



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS
DEL LICEO BICENTENARIO DE EXCELENCIA CARLOS MONTANE
CASTRO DE LA COMUNA QUIRIHUE, REGIÓN ÑUBLE**

Candidato a magíster: Cenaida Del Carmen Garrido Bastias.

Tutor disciplinar: Marlenis Martínez Fuentes

Tutor metodológico: Jennifer Zurina Quiñonez

Noviembre 2024.

Índice.

Portada	Pág.1.
Índice	Pág.2.
Resumen.....	Pág.3.
Introducción.....	Pág.4.
Marco Teórico.....	Pág.5.
Marco Contextual.....	Pág.13.
Elaboración y Aplicación de Instrumento.....	Pág.19..
Análisis de Resultados.....	Pág.36.
Propuestas de Mejora.....	Pág.47.
Conclusión.....	Pág.51.
.....	
Bibliografía.....	Pág.53.
.....	

Resumen

El presente trabajo de investigación aborda la "Falta de integración y efectividad en la implementación de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos en el Liceo Bicentenario de Excelencia Carlos Montané Castro, Comuna Quirihue. Su objetivo es Diagnosticar las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, y proponer mejoras que optimicen su implementación en el Liceo Bicentenario de Excelencia Carlos Montané Castro. A través de una Metodología aplicada Este estudio utilizó un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para lograr una comprensión integral de las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en el Liceo Bicentenario de Excelencia Carlos Montané Castro. El enfoque cualitativo permitió analizar percepciones y experiencias de los actores clave del liceo, mientras que el enfoque cuantitativo facilitó la medición y evaluación de indicadores relacionados con la implementación de estas áreas.

Los Resultados se presenta mediante gráficos de barras que indican el nivel de práctica en cada dimensión, utilizando una escala de 1 a 4. En general, los cuales muestran un avance significativo en diversas dimensiones evaluadas, reflejando un compromiso de la comunidad educativa por desarrollar las competencias de los estudiantes. Sin embargo, se detectaron áreas específicas que requieren mayor atención y fortalecimiento. En base a los resultados se realizó un propuesta de mejora para cada área, incluyendo objetivos, acciones a realizar y responsables. Esta propuesta busca optimizar la implementación del modelo educativo, potenciando aquellas áreas que presentan mayores oportunidades de desarrollo y abordar los desafíos identificados.

Introducción.

El Liceo Bicentenario de Excelencia Carlos Montané Castro de la comuna de Quirihue, Región de Ñuble, se encuentra en un proceso de transformación constante buscando alcanzar la excelencia educativa. Para lograr este objetivo, es fundamental realizar un análisis profundo de las áreas clave que impactan la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Este trabajo se centra en identificar y proponer mejoras concretas para las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, con el fin de contribuir al desarrollo integral de los estudiantes.

La necesidad de fortalecer estas áreas surge de la importancia que tienen para la consecución de una educación de calidad, donde los estudiantes desarrollen las competencias necesarias.

El cual el objetivo del trabajo de investigación es. Diagnosticar las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, y proponer mejoras que optimicen su implementación en el Liceo Bicentenario de Excelencia Carlos Montané Castro.

El trabajo se basa en la revisión de documentos relevantes, análisis de la información existente, revisión web con partes interesadas clave del liceo y la aplicación de instrumentos de evaluación pertinentes. Este trabajo se estructura en cuatro capítulos, cada uno dedicado a un área específica: Formación basada en competencias: Se analiza el desarrollo de competencias en los estudiantes, la formación del profesorado y el uso de Liderazgo pedagógico: Se evalúa el liderazgo del equipo directivo, la cultura escolar y la gestión del desarrollo profesional del profesorado. Gestión curricular: Se analiza la planificación, implementación y evaluación del currículo escolar, gestión de recursos: Se evalúa la gestión de recursos humanos, financieros y educativos para asegurar el funcionamiento óptimo de la institución. En la Conclusión se presentan las conclusiones del diagnóstico y propuesta de mejora.

Marco Teórico

En cada sistema educativo hay áreas indispensables que son aquellas luces que nos guían en el camino de la mejora sistemática. Sin ellas sería imposible establecer objetivos comunes en los establecimientos educativos. Además, sirven para tener un piso mínimo sobre qué entender por calidad y de esa manera ir focalizando el mejoramiento educativo.

Dichas áreas son las siguientes: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Todo esto amparado, además, bajo la elaboración, validación y aplicación de instrumentos que permitan medir de manera cualitativa y cuantitativa la realidad del establecimiento en cada proceso.

A continuación, se presentará cada aspecto ya mencionado, para reflexionar sobre su importancia actual, sus implicancias y el porqué de tenerlos como referentes a la hora de analizar el funcionamiento de un establecimiento y establecer procesos de mejora.

Formación Basada en Competencias

La Formación Basada en Competencias viene a incorporar aspectos que dan mayor sustento al quehacer y que dan un nuevo entendimiento al conocimiento; pues se enfoca en habilidades y conocimientos específicos que deben desempeñarse para entender que el proceso de enseñanza-aprendizaje se ha dado de manera efectiva. La demostración y la forma de evaluar cobran otro valor, pues se pasa a hablar de certificaciones de habilidades y de ejecutar en vez de sólo dar a conocer una información fuera de contexto. La idea aquí es ver cómo ese aprendizaje se pone en práctica y es consolidado para luego darlo a conocer en cualquier situación.

Según Márquez y Ruiz (2008), “la formación basada en competencias se centra en el aprendizaje de habilidades específicas y medibles que los estudiantes deben mostrar para cumplir con los estándares de desempeño en un entorno laboral”. Esto cobra vital importancia, porque ya no sólo estaríamos hablando de educación general, sino que pasaríamos a hablar de educación para la vida; aspecto esencial que se pide en esta sociedad donde los avances hacen que cada vez haya más exigencias.

En este sentido es necesario mencionar que, al trabajar con competencias, podemos tener mayor claridad de aquello que debemos reforzar en los establecimientos. Aquí, Gómez y Rodríguez (2011) mencionan que las competencias deben ser descritas en términos de resultados observables y medibles, lo que permite una evaluación objetiva del progreso del estudiante”. Y este punto es fundamental, ya que constantemente los principales problemas en la sala de clases se dan a la hora de evaluar, pues muchas veces esto es sólo de conocimiento que se diluye con el pasar de los días; o lo que es más complejo, se incluye la subjetividad desde la mirada de lo que espera el profesor(a) y no desde la reflexión del cumplimiento del objetivo de aprendizaje.

Al llevar este concepto a las aulas nacionales, es importante mencionar que en un inicio éste se empleaba en Educación Superior; entendiéndose que era en ese espacio donde el estudiante ya maduro(a) debía poner en práctica lo específico a una carrera puntual. Esto lentamente fue permeando el sistema educativo y pasó al mundo de la Educación Técnico Profesional, hasta llegar al sistema educativo completo; entendiéndose que todo estudiante debe prepararse para el mundo laboral y de Educación Superior. En este sentido, el Ministerio de Educación de Chile (2017) menciona que “la formación basada en competencias se orienta a asegurar que los estudiantes adquieran y puedan demostrar habilidades y conocimientos necesarios para su inserción laboral y desarrollo profesional. Con esto, queda demostrado que ya se permea en todo el sistema educativo el concepto de educación basada en competencias, pero lamentablemente esto todavía no se implementa totalmente en todas las salas de clases. Muestra de esto son las brechas educativas que se dan al medir habilidades transversales.

Liderazgo Pedagógico.

El liderazgo pedagógico es un enfoque que proporciona a la comunidad escolar mayores oportunidades para desarrollar habilidades organizativas y de gestión alineadas con los objetivos de cada institución educativa. Este tipo de liderazgo está vinculado con la promoción del trabajo en equipo, la creación de espacios de reflexión y retroalimentación entre docentes, así como el fomento de capacidades profesionales enfocadas en mejorar el aprendizaje (Rodríguez, 2020)

El liderazgo pedagógico juega un papel clave en la organización de buenas prácticas educativas dentro de los centros escolares y en el aumento de los resultados del aprendizaje. El llamado "efecto-director" es, en su mayoría, un impacto indirecto: el director no trabaja directamente en el aula, pero contribuye a crear las condiciones necesarias para que los docentes puedan desempeñarse de manera óptima. La efectividad de un profesor depende de sus capacidades, motivación y compromiso, así como de las características del contexto escolar y del entorno social y político. Sin embargo, la creación de un ambiente favorable y de condiciones de trabajo adecuadas para el éxito en el aula depende principalmente de los equipos directivos.

Aunque otros factores también influyen, la labor del equipo directivo actúa como un "catalizador" en la mejora de las escuelas, especialmente en la promoción y gestión de la enseñanza. Por esta razón, detrás de cualquier proyecto de mejora o dinamización escolar está el equipo directivo, aunque no sea el protagonista directo del proceso

El liderazgo escolar se basa en la confianza y colaboración para lograr objetivos comunes que beneficien a toda la comunidad educativa. Su enfoque principal es generar oportunidades de aprendizaje para estudiantes, docentes y la organización escolar. Se destacan tres aspectos clave del liderazgo pedagógico:

Primero, el desarrollo de una visión de aprendizaje compartida, que se promueva en todas las acciones formativas del centro educativo, es esencial. A través de un conjunto de herramientas, es posible visibilizar las habilidades académicas, interpersonales e intrapersonales de los estudiantes, impulsando una enseñanza de calidad. Además, algunas de estas herramientas proporcionan orientación para el acompañamiento en el aula, facilitando conversaciones profesionales enfocadas en cerrar brechas de aprendizaje. Estas no solo permiten retroalimentar la enseñanza, sino también mejorar las prácticas de liderazgo pedagógico dentro de los equipos directivos.

Segundo, tomar decisiones fundamentadas en información rigurosa permite abordar los problemas identificados de manera más efectiva, ajustar rápidamente las acciones de mejora y reconocer los avances y logros alcanzados. Las herramientas de liderazgo presentadas en este libro facilitan la producción de evidencias, que sirven para analizar las fortalezas y áreas de mejora en las acciones educativas.

Tercero, la colaboración en la superación de desafíos y la celebración de los avances es fundamental para movilizar la mejora como un esfuerzo colectivo de la comunidad escolar. Aunque los docentes trabajan de forma individual en sus aulas, los procesos de reflexión, investigación y evaluación se vuelven recursos valiosos para la mejora cuando se realizan de manera grupal. La reflexión colegiada permite transformar el conocimiento profesional individual, al incorporar diversas perspectivas sobre cómo entender los problemas y evaluar posibles soluciones.

Los equipos directivos juegan un papel clave en la creación de condiciones favorables para que los profesionales de sus comunidades escolares contribuyan al logro de las metas establecidas en el plan de mejoramiento educativo. Estas responsabilidades y tendencias se encuentran reflejadas en el Sistema de Desarrollo Profesional Docente (Ley 20.903), que establece un marco para mejorar las prácticas docentes y directivas, promoviendo el desarrollo continuo y el fortalecimiento del liderazgo en las instituciones educativas.

Gestión Curricular.

La gestión curricular se entiende como una parte esencial dentro del marco de la gestión educativa. Esta implica la construcción de conocimientos teóricos y prácticos relacionados con la organización del establecimiento escolar, los aspectos administrativos, los actores que forman parte de la institución, y por supuesto, el currículum escolar. En este sentido, la gestión curricular enfoca ciertos aspectos clave de la gestión educativa, con el objetivo de mejorar y optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro de la institución.

La gestión del currículum, en esencia, articula diversos componentes que se conectan en la actividad diaria de la institución escolar, teniendo como eje central el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes. Estos llegan al mundo escolar con sus propios saberes, y su relación con el conocimiento se da a través de la mediación y facilitación de los docentes en el acto pedagógico. El currículum, con su naturaleza compleja y polisémica, es gestionado con el objetivo de promover la reflexión y la toma de decisiones compartidas sobre el tipo de escuela, sujeto y sociedad que se desea construir.

Para ello, es fundamental contar con herramientas como el Proyecto Curricular de la Escuela, que permite visualizar la realidad del centro educativo y proyectar sus legítimas aspiraciones. Este Proyecto Curricular forma parte del marco más amplio del Proyecto Educativo Institucional (PEI), que actúa como un instrumento de coherencia educativa, una guía flexible y abierta que dinamiza la acción pedagógica. A través de él, se concreta de manera clara el "deber ser" educativo establecido en el PEI.

El Proyecto Curricular debe estar alineado con la realidad de cada institución y con las metas que se desean alcanzar con los estudiantes. Además, requiere continuidad y coherencia en la actualización constante del equipo de educadores, garantizando que sus prácticas respondan a los desafíos y objetivos planteados.

Gestión de Recursos.

La gestión de recursos humanos se entiende como un enfoque estratégico, coherente e integrado que guía la incorporación, el desarrollo y el bienestar de los empleados dentro de las organizaciones, con el objetivo de implementar la estrategia empresarial y alcanzar los objetivos corporativos (Arroyo, 2009)

La Gestión de Recursos se refiere a los procesos que los directivos llevan a cabo para obtener, distribuir y coordinar los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo. Esta gestión abarca varios aspectos:

Gestión de personas: Incluye acciones destinadas a mejorar los recursos humanos, fomentar el trabajo en equipo y generar un ambiente de trabajo adecuado. Esto es clave para que el personal esté comprometido y pueda contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Gestión de recursos materiales y financieros: Implica la obtención de recursos y su adecuada administración con el fin de fortalecer las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y garantizar aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.

Criterios de gestión de recursos: Administración en función del PEI y los resultados de aprendizaje: El director y su equipo directivo deben organizar los recursos del establecimiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, asegurando un uso eficiente de los recursos financieros, materiales y pedagógicos.

De recursos adicionales: El equipo directivo debe desarrollar estrategias para obtener recursos adicionales, tanto del entorno inmediato como de fuentes externas, con el objetivo de alcanzar las metas educativas e institucionales. Esto requiere liderazgo en la búsqueda, negociación y vinculación de los recursos a las necesidades del centro educativo.

Motivación y gestión del personal: El equipo directivo debe motivar y administrar eficazmente al personal, estableciendo metas desafiantes, reconociendo los logros y fomentando el surgimiento de nuevos liderazgos dentro del equipo de trabajo.

Reclutamiento, selección y desarrollo del personal: Es fundamental garantizar que los procesos de reclutamiento y selección sean coherentes con las necesidades del establecimiento. Además, se deben implementar evaluaciones sistemáticas del personal, con el objetivo de mejorar sus capacidades. En este proceso, se debe canalizar la percepción de la comunidad educativa sobre el desempeño del personal docente y no docente, con miras a su perfeccionamiento y evolución.

Este enfoque integral de la gestión de recursos permite a las instituciones educativas optimizar sus capacidades para alcanzar sus metas de aprendizaje y desarrollo.

Marco Contextual.

El Liceo Bicentenario de Excelencia “Carlos Montané Castro” de Quirihue, en un establecimiento de enseñanza media perteneciente al Servicio Local de Educación pública que Quirihue y lleva 67 años al servicio de la educación pública en la región de Ñuble, capital del Itata. El liceo Bicentenario de Excelencia Carlos Montané Castro se ubica en la provincia del Itata, al este de la capital regional de Ñuble la ciudad de Chillán, lo que permite el acceso de estudiantes provenientes de distintas comunas de la provincia del Itata.

Al ser Bicentenario de Excelencia, ofrece una educación de primero a cuarto medio. El Liceo imparte tres tipos de educación: Humanístico Científica, Técnico Profesional, que imparte las especialidades de Administración, Mecánica Automotriz y Forestal, y, Educación Especial., donde los estudiantes optan a mejores expectativas laborales y académicas en el plano de la educación superior.

Actualmente, la matrícula del establecimiento es de 660 estudiantes; con un índice de vulnerabilidad de un 90%. A esta información, se puede agregar que se cuenta con un Equipo de Integración Escolar que atiende a 56 estudiantes con diversos diagnósticos y Desde el año 2004, el Liceo ofrece a sus estudiantes la posibilidad de ser atendidos(as) en sus Necesidades Educativas Especiales, en el aula común. Muchos(as) son los(as) jóvenes que se han visto beneficiados de esta alternativa de Educación, abriéndose en el año 2008 el Aula Laboral, que atiende jóvenes en situación de discapacidad física o mental. Además el establecimiento tiene convenio con la nacionalidad de Italia, Estado Unidos, Alemania, lo cual consta con 6 estudiantes de pasantía por un año en el establecimiento institucionales, lo cual es muy enriquecedor para el establecimiento educacional tanto para los estudiantes como para los docentes.

. El objetivo principal del Liceo Bicentenario es generar nuevas oportunidades para todos los estudiantes y así puedan alcanzar mejores resultados académicos. Esto implica articular un proyecto educativo con un enfoque de alta exigencia, fijando como objetivo principal el preparar a sus alumnos y alumnas para el ingreso a los diversos centros de educación superior y prepararlos para la vida laboral gracias a su título técnico.

Responder a la necesidad de otorgar un real sentido a la labor educativa que se realiza en nuestro colegio, para ello contamos con la participación de todos los estamentos educativos: alumnos(as), padres y apoderados, asistentes de la educación, docentes, y equipo directivo.

En el Proyecto Educativo Institucional (2024), se menciona que los sellos del establecimiento son los siguientes:

Sellos educativos

- Atención a la diversidad: Proporcionar a todos los estudiantes una educación adecuada a sus características y necesidades.
 - Orientar en el proyecto de Vida: Uno de nuestros principales objetivos es guiar a los estudiantes en la construcción de proyectos de vida, dirigidos a acompañarles y motivarles para que cada estudiante se plantee, ya sea para vincularse al mundo laboral o a la educación técnica o superior.
 - Formación integral: académica, social y personal: Fortalecer los procesos formativos de los estudiantes.
-

Es importante mencionar que la visión y misión del establecimiento son las siguientes:

VISION: Que nuestro establecimiento sea una institución que esté inserta en nuestra comunidad como una entidad laica, respetuosa y tolerante con los distintos credos religiosos, pensamientos filosóficos, ideológicos, que atienda la diversidad cultural, social, académica, que responda a las expectativas de nuestra comunidad, inclusiva, que considere la diversidad como elemento vital en la convivencia humana y eje central de nuestra preocupación en su integración a la 8 sociedad, y sea capaz de generar espacios participativos para el desarrollo pleno de talentos en las distintas áreas del saber y que tienda a entregar una educación de calidad en todos los ámbitos en su formación personal, social y académica. Que integre a todos los estamentos de la comunidad educativa, y que el diálogo sea la principal herramienta de la interacción social. Una institución respetuosa de sus raíces valóricas y culturales, cuidadosa de su entorno y sea capaz de proyectarse como la institución educativa más importante en nuestra comuna. Que dentro de sus propósitos estén: formar jóvenes integrales, que sean protagonistas de sus propios aprendizajes, capaces de desarrollar todas sus potencialidades, académicas, sociales, artísticos, para integrarse a la educación superior, al campo laboral y/o social conforme a sus intereses, habilidades y oportunidades. Finalmente queremos una institución que forme personas con valores personales y sociales con conciencia social y cívica, con participación ciudadana y comprometidos con su futuro, con su comunidad y la sociedad

MISION: Nuestro Liceo tiene como principal objetivo formar de manera integral la personalidad del educando dentro de los principios y valores del humanismo cristiano, para desenvolverse en la sociedad como personas responsables, solidarias, tolerantes, respetuosos por la diversidad, con espíritu crítico y reflexivo, que la verdad y la justicia primen en cada uno de sus actuaciones, desarrollando competencias, entendidas éstas como sistema de acción complejos que interrelacionan conocimientos, habilidades y actitudes, necesarias para desenvolverse en distintos ámbitos: académico, laboral o social. La misión se puede sintetizar en el siguiente propósito: **ORIENTAR A NUESTROS ALUMNOS Y ALUMNAS EN LA BÚSQUEDA DE SU VOCACIÓN Y PROYECTO DE VIDA, QUE LE PERMITA INTEGRARSE A LA SOCIEDAD Y ENFRENTAR EFICIENTEMENTE EL MUNDO DEL TRABAJO O LA CONTINUIDAD DE ESTUDIOS SUPERIORES**

El Liceo Bicentenario de Excelencia “Carlos Montané Castro” de Quirihue fue el primer liceo de la comuna, fundada el 9 de septiembre de 1964, creado por la Ley N° 25.936 el entonces Diputado de la República por los Departamentos de San Carlos e Itata Don Carlos Montané Castro, a instancias de un grupo de maestros de la Escuela de Hombres de aquel entonces, quienes tomaron en sus manos este desafío y gran anhelo de la comunidad Quirihuana. Aparecen como pioneros de este gran proyecto, maestros como: Don Abarahim Cartes Romero, Don Juan H. Sepúlveda Andrades, quienes abrazaron con entusiasmo este ideal, arrancándolo del mundo de los sueños hasta convertirlo en una realidad.

Se inicia como un Liceo Particular, abriendo sus puertas por primera vez, el 29 de abril de 1957, funcionando en dependencias de la Escuela de Hombres, con una matrícula inicial de 65 alumnos distribuidos en dos cursos de primer año de humanidades y 6 docentes, siendo su Rector Don Abaraím Cartes Romero, como Inspectora la Sra. Isabel Victoriano Riquelme y secretaria la Srta. Irma Bustos Tapia. Es digno hacer notar que en este período de clases los profesores trabajaron sin percibir remuneración por la labor desarrollada.

En el año 1959, el Supremo Gobierno de Don Jorge Alessandri R. dicta el decreto de Creación del Liceo Fiscal, con una nueva planta docente y un nuevo rector Don Absalón Gutiérrez Sepúlveda. En el año 1963 se realiza la primera Licenciatura conde 14 alumnos/as.

En 1972 se crea el Liceo Vespertino como cursos anexos al Liceo de Quirihue con una matrícula inicial de 35 alumnos/as. Para albergar a tan nutrido grupo de alumnos/as, se hizo necesario construir nuevas aulas y oficinas, y con el apoyo de toda la comunidad de Quirihue y autoridades gubernamentales, se inicia la construcción de un nuevo edificio, y que fue entregado en Mayo de 1974 en su primera etapa, bajo la dirección de Don Simón Juanico Curinao. Con los nuevos cambios producidos en el campo educacional, nuestro liceo, mediante Decreto Supremo de la República 16 se convierte en Liceo de dependencia Municipal, siendo Director Don Hugo Peñafiel Palma.

En el año 1987, bajo la Dirección del Profesor Don Carlos Canales Ramírez,

2007 se crea la Modalidad de Enseñanza Técnico Profesional, impartándose las especialidades de Técnico Forestal, hasta la actualidad ininterrumpidamente; y Técnico en Atención Social, Este mismo año se incorporó la carrera de Técnico en Gestión Administrativa, Humanístico – Científica.

2016, a contar de cuya fecha la especialidad se denomina “Administración” y se imparte la mención en Recursos Humanos. Recientemente, el año 2018, se incorpora a las carreras técnicas, la especialidad de Mecánica Automotriz.

Desde el año 2004, el Liceo ofrece a sus estudiantes la posibilidad de ser atendidos(as) en sus Necesidades Educativas Especiales, en el aula común. Muchos(as) son los(as) jóvenes que se han visto beneficiados de esta alternativa de Educación, abriéndose en el año 2008 el Aula Laboral, que atiende jóvenes en situación de discapacidad física o mental.

Actualmente su Director es Don Víctor Espinosa, existe un cuerpo directivo, cuenta con una matrícula de 660 alumnos(as), y con una planta de 100 profesores, profesionales y funcionarios, la visión de hoy en día para el actual director es mantener nuestra excelencia de nuestro establecimiento, el prestigio que tiene el liceo Bicentenario dentro y fuera de la comuna, su alto rendimiento tanto académicamente como también en lo deportivo.

Elaboración, Validación y Aplicación de Instrumentos.

El instrumento de evaluación que utilice es una lista de cotejo, que aborda cuatro áreas clave de la gestión educativa: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Esto permite una evaluación integral del funcionamiento de la institución.

La encuesta tiene una organización jerárquica donde se divide en áreas, luego en dimensiones dentro de cada área, y finalmente en prácticas específicas dentro de cada dimensión. Esta estructura permite una Escala de valoración Cuantitativa el cual utiliza una escala numérica de 1 a 4 para evaluar la calidad de cada práctica. Esto facilita la comparación entre cada nivel, cada número en la escala corresponde a una descripción precisa del nivel de calidad, lo que reduce la subjetividad en la evaluación.

El contenido a evaluar Se centra en evaluar prácticas que contribuyen a la mejora de la calidad educativa en las áreas mencionadas y busca estimular la reflexión crítica y la identificación de áreas de mejora para optimizar la gestión educativa.

Se basa en la autoevaluación, donde los evaluados son los que determinan la calidad de sus propias prácticas en el establecimiento y tendrá la participación activa de los docentes. Cada práctica a evaluar cuenta con una descripción clara y precisa, lo que facilita la comprensión por parte de los evaluadores y permite una evaluación objetiva.

El uso de esta herramienta estimula la reflexión sobre las prácticas educativas actuales, del establecimiento educativo promoviendo el análisis crítico y la identificación de áreas de mejora.

Al basarse en criterios observables y explícitos, la herramienta busca minimizar la subjetividad en la evaluación, permitiendo una valoración más justa y sistemática de las prácticas educativas.

Las dimensiones incluyen aspectos sobre el desarrollo del personal docente y la gestión del aprendizaje, lo que sugiere un énfasis en la formación y el crecimiento profesional de los educadores.


Al abordar múltiples áreas de gestión y enseñanza, el instrumento permite a las instituciones educativas realizar un diagnóstico completo de su funcionamiento y efectividad, además La inclusión de prácticas orientadas a la retroalimentación y el perfeccionamiento constante sugiere un enfoque en la mejora continua tanto del docente como de las políticas educativas.

En la elaboración del instrumentó lo creo la señorita Cenaida Garrido Bastias, docente de Educación Física del liceo Bicentenario de Excelencia Carlos Montané Castro y actualmente cursando el magíster Profesional en educación mención currículum y evaluación basado en competencias, en la universidad Miguel de Cervantes. Lo cual me base en la realidad del establecimiento educacional donde trabajo.

Respecto a la validación del instrumento participaron el director Don Víctor Espinosa Fuentes, jefa técnico-pedagógico la señora Claudia Gutiérrez Campos y coordinador académico del establecimiento señora Helen Nova Hernández, donde tuve una reunión con ellos, mencionándoles que quería realizar una encuesta a los docentes que aborda cuatro áreas clave de la gestión educativa: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. El cual serviría como retro alimentación para el establecimiento y me ayudaría en mi proceso y formación de trabajo de grado en mi magíster. El instrumentó lo valido la jefa técnica del liceo la Sta., Claudia Gutiérrez Campos el día jueves 26 de Septiembre del 2024.

El día 27 de Septiembre se realizó una reunión con los profesores, y personal Docente del establecimiento educacional ya que a ellos se le aplicará el instrumento de evaluación por una encuesta en formulario Google, donde a cada docente del establecimiento se le compartió un link por correo institucional. Ya validado el instrumento por la jefa técnica del liceo Bicentenario Carlos Montané Castro de la comuna de Quirihue.

Ficha de Validación



UNIVERSIDAD
NUEVA DE CUENCA
N O T O R I A

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

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

TRABAJO DE GRADO

Autor: Genesari del Carmen Coronado Rosales

Título del trabajo
Diagnósticos y Propuestas de mejora de las Áreas
Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión
Curricular y Gestión de recursos del I.E. Esmeralda de Esmeraldas Barrios montes
Cerro 1 de la comuna Quinhué, Región Huilo

Objetivo del trabajo
Diagnosticar las áreas de formación basada en competencias,
Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y gestión de recursos y
proponer medidas que optimice su implementación en el I.E. de
Esmeralda de Esmeraldas Barrios montes Cerro.

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones:
 (1 = mayor desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)

	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
• Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)						✓
• Las opciones de respuesta son adecuadas						✓
• Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico						✓
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante):						
• 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.						✓

	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	que es en base a que está presente en el establecimiento
Motivos por los que se considera no adecuado	que en la futura sea muy buena organización de personas que trabajan
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	que sea que cubra solo temas de la escuela.

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Chudua Gutiérrez Campos
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Jefa de UTP
e-mail	chudua.gutierrez@liceo montane.cu
Fecha de la validación (día, mes y año):	26/09/2024
Firma del Validador	



Instrumento de evaluación de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos

Instrucciones

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

Escala evaluativa

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

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

Formación basada en competencias

Dimensión: Saber conocer

Proceso general a evaluar: Demostrar una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos sus estudiantes. MBE, 2021				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El cuerpo docente posee conocimientos especializados que le permiten dominar de manera experta los contenidos y tareas propias de su disciplina.				
2. Los docentes comprenden los fundamentos, estructura y progresión del currículum escolar de su disciplina, incluyendo conocimientos, habilidades y actitudes.				
3. Analizan e interpretan recursos curriculares (planes de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje), adaptándolos a las características y necesidades de los estudiantes y el proyecto educativo institucional.				

1.2. Dimensión: Saber ser

Proceso general a evaluar: Promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad. MBE, 2021				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El docente fomenta en los estudiantes un sentido de desafío, responsabilidad y compromiso con sus objetivos educativos.				
2. Los docentes colaboran entre sí y promueven transversalmente el respeto hacia las personas y las instituciones dentro y fuera del aula.				

1.3. Dimensión: Saber hacer

Proceso general a evaluar: Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos. MBE, 2021				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

1. Los docentes fomentan en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos.				
2. Los docentes implementan estrategias didácticas como debates, preguntas críticas y la evaluación de teorías, para promover el pensamiento crítico en función de los objetivos de aprendizaje.				
3. Los docentes utilizan herramientas didácticas que permiten a los estudiantes comprender conceptos y desarrollar competencias.				
4. Los docentes verifican el nivel de comprensión de los estudiantes durante la clase y adaptan la enseñanza según las dificultades detectadas.				

2. Área de gestión curricular

2.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo organiza la asignación de profesores y horarios según criterios pedagógicos (equilibrio de tiempos, experticia docente, etc.).				

2. El equipo técnico y los docentes realizan una calendarización anual de los objetivos de aprendizaje, considerando el conocimiento previo de los estudiantes y adaptaciones curriculares.				
3. El equipo técnico asegura la efectividad de las clases programadas y evita interrupciones o suspensiones, gestionando actividades pertinentes en caso de ausencia docente.				
4. El equipo técnico monitorea regularmente la cobertura curricular y el avance de los estudiantes.				

2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Estrategias utilizadas por los docentes para asegurar el logro de los aprendizajes esperados.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes comunican claramente los objetivos de aprendizaje y cómo las actividades realizadas contribuyen a lograrlos				
2. Los docentes aplican variadas estrategias de enseñanza, tales como comparar, clasificar, generar analogías, y realizar resúmenes o preguntas				

3. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos que aportan al aprendizaje y motivan a los estudiantes				
4. Los docentes crean y mantienen un clima de respeto y aprendizaje en las clases.				

2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Estrategias utilizadas por los docentes para asegurar el logro de los aprendizajes esperados.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento implementa estrategias efectivas para identificar, apoyar y monitorear oportunamente a los estudiantes con dificultades en el aprendizaje académico.				
2. Se implementan estrategias para identificar tempranamente y apoyar a los estudiantes que presentan dificultades sociales, emocionales y conductuales, monitoreando su progreso.				
3. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individualizado para estudiantes con necesidades educativas especiales, incluyendo apoyos académicos, adecuaciones curriculares, trabajo				

con la familia y mecanismos de evaluación y seguimiento.				
4. El establecimiento ofrece un sistema de orientación vocacional actualizado, que guía a los estudiantes en la elección de estudios secundarios o superiores, informándoles sobre alternativas de estudio, sistemas de ingreso, becas y créditos.				

3. Área Gestión de Recursos

3.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
El establecimiento lleva a cabo procesos de evaluación y retroalimentación del desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas educativas.				
2. El equipo directivo reconoce y valora el trabajo del equipo docente, implementando sistemas de reconocimiento que promuevan el compromiso profesional.				

3. Se aplican protocolos claros de desvinculación, con advertencias previas de incumplimientos, en los casos en que sea necesario.				
4. El establecimiento cuenta con la dotación docente requerida por la normativa para implementar el plan de estudios y alcanzar los objetivos educativos, con roles y funciones claramente definidos.				

3.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Evaluar las políticas y procedimientos que aseguran una gestión eficiente, ordenada y actualizada de los recursos financieros y administrativos del establecimiento.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona de manera eficiente la matrícula y la asistencia, logrando completar los cupos disponibles y alcanzando un alto nivel de asistencia a clases.				
2. Los gastos del establecimiento se ejecutan conforme al presupuesto, con un control adecuado durante todo el año.				
3. El establecimiento aprovecha los programas de apoyo disponibles, gestionándolos en función del				

Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento.				
4. El establecimiento establece alianzas estratégicas y utiliza redes de apoyo en beneficio de estudiantes y docentes, siempre alineadas con el Proyecto Educativo.				

3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Evaluar las condiciones y procedimientos que aseguran una adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos necesarios para el aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes y establece normas para su adecuada organización y uso, favoreciendo el aprendizaje en todos los niveles educativos.				
2. El establecimiento tiene una biblioteca o CRA (Centro de Recursos de Aprendizaje) operativo que apoya el proceso de aprendizaje de los estudiantes.				
3. El establecimiento dispone de recursos TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) que funcionan correctamente para apoyar tanto el				

aprendizaje de los estudiantes como la gestión administrativa.				
--	--	--	--	--

4. Liderazgo pedagógico

4.1. Dimensión: Establecer dirección

Proceso general a evaluar: Evaluar el establecimiento de metas y expectativas en el equipo directivo, asegurando que estén alineadas con el mejoramiento continuo de los aprendizajes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo define o revisa, en conjunto con la comunidad educativa, el Proyecto Educativo Institucional, enfocándose en la mejora de los aprendizajes y en valores de equidad, inclusión y respeto por la diversidad.				
2. El equipo directivo promueve y modela una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas respecto a los logros de aprendizaje de los estudiantes.				
3. El equipo directivo desarrolla una comunicación y coordinación estratégica con el sostenedor para alcanzar los objetivos institucionales y cumplir con las políticas locales.				

4.2. Dimensión: Rediseño de la organización

Proceso general a evaluar: Estrategias para la obtención y mantención de recursos de manera estratégica.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa políticas que aseguran una cultura inclusiva y equitativa, donde las personas son tratadas con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad educativa.				
2. El equipo directivo crea espacios formales de participación y colaboración para consolidar un clima escolar positivo y avanzar en los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).				
3. El equipo directivo mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanentes con los padres y apoderados, involucrándolos en los procesos formativos de los estudiantes.				

4.3. Dimensión: Desarrollo del personal

Proceso general a evaluar: Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional docente..				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de capacitación de los docentes y asistentes de la educación, generando oportunidades de desarrollo profesional continuo.				
2. El equipo directivo reconoce y celebra los logros del establecimiento, fomentando la motivación y el sentido de pertenencia.				
3. El equipo directivo facilita espacios de reflexión y trabajo técnico de forma sistemática y continua, contribuyendo a la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.				

4.4. Dimensión: Gestión de la instrucción

Proceso general a evaluar Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo monitorea de forma continua la implementación del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos, con el fin de mejorar los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.				
2. El equipo directivo acompaña y proporciona retroalimentación sistemática a los docentes en sus prácticas de enseñanza y evaluación, con el objetivo de mejorar su desempeño.				
3. El equipo directivo implementa estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presentan dificultades en los aprendizajes, así como en los ámbitos conductual, afectivo o social.				
4. El equipo directivo identifica y comparte con las docentes buenas prácticas de enseñanza y gestión pedagógica, tanto internas como externas, que respondan a las necesidades de los estudiantes.				

Análisis de resultados

En el presente instrumento de evaluación fue respondida por 44 docentes del liceo Bicentenario de Excelencia Carlos Montané Castro dela comuna de Quirihue. La evaluación se presenta a través de gráficos de barras que ilustran el nivel de práctica en diferentes área, El cual todos respondieron las preguntas con sus criterios e indicadores.

Los docentes respondieron una encuesta, por formulario Google, el cual se les envió un link de ingreso por el correo institucional del establecimiento.

A continuación se presenta un análisis de los resultados de cada dimensión. Las interpretaciones se limitan a las debilidades a las fortalezas, relativas que se muestran en los gráficos de barras.

Formación Basada en Competencia

Dimensión: Saber Conocer

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

 Copiar

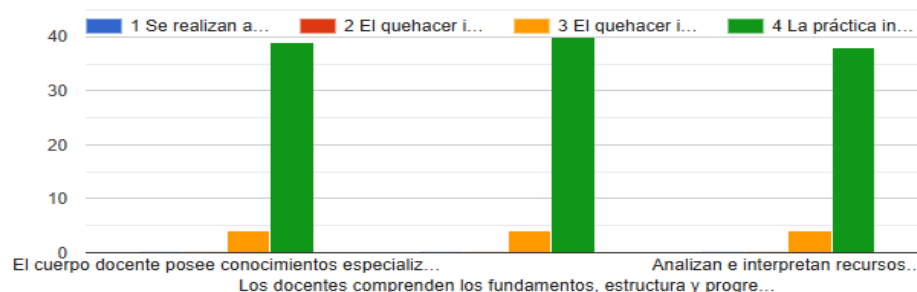


Grafico 1. Este gráfico muestra los resultados de la evaluación de la dimensión "Saber Conocer" en el marco de la Formación Basada en Competencias. Se evalúa la comprensión amplia y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que los docentes enseñan. Los resultados indican un buen desempeño general, con una mayoría de docentes ubicados en los niveles 3 y 4 de la escala.

Dimensión: Saber Ser

Proceso general a evaluar: Promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad. MBE, 2021 [Copiar](#)

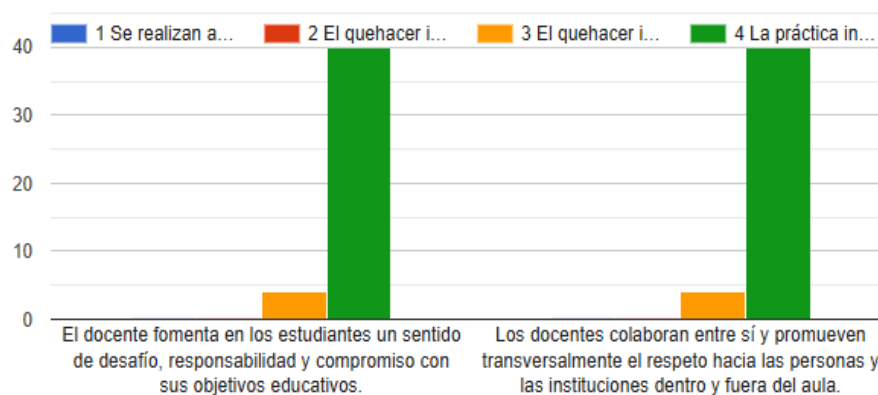


Gráfico 2. Este gráfico evalúa la dimensión "Saber Ser", centrándose en el desarrollo personal y social de los estudiantes. Los resultados indican un buen desempeño general, con una mayoría de docentes ubicados en los niveles 3 y 4 de la escala.

Dimensión: Saber Hacer

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

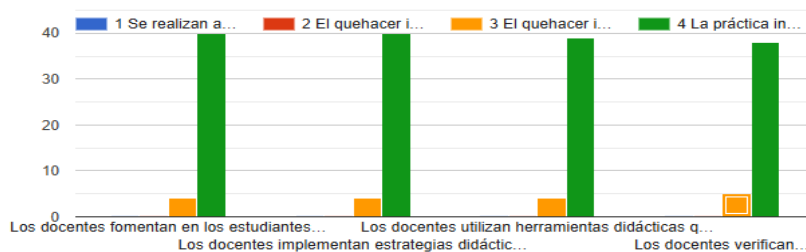


Gráfico 3. Este gráfico evalúa la implementación de estrategias de enseñanza. El enfoque se centra en una comunicación clara y precisa que atienda a las diferencias individuales. Se observa una buena distribución a lo largo de los niveles, sugiriendo

la aplicación diversa de estrategias de enseñanza y la necesidad de mayor enfoque en la práctica.

Área de gestión Curricular

Dimensión: Gestión Pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

 Copiar

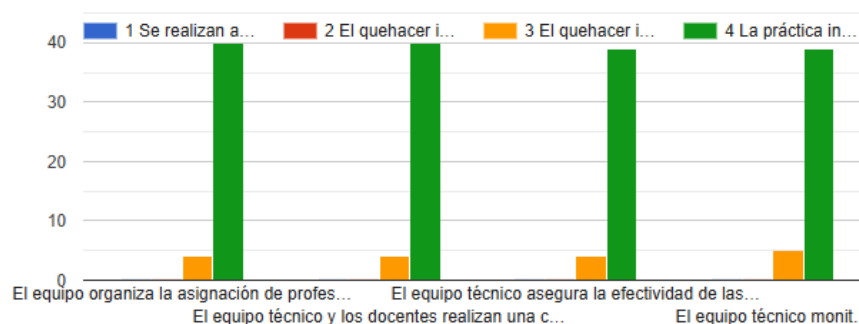


Gráfico 4. Evalúa las políticas, procedimientos y prácticas del equipo técnico pedagógico para la organización, planificación, monitoreo y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje. La distribución de los resultados sugiere áreas que requieren atención, Los resultados indican un buen desempeño general, con una mayoría de docentes ubicados en los niveles 3 y 4 de la escala.

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.

Proceso general a evaluar: Estrategias utilizadas por los docentes para asegurar el logro de los aprendizajes esperados. [Copiar](#)

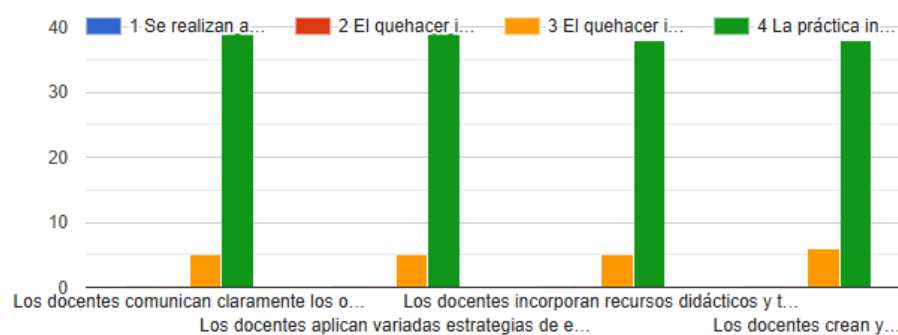


Grafico 5. Este gráfico evalúa las estrategias que los docentes utilizan para asegurar el logro de los aprendizajes esperados. Se observa una fuerte concentración de resultados en los niveles 3 y 4, lo que indica que los docentes utilizan variadas estrategias eficaces.

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Estrategias utilizadas por los docentes para asegurar el logro de los aprendizajes esperados. [Copiar](#)

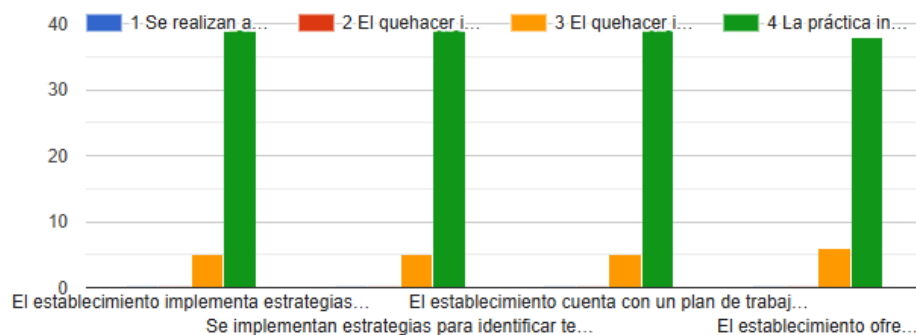


Grafico 6. Evalúa las estrategias para el apoyo del desarrollo de los estudiantes. Al igual que el gráfico 5, demuestra que el establecimiento implementa y cuenta con planes de trabajo para el apoyo y la identificación de necesidades educativas específicas de los estudiantes.

Área Gestión de Recursos

Dimensión: Gestión del recurso humano

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

[Copiar](#)

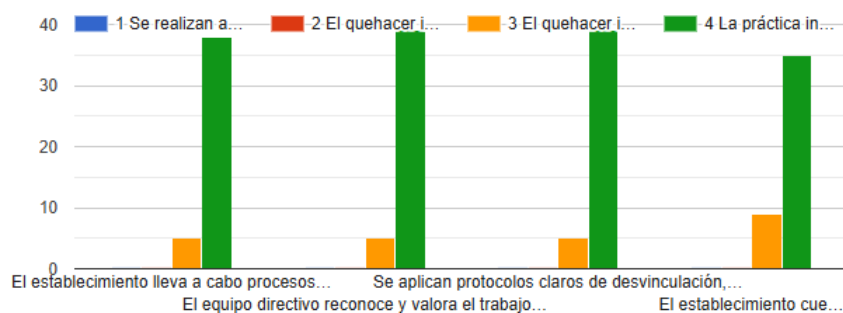


Figura 7. Evalúa las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado. Se observa una concentración de resultados en los niveles más altos, lo que indica una buena gestión del recurso humano.

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos.

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

 Copiar

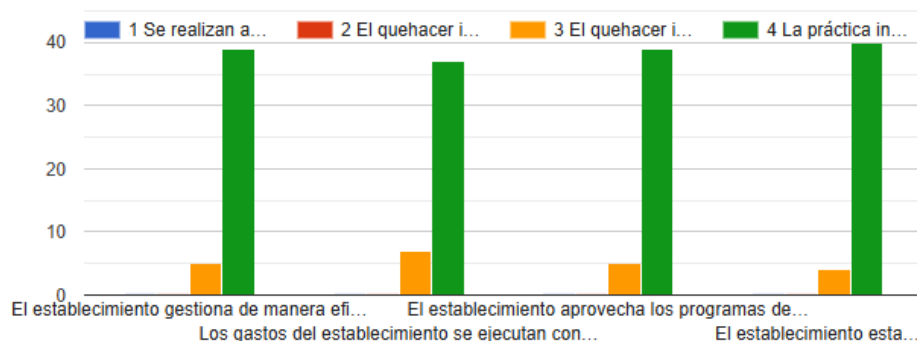


Grafico 8. Evalúa las políticas y procedimientos que aseguran una gestión eficiente de los recursos financieros y administrativos. Los resultados muestran una gestión principalmente eficiente y ordenada.

Dimensión: Gestión de recursos educativos.

Proceso general a evaluar: Evaluar las condiciones y procedimientos que aseguran una adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos necesarios para el aprendizaje.

 Copiar

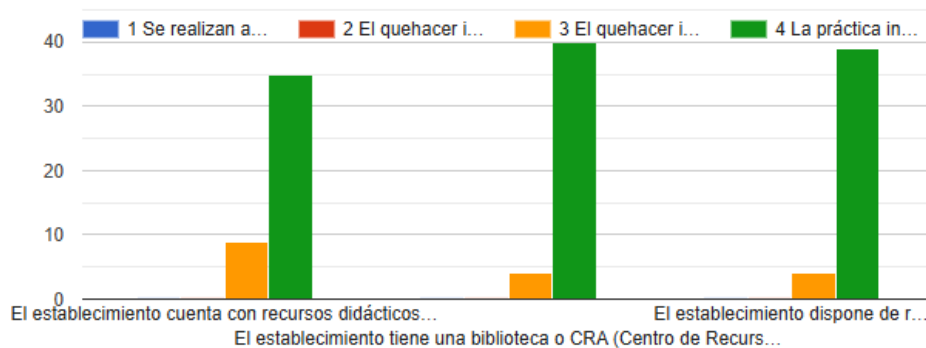


Gráfico 9. Evalúa las condiciones y procedimientos que aseguran una adecuada provisión y organización de los recursos educativos necesarios para el aprendizaje. Los resultados son positivos en la mayoría de las áreas evaluadas.

Liderazgo Pedagógico.

Dimensión: Establecer dirección.

Proceso general a evaluar: Evaluar el establecimiento de metas y expectativas en el equipo directivo, asegurando que estén alineadas con el mejoramiento continuo de los aprendizajes.

 Copiar

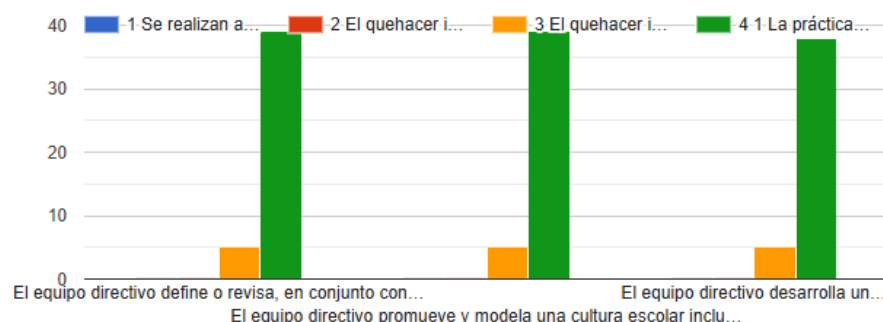


Gráfico 10. Evalúa el establecimiento de metas y expectativas en el equipo directivo. La mayoría de los resultados se ubican en los niveles más altos, indicando un liderazgo directivo eficaz.

Dimensión: Rediseño de la organización

Proceso general a evaluar: Estrategias para la obtención y mantención de recursos de manera estratégica.

 Copiar

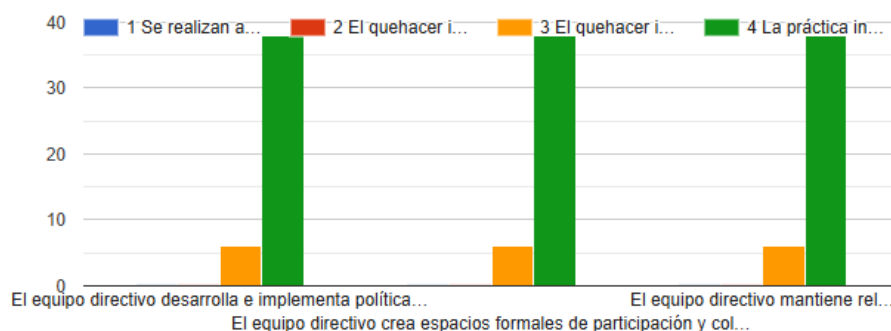


Gráfico 11. Evalúa las estrategias para la obtención y mantención de recursos de manera estratégica. Los resultados son buenos y positivos.

Dimensión: Desarrollo del personal

Proceso general a evaluar: Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional docente.

[Copiar](#)

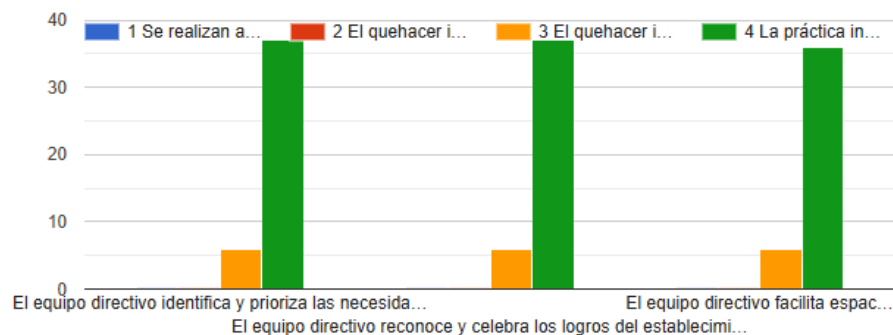


Gráfico 12. Evalúa la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional docente. Se observa una fuerte concentración de resultados en los niveles más altos, lo que indica un compromiso con el desarrollo profesional del profesorado.

Dimensión de la instrucción

Proceso general a evaluar Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum. [Copiar](#)

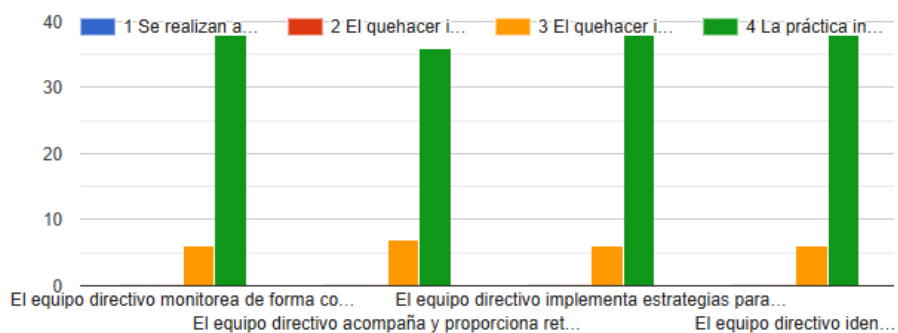


Gráfico 13. Evalúa la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum. Los resultados son buenos en general, mostrando un equilibrio entre las diferentes áreas evaluadas.

En general, los gráficos muestran un buen desempeño del liceo en diversas áreas, aunque siempre hay oportunidades para mejorar en áreas específicas. Se recomienda profundizar en las áreas con evaluación más bajas para identificar oportunidades de mejora.

Propuesta de mejora

Área: Formación Basado en competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Mejorar la capacidad de los docentes para analizar críticamente y utilizar eficazmente los recursos de enseñanza	Realizar talleres centrados en el análisis crítico de los recursos, la enseñanza basada en la evidencia y el conocimiento especializado en la materia	Jefa técnico-pedagógico
Fortalecer la participación de los estudiantes en la comunidad	Asociarse con organizaciones comunitarias locales para ofrecer experiencias relevantes para los estudiantes.	Centro de estudiantes, Coordinador extraescolar
Integrar el aprendizaje socioemocional (SEL) para fomentar el respeto y la responsabilidad entre los estudiantes	Incorporar el aprendizaje socioemocional al currículo. Charlas y talleres	Convivencia escolar, dupla psicosocial.

Área: Gestión Curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Respónsable
Mejorar la motivación y la moral del persona	<p>Realizar encuestas periódicas al personal para medir la moral e identificar áreas de mejora.</p> <p>Implementar estrategias para reconocer y recompensar las contribuciones del personal.</p>	Directora, Personal Administrativo
Fortalecer los sistemas de apoyo a los estudiantes	Brindar capacitación adicional al personal para identificar y abordar las necesidades de los estudiantes (incluidas las sociales, emocionales y conductuales)	Convivencia escolar, Profesores jefes Dupla psicosocial
Garantizar el uso coherente y variado de los recursos didácticos y tecnológicos.	Brindar oportunidades de desarrollo profesional centradas en estrategias de enseñanza eficaces (por ejemplo, instrucción diferenciada, aprendizaje basado en proyectos, integración de tecnología,	Jefes de departamento Coordinadores de asignaturas

	aprendizaje basado en la investigación)	
--	---	--

Área: Gestión de recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Respónsable
Contar con la totalidad de dotación docente para implementar de mejor manera el plan de estudio.	Desarrollar un plan integral de desarrollo profesional que brinde apoyo y oportunidades constantes para para el establecimiento	Directora Director del daem
Mejorar la eficiencia y transparencia de los procesos financieros y administrativos	Realizar un inventario de los recursos educativos existentes para identificar brechas y redundancias.	Comité de Adquisiciones y Finanzas
Garantizar que se disponga de recursos educativos adecuados y apropiados para apoyar la enseñanza y el aprendizaje	Desarrollar un plan para adquirir y asignar recursos de manera eficaz, priorizando las necesidades en función de los objetivos de aprendizaje de los estudiantes y los fondos disponibles.	Comité de Adquisiciones y Finanzas. Coordinadores de departamento

Área: Liderazgo pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Respónsable
Brindar oportunidades de desarrollo profesional continuo para apoyar el crecimiento docente y mejorar la enseñanza	Ofrecer una variedad de oportunidades de desarrollo profesional, incluidos talleres, conferencias, programas de tutoría y cursos en línea.	Directora, jefa técnica pedagógica, coordinadores de Departamento
Fortalecer los procesos de planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo para garantizar una instrucción de alta calidad y mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes.	Charlas y congresos pedagógicos para establecer procesos claros para la planificación, el desarrollo y la implementación del currículo.	Jefa técnica pedagógica.

Conclusión.

El presente estudio ha realizado un análisis exhaustivo del estado actual de la implementación de un modelo educativo basado en competencias en el Liceo Bicentenario de Excelencia Carlos Montané Castro. A través de un enfoque metodológico mixto, se ha logrado identificar tanto fortalezas como áreas de mejora en las dimensiones de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

Los resultados obtenidos evidencian un compromiso de la comunidad educativa por avanzar hacia una educación de calidad centrada en el desarrollo de competencias. Sin embargo, se han detectado oportunidades de mejora que requieren de acciones concretas y sostenidas en el tiempo.

La propuesta de mejora presentada en este trabajo busca optimizar la implementación del modelo educativo, potenciando aquellas áreas que presentan mayores oportunidades de desarrollo y abordando los desafíos identificados. Es fundamental que la comunidad educativa se involucre activamente en la implementación de estas acciones, asumiendo su rol como agentes de cambio.

A modo de conclusión se destaca lo siguiente que es necesario diseñar e implementar estrategias pedagógicas que promuevan el desarrollo de competencias clave para la vida y el trabajo. El liderazgo del equipo directivo juega un papel fundamental en la transformación educativa, por lo que es necesario fortalecer sus capacidades para liderar procesos de cambio. Es fundamental contar con un currículo flexible y pertinente que responda a las necesidades de los estudiantes y a los desafíos del siglo XX. Una adecuada gestión de los recursos humanos, financieros y materiales es esencial para garantizar la sostenibilidad de las mejoras implementadas.

Los resultados de esta investigación pueden servir como punto de partida para futuras investigaciones y para el diseño de políticas educativas que promuevan la mejora

continúa de la calidad educativa en el Liceo Bicentenario de Excelencia Carlos Montané Castro y en otros establecimientos similares.

"Si bien este estudio ha proporcionado una visión detallada de la situación actual del liceo, es necesario realizar investigaciones futuras con muestras más grandes y a largo plazo para evaluar el impacto a largo plazo de las propuestas de mejora."

Bibliografía

- Arroyo. (2009). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico . *Educación y Educadores*.
- Martínez-Clares, Pilar; Martínez -Juárez, Mirian; Muñoz-Cantero, Jesús Miguel. (2008). *FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS EN*. Obtenido de Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa,.
- Rodríguez, O. &. (2020). Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes. *Scielo*.
- Scielo. (2020). *Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes*. Obtenido de Scielo.
-