramientas físicas y tecnológicas adecuadas para abordar los procesos de cambio e innovación, lo que favorece la implementación de nuevas metodologías y recursos que enriquecen el proceso de enseñanza-aprendizaje. La disponibilidad y uso efectivo de estas herramientas facilitan la adopción de prácticas pedagógicas innovadoras, fortaleciendo la calidad educativa.

Por otro lado, se evidencia un compromiso del equipo de gestión en promover instancias que fomentan el aprendizaje y la colaboración entre el cuerpo docente. La organización de espacios de trabajo colaborativos fortalece el desarrollo profesional, favorece el intercambio de buenas prácticas y genera un clima de cooperación que impacta positivamente en la enseñanza.

Finalmente, cabe destacar la conducción efectiva del director, quien define claramente las prioridades, establece un ritmo de trabajo coherente y delega responsabilidades de manera adecuada. Esta gestión eficiente garantiza una dirección clara y un liderazgo que motiva y orienta a todo el equipo, promoviendo un ambiente de trabajo organizado y centrado en la mejora continua.

### **Área: Gestión Curricular**

#### **Dimensión: Gestión pedagógica**

El desempeño del equipo de gestión en la dimensión "Gestionar la instrucción" infiere un compromiso sólido y positivo con la mejora continua de la enseñanza, con un 100% como resultado. A continuación, se destacan los aspectos más relevantes y sus implicaciones positivas:

**Procesos de conocimiento, análisis y síntesis orientados a la mejora de la enseñanza.** El equipo de gestión realiza de manera efectiva actividades de diagnóstico y reflexión, lo que permite identificar áreas de oportunidad y fortalecer las prácticas pedagógicas. Este enfoque proactivo asegura que las decisiones se basen en información precisa y actualizada, contribuyendo a un entorno de aprendizaje más efectivo y adaptado a las necesidades de los estudiantes.

**Disponibilidad de herramientas físicas y tecnológicas.** Contar con recursos adecuados tanto en infraestructura como en tecnología favorece la implementación de metodologías innovadoras y facilita el acceso a materiales didácticos de calidad. Esto promueve un ambiente de enseñanza dinámico, motivador y alineado con las tendencias educativas modernas.

**Fomento de instancias de aprendizaje colaborativo para el cuerpo docente.** El equipo de gestión crea espacios propicios para el trabajo en equipo, lo que fortalece la cultura de colaboración, intercambio de buenas prácticas y desarrollo profesional entre los docentes. Estas instancias potencian el crecimiento profesional y enriquecen las estrategias pedagógicas, beneficiando directamente a los estudiantes.

**Liderazgo efectivo del director.** La conducción del director se caracteriza por una definición clara de prioridades, establecimiento de un ritmo adecuado y una coordinación eficiente, junto con una delegación responsable. Este liderazgo genera un ambiente de trabajo organizado, motivador y enfocado en la mejora continua, promoviendo una cultura institucional de excelencia y compromiso.

### **Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula**

El análisis de los resultados en la dimensión de Enseñanza y Aprendizaje en el aula revela un panorama altamente positivo en el contexto educativo del colegio con un 80%, revelando un compromiso constante con la calidad y la excelencia en la enseñanza.

**Activación de conocimientos previos.** Los profesores demuestran una excelente capacidad para iniciar cada clase conectando con los conocimientos previos de los estudiantes. Esto favorece un aprendizaje significativo, ya que los estudiantes pueden relacionar los nuevos contenidos con lo que ya saben, promoviendo mayor interés y comprensión.

**Claridad en los objetivos de aprendizaje.** La comunicación de los objetivos de cada clase es efectiva y transparente. Los estudiantes entienden claramente qué se espera que aprendan o consoliden, lo que favorece su motivación, autonomía y responsabilidad en su proceso de aprendizaje.

**Introducción de nuevos conceptos.** La introducción de los nuevos contenidos se realiza con claridad y rigurosidad conceptual. Esto garantiza que los estudiantes reciban información precisa y bien estructurada, facilitando la asimilación y el desarrollo de habilidades críticas y analíticas.

**Clima de respeto y aprendizaje.** Los docentes mantienen un ambiente en el aula caracterizado por el respeto mutuo y una actitud positiva hacia el aprendizaje. Este clima favorece la participación activa, el compromiso y la confianza de los estudiantes, creando un espacio propicio para el crecimiento integral.

**Monitoreo, retroalimentación y altas expectativas.** Los profesores monitorean el progreso de los estudiantes, brindando retroalimentación oportuna y constructiva. Además, mantienen altas expectativas de desempeño, motivando a los estudiantes a alcanzar su máximo potencial y fomentando una cultura de excelencia académica.

### **Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes**

En general, los resultados en la dimensión de apoyo al desarrollo de los estudiantes son altamente positivos, reflejando un compromiso sólido del establecimiento educativo con el bienestar y el crecimiento integral de sus estudiantes, alcanzando un 50%. La institución ha establecido estrategias efectivas para identificar, apoyar y monitorear de manera oportuna a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico, lo que permite intervenir de manera temprana y prevenir posibles rezagos. Además, se observa un esfuerzo por potenciar las habilidades destacadas de los alumnos, promoviendo un desarrollo equilibrado y enriquecedor.

El colegio también demuestra sensibilidad y compromiso en la atención a las dimensiones sociales, afectivas y conductuales, mediante estrategias que permiten detectar y abordar estas áreas de manera adecuada. La implementación de salidas pedagógicas en diferentes contextos es una excelente iniciativa que favorece el

aprendizaje experiencial y el crecimiento personal de los estudiantes, brindándoles oportunidades para aplicar conocimientos en entornos reales y diversos.

No obstante, es importante considerar que, si bien la oferta de talleres de refuerzo es una estrategia valiosa, sería recomendable complementar estas iniciativas con la implementación de talleres educativos específicos orientados a reforzar los aprendizajes menos logrados. Esto permitiría fortalecer aún más los procesos de aprendizaje y garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a recursos adecuados para superar sus dificultades y alcanzar sus metas educativas.

### **Área: Gestión de recursos**

#### **Dimensión: Gestión de recursos humanos**

En el contexto del establecimiento, los resultados en la dimensión de gestión de recursos humanos son sumamente positivos, reflejando un compromiso sólido con la creación de un ambiente laboral saludable, eficiente y motivador, lo cual impacta directamente en la calidad educativa ofrecida, plasmado en un 100%.

**Control de Ausentismo y Sistemas de Reemplazo Eficientes.** El establecimiento ha implementado mecanismos efectivos para reducir la tasa de ausentismo, garantizando la continuidad de las actividades educativas y el bienestar del equipo docente. La existencia de un sistema de reemplazo eficiente en casos de licencias médicas asegura que la calidad de la enseñanza no se vea afectada, generando confianza y estabilidad en el equipo de trabajo.

**Estrategias para Atraer y Retener Talento.** La institución cuenta con estrategias bien diseñadas para atraer y mantener a los mejores profesores, lo que contribuye a un cuerpo docente competente y motivado. Esto no solo mejora el desempeño académico, sino que también fomenta un ambiente de aprendizaje enriquecedor para los estudiantes.

**Reconocimiento y Valoración del Trabajo Docente.** El equipo directivo valora el esfuerzo y compromiso del cuerpo docente, implementando sistemas de reconocimiento que fortalecen la motivación y el sentido de pertenencia. Este reconocimiento impacta positivamente en el clima laboral y en la satisfacción laboral del personal, promoviendo una cultura de aprecio y respeto.

**Clima Laboral Positivo, Colaborativo y de Respeto.** El establecimiento mantiene un ambiente laboral en el que predomina la colaboración y el respeto

mutuo. Este clima favorece la comunicación efectiva, la cooperación entre docentes y otros colaboradores, y genera un espacio donde los profesionales se sienten valorados y motivados a dar lo mejor de sí.

**Procesos de Evaluación y Retroalimentación.** Los procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño están bien establecidos, permitiendo una mejora continua del equipo docente. La retroalimentación constructiva fomenta el desarrollo profesional y contribuye a elevar los estándares de enseñanza, beneficiando directamente a los estudiantes.

### **Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos**

El análisis de la gestión en esta dimensión revela aspectos altamente positivos que contribuyen al buen funcionamiento y desarrollo del colegio en su contexto educativo, con un 70%. A continuación, se destacan los principales aspectos:

**Gestión de matrícula y asistencia.** El establecimiento ha logrado gestionar eficazmente la matrícula, asegurando la ocupación completa de los cupos limitados. Esto refleja una adecuada planificación y comunicación con la comunidad educativa, lo cual es fundamental para generar un entorno de aprendizaje estable y motivador; sin embargo falta mejorar la asistencia a clases; sin embargo falta buscar acciones para mejorar la asistencia en el Colegio.

**Administración presupuestaria.** El colegio cuenta con un presupuesto que satisface las necesidades de los diferentes estamentos, demostrando una planificación financiera equilibrada y responsable. Esto permite destinar recursos adecuados a las áreas prioritarias y mantener la sostenibilidad del proyecto educativo.

**Programas de apoyo y alineación con el Proyecto Educativo Institucional.** La institución se mantiene atenta a los programas de apoyo disponibles, gestionándolos de manera efectiva en coherencia con su Proyecto Educativo y plan de mejoramiento. Esto favorece la incorporación de recursos y estrategias que enriquecen la calidad educativa y el bienestar de los estudiantes.

**Cumplimiento normativo.** El colegio cumple cabalmente con la legislación vigente, sin sanciones de la superintendencia, lo que refleja una gestión administrativa responsable y transparente, fortaleciendo la confianza de la comunidad educativa y autoridades.

**Control de gastos y seguimiento presupuestario.** La gestión financiera incluye un control riguroso de los gastos en relación con el presupuesto aprobado, asegurando el cumplimiento y permitiendo una administración eficiente de los recursos a lo largo del año.

### **Dimensión: Gestión de recursos educativos**

El análisis de los resultados en la dimensión de Gestión de Recursos Educativos revela un panorama altamente positivo en el contexto del colegio, evidenciando un compromiso firme con la creación de un entorno propicio para el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes, manifestado en un 100%.

En primer lugar, la existencia de instalaciones y equipamiento adecuados que facilitan tanto el aprendizaje como el bienestar de los estudiantes refleja una infraestructura de calidad que responde a las necesidades pedagógicas y de confort. Esto contribuye a un ambiente escolar motivador y seguro, favoreciendo la participación activa y el desarrollo integral de los alumnos. Asimismo, contar con recursos didácticos variados y adecuados en todos los niveles educativos demuestra una estrategia pedagógica sólida, que favorece la diferenciación y la innovación en las prácticas de enseñanza. La disponibilidad de estos recursos permite a los docentes implementar metodologías efectivas, promoviendo aprendizajes significativos y motivadores.

La presencia de una biblioteca o CRA operativa es otro aspecto destacado, ya que apoya el desarrollo de habilidades de lectura, investigación y autonomía en los estudiantes, fomentando una cultura de la lectura y el aprendizaje permanente. Esto enriquece el proceso educativo y estimula el interés por el conocimiento.

El uso de recursos TIC en funcionamiento para apoyar el aprendizaje y la gestión administrativa evidencia una integración tecnológica efectiva, que moderniza el proceso educativo y optimiza la operación del establecimiento. La incorporación de estas tecnologías facilita tanto la enseñanza como la gestión, promoviendo la eficiencia y la innovación en todos los ámbitos.

Finalmente, contar con un sistema gestionado de recursos, equipamiento y aseo, con procedimientos establecidos para mantención, reposición y control de inventario, asegura una administración eficiente y responsable de los recursos. Esto garantiza la disponibilidad continua y en buen estado de los recursos, contribuyendo a la sostenibilidad y al buen funcionamiento del colegio.

## Propuestas de mejora

A continuación se presentan propuestas de mejora para cada área, con las acciones a realizar y sus responsables.

### Propuesta 1 Formación basada en competencias.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer la integración de tecnologías educativas.	Implementar recursos tecnológicos innovadores que faciliten el aprendizaje activo y la personalización del proceso educativo. Esto puede incluir plataformas digitales, herramientas de simulación y recursos multimedia que potencien la dimensión Saber Conocer y favorezcan el aprendizaje.	Equipo Directivo. Equipo de informática.
Fomentar prácticas de liderazgo y emprendimiento.	Crear espacios donde los estudiantes puedan liderar proyectos, participar en ferias de emprendimiento o actividades de servicio comunitario, fortaleciendo su espíritu emprendedor y habilidades de liderazgo, en la dimensión Saber Ser.	Equipo Directivo. Centro de alumnos. Equipo de Convivencia escolar.
Realizar seguimiento y evaluación de habilidades prácticas.	Desarrollar rúbricas específicas para evaluar habilidades prácticas y actitudes, asegurando que el proceso de aprendizaje sea integral y equilibrado, para la dimensión Saber Hacer.	Equipo Directivo. Equipo de UTP.

Tabla 15: Propuesta 1

### Propuesta 2 - Liderazgo pedagógico Dimensión: Establecer dirección.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Incorporar indicadores de éxito en el Proyecto	Definir metas medibles y plazos claros para evaluar	Equipo Directivo.

Educativo Institucional (PEI).	el avance en la visión institucional, facilitando un seguimiento sistemático y ajustes oportunos.	
--------------------------------	---	--

Tabla 16: Propuesta 2

**Propuesta 3 - Liderazgo pedagógico**  
**Dimensión: Rediseñar la organización.**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Implementar comités de convivencia y diversidad con participación activa de estudiantes y familias.	Realizar talleres de sensibilización para estudiantes, familias y personal docente sobre la importancia de la convivencia y el respeto a la diversidad.	Equipo Directivo. Equipo de Convivencia escolar.

Tabla 17: Propuesta 3

**Propuesta 4 - Liderazgo pedagógico**  
**Dimensión: Desarrollar personas.**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Crear programas de mentoría y acompañamiento para el desarrollo profesional.	Establecer pares o grupos de mentoría que fomenten el intercambio de buenas prácticas y el crecimiento continuo de docentes y personal directivo.	Equipo Directivo. Equipo de UTP y Coordinación de Ciclo.

Tabla 18: Propuesta 4

**Propuesta 5 - Liderazgo pedagógico**  
**Dimensión: Gestionar la instrucción.**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Fortalecer la Formación en Innovación Pedagógica continua.	Implementar programas de formación constante que actualicen a los docentes en metodologías innovadoras y tecnologías emergentes.	Equipo Directivo. Equipo de UTP.

Tabla 19: Propuesta 5

**Propuesta 6 - Gestión curricular**  
**Dimensión: Gestión pedagógica.**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Potenciar la colaboración interinstitucional.	Establecer alianzas con otras instituciones educativas o expertos en currículo y pedagogía para	Equipo Directivo. Equipo de UTP.

	intercambiar buenas prácticas, recursos y experiencias que enriquezcan la gestión curricular.	
--	---	--

Tabla 20: Propuesta 6

**Propuesta 7 - Gestión curricular****Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Fortalecer la formación en alfabetización digital.	Capacitar a los docentes en el uso pedagógico avanzado de las TICs, para aprovechar al máximo las herramientas tecnológicas en la enseñanza y el aprendizaje.	Equipo de UTP.

Tabla 21: Propuesta 7

**Propuesta 8 - Gestión curricular****Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Ampliar las estrategias de inclusión.	Incorporar metodologías inclusivas y adaptaciones curriculares que aseguren la participación activa de todos los estudiantes, especialmente aquellos con necesidades educativas especiales.	Equipo PIE (Programa de Integración Escolar).

Tabla 22: Propuesta 8

**Propuesta 9 - Gestión de recursos****Dimensión: Gestión de recurso humano.**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Ampliar los Sistemas de Reconocimiento e Incentivos.	Desarrollar mecanismos de reconocimiento más variados y frecuentes, como premios, reconocimientos públicos o incentivos económicos, para motivar y valorar aún más el compromiso del personal.	Equipo Directivo. Equipo de UTP y Coordinación de Ciclo.

Tabla 23: Propuesta 9

**Propuesta 10 - Gestión de recursos**  
**Dimensión: Gestión de recursos educativos.**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Optimizar el Uso y Mantenimiento de Recursos.	Implementar un sistema digital de inventario y mantenimiento preventivo para garantizar la disponibilidad y buen estado de los recursos, reduciendo costos y prolongando su vida útil.	Equipo de Informática.

Tabla 24: Propuesta 10

**Propuesta 11 - Gestión de recursos**  
**Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos.**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Mejorar la Gestión de Asistencia y Participación.	Implementar campañas de sensibilización y programas de motivación para incrementar la asistencia regular, además de monitorear y analizar las causas de ausentismo para diseñar intervenciones específicas.	Equipo Directivo. Equipo de UTP. Coordinación de Ciclo. Equipo de Convivencia Escolar.

Tabla 24: Propuesta 11

## Conclusión

Se refleja un enfoque pedagógico innovador, reflexivo y adaptado a las necesidades de los estudiantes, lo que fortalece su formación integral y los prepara para afrontar desafíos académicos y sociales de manera competente y segura. La institución evidencia un compromiso con el desarrollo de estudiantes no solo en conocimientos, sino también en cualidades humanas y sociales esenciales para su éxito personal y social. La labor docente se destaca como un pilar fundamental para consolidar una educación de calidad, centrada en el crecimiento integral de los alumnos, promoviendo la responsabilidad, autonomía y creatividad.

En cuanto a la gestión institucional, se observa un liderazgo pedagógico sólido, orientado a potenciar el desarrollo del colegio, fomentar la participación activa de todos los actores y crear un entorno favorable para el aprendizaje. Se ha llevado a cabo un proceso de rediseño organizacional que impulsa una cultura escolar positiva, participativa, inclusiva y orientada a la mejora continua y la excelencia educativa. Estos avances constituyen una base sólida para seguir promoviendo una educación de calidad basada en el respeto y la diversidad.

El equipo directivo desempeña un papel fundamental en el desarrollo de una comunidad educativa enriquecedora, respetuosa y colaborativa, que favorece el crecimiento profesional y personal de su comunidad. Asimismo, la gestión pedagógica se caracteriza por ser innovadora, colaborativa y bien coordinada, lo que motiva a los docentes y les proporciona recursos adecuados para potenciar el aprendizaje. En el ámbito de la enseñanza, se evidencia un ambiente enriquecedor donde los docentes están comprometidos con el éxito estudiantil y trabajan en equipo para potenciar el aprendizaje. Sin embargo, se recomienda ampliar la oferta de talleres educativos para apoyar a los estudiantes con dificultades en el aprendizaje, con el fin de reforzar estos aspectos y garantizar que todos tengan oportunidades de alcanzar su máximo potencial.

La gestión de recursos humanos en el colegio es eficiente, reconocida y fomenta un ambiente laboral saludable, lo que fortalece la calidad educativa y el compromiso del personal. Además, la administración de recursos financieros y administrativos se realiza de manera adecuada, promoviendo un entorno estable, seguro e innovador. Se sugiere continuar fortaleciendo estas prácticas y mejorar la asistencia a clases para potenciar aún más los logros institucionales.

## Bibliografía

Fullan, M. (2001). *El cambio educativo: Una visión para la mejora de la escuela*. Granica.

Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2011). The economics of school quality. *Economics of Education Review*, 30(2), 115–122.  
<https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2010.12.001>

Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlström, K. (2004). *Review of research: How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation.

MINEDUC, Enero 2018. *Ciclo de mejoramiento en los establecimientos educacionales*, <https://www.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>

Noddings, N. (2005). *Caring in education*. University of California Press.

Pareja Fernández de la Reguera, J. A. (2009). Una clave para la calidad de la institución educativa: los planes de mejora. *Educación y Educadores*, 9 (2): ( ed.). D - Universidad de La Sabana. <https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/5879>

## Referencias

Black, P., & William, D. (1998). Inside the black box: Raising standards through classroom assessment. *Phi Delta Kappan*, 80(2), 139-148.

Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement: A review of state policy evidence. *Education Policy Analysis Archives*, 8(1). <https://epaa.asu.edu/ojs/article/view/392>

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.

Garvin, D. A. (1984). What does product quality really mean?. *Sloan Management Review*, 26(1), 25-43.

Juran, J. M. (1989). *Juran on quality by design: The new steps for planning quality into goods and services*. Free Press.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational Leadership. In B. Davies (Ed.), *The RoutledgeFalmer Reader in Educational Leadership* (pp. 123-135). Routledge.

Marzano, R. J. (2003). *Classroom management that works: Research-based strategies for every teacher*. ASCD.

## Anexo

### Elaboración y aplicación del instrumento

Antes de la presentación del instrumento aplicado, se presenta un consentimiento informado sobre el trabajo a realizar

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO.

Mediante el presente, declaro que:



1. He sido informado sobre el estudio titulado: Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos del Colegio Ciudad Educativa, de la comuna de Chillán, Región de Ñuble. Llevado a cabo por el siguiente investigador de la Universidad Miguel de Cervantes: Felipe Eduardo Gutiérrez Aedo.
2. Conozco el objetivo del estudio.
3. He recibido garantías satisfactorias de que la información que yo provea en el curso de esta investigación será estrictamente **confidencial** y no será utilizada para ningún otro propósito fuera de los del estudio, estando protegida por la **Ley N° 19.628 de protección de la vida privada** o de datos de carácter personal.
4. He accedido **voluntariamente** a participar de este estudio, sabiendo que puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento de la investigación, sin penalización alguna.

---

Firma del Participante

---

Firma Investigador Responsable

Chillán, Jueves 29 de Mayo 2025