



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
DE LA ESCUELA MUNICIPAL IRENE FREI, DE LA COMUNA DE
LAUTARO, REGIÓN DE LA ARAUCANÍA**

Candidato a Magíster: Beverly Ninette Acevedo Acevedo

Título disciplinar: Psicopedagogo

Tutor Metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Mayo, 2025

Índice

Resumen	ii
Introducción	4
Marco Teórico	5
Formación Basada en Competencias	5
Liderazgo Pedagógico	6
Gestión Curricular	7
Gestión de Recursos	7
Elaboración, Validación y Aplicación de Instrumentos de Evaluación para el Equipo Directivo y Profesores	7
Marco Contextual	9
Diseño y Aplicación del Instrumento	11
Presentación del instrumento de evaluación	12
Presentación validación del instrumento	21
Análisis de Resultados	24
Área: Formación basada en competencias	24
Área: Liderazgo pedagógico	27
Área: Gestión curricular	31
Área: Gestión de recursos	34
Propuestas de Mejora	37
Área: Formación basada en competencias	37
Área: Liderazgo pedagógico	38
Área: Gestión curricular	38
Área: Gestión de recursos	39
Conclusión	40
Bibliografía	42

Resumen

Esta investigación pretende evaluar las áreas de formación basadas en competencias en la Escuela Municipal Irene Frei de Lautaro, de dependencia municipal de la comuna de Lautaro, por medio de un instrumento de evaluación donde son medidos aspectos claves como liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Dicha medición institucional permitió visualizar las fortalezas y debilidades del establecimiento, permitiendo esclarecer las mayores debilidades para transformarlas en una oportunidad de cambio y mejora en post de la comunidad educativa del establecimiento. Y se continuó con la propuestas planes de mejora continua adaptados al contexto local.

Introducción

La investigación realizada en el marco del presente trabajo de grado para obtener el Magíster en Educación Mención Currículum y Evaluación Basada en Competencias, se oriento en la construcción de un instrumento de evaluación, que permite medir y diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y de recursos de manera confiable y objetiva a nivel meso-curricular.

Con el propósito que el diagnóstico cumpla con lo planteado se obtiene como objetivo, “promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de una evaluación diagnóstica a nivel meso-curricular, considerando la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos”.

Con posteridad a una revisión de la literatura recomendada por la tutor metodológico se crea un instrumento de evaluación, el que abarca las cuatro áreas mencionadas, con criterios que ayudan a descubrir la realidad del establecimiento educacional y generar propuestas de mejora contextualizadas, dando respuesta a las principales debilidades y potenciar las fortalezas del establecimiento.

En la elaboración del instrumento se formula una descripción detallada de cada criterio considerado. Una vez terminada esta etapa, comienza la revisión por parte de la profesora guía, para que luego el instrumento sea validado por esta misma, con el propósito de dar mayor confiabilidad y permitiera generar conclusiones válidas con la toma de muestras, para terminar con un análisis de los datos obtenidos del instrumento en cada una de las áreas con apoyo de gráficos que acompañan la descripción e interpretación de los mismos. Los que finalmente dan nacimiento a una serie de propuestas de mejora directamente relacionadas don las debilidades para mejorar las practicas y sostener las fortalezas en el tiempo.

Marco Teórico

Formación Basada en Competencias.

La formación basada en competencias es un enfoque pedagógico que prioriza el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse eficazmente en contextos reales. Este modelo integra saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales, permitiendo a los individuos actuar de manera autónoma y eficaz ante diferentes situaciones. La competencia profesional es la capacidad de utilizar los conocimientos para actuar con eficacia en un área determinada, en este caso en la docencia escolar.

Se suele atribuir al concepto de competencia una estructura compleja, en la que se relacionan muchos componentes que habitualmente se encuentra separados en la literatura. Este punto ya lo entendía Dewey (2000): por lo general, en la escuela, el conocimiento el saber hacer y el saber pensar se cultivan por separado. El constructo de competencias reconecta con estos elementos.

Enfaticemos en que la competencia incluye tanto un componente “externo”, el desempeño, y un componente “interno”, el dominio de los procesos mentales subyacentes. Por tanto, una competencia se define tanto a nivel de desempeño observable como a nivel de flujo cognitivo que se produce “en la cabeza” del sujeto. Al distinguir entre competencia y desempeño, de acuerdo con la indicación teórica de Chomsky, se logra un progreso notable. Asumiendo la competencia un papel causal y generativo para un conjunto de actuaciones. Incluyendo tanto un “saber” como un “saber hacer”, uniendo conocimientos declarativos y procedimentales. Considerando que los conocimientos incluidos en una competencia no solo se comunican de manera verbal (conocimiento declarativo –“saber eso”), sino que se transforman en herramientas para afrontar tareas y problemas.

Por su parte el saber procedimental está codificado de manera activa y se refiere a la relación operativa con las cosas del mundo. Loque no necesariamente implica una manifestación conductual, ya que también puede resultar en un procedimiento mental con un resultado solamente observable. Introduciéndose generalmente por la fórmula del “saber cómo”. En la estructura de la competencia se incluyen estas formas de conocimiento: el conocimiento ilumina el saber hacer, en lugar de limitarse a la mera

exposición verbal; y el saber hacer se vuelve inteligente en lugar de reducirse al mero automatismo. Por lo que debe agregarse entonces que se requiere tanto “cognición” como “metacognición”, la primera entrelazando el conocimiento declarativo y procesal y la metacognición muestra una estructura articulada entre el conocimiento metacognitivo (conciencia de los procesos cognitivos propios) y el control metacognitivo (seguimiento de la ejecución, desempeño y capacidad de rectificar el rumbo).

Finalmente se menciona que la competencia conecta el nivel “cognitivo” con el “afectivo” debido a que también incluye actitudes, dando tendencia al compromiso y perseverancia, y motivación, tendiendo a la eficacia y el éxito. Considerando que el logro de ciertos grados de competencias requiere de un tiempo prolongado de compromiso, por lo tanto, una tenacidad considerable.

Liderazgo Pedagógico

El liderazgo pedagógico se refiere a la capacidad de los líderes escolares para influir en el aprendizaje y el desarrollo profesional del profesorado, con el objetivo de mejorar los resultados de los estudiantes. Este tipo de liderazgo se enfoca en el currículo, la enseñanza y el aprendizaje, posicionando al director no solo como un administrador, sino como un guía educativo. Day et al., (2009) sintetiza en ocho las dimensiones clave para un liderazgo exitoso: 1. Definir la visión y valores, lo que aporta un sentido claro de dirección y propósito de la escuela ampliamente compartidos. 2. Mejorar las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje (ambiente, estructura e instalaciones, mejora de las aulas, etc.). 3. Reestructurar la organización: rediseñar roles y responsabilidades. Establecer formas de liderazgo horizontal que promuevan el compromiso y la implicación del personal. 4. Mejorar la enseñanza y el aprendizaje. 5. Rediseñar y enriquecer el currículum. Ampliar las oportunidades de aprendizaje y el acceso de todos los alumnos al currículum. 6. Mejorar la calidad del profesorado. Ofrecerles oportunidades para su desarrollo profesional y elevar el nivel de motivación y compromiso. 7. Construir relaciones positivas dentro de la comunidad escolar. 8. Construir relaciones fuera de la comunidad escolar con otras escuelas u organizaciones.

En este sentido, el liderazgo pedagógico es un factor clave en la transformación escolar, ya que incide directamente en la calidad educativa y en la cultura institucional.

Gestión Curricular

La gestión curricular implica el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del currículo en los distintos niveles del sistema educativo. Esta gestión debe ser flexible y responder a las necesidades del contexto, considerando las características del estudiantado, las demandas sociales y los avances en el conocimiento.

Según Díaz Barriga (2006), una adecuada gestión curricular garantiza la coherencia entre los objetivos de aprendizaje, los contenidos, las estrategias pedagógicas y la evaluación. Los equipos directivos juegan un papel fundamental en este proceso, asegurando que el currículo se implemente de forma efectiva y que los docentes cuenten con los recursos y el acompañamiento necesarios para ello.

Gestión de Recursos

La gestión de recursos en el ámbito escolar abarca tanto los recursos humanos como materiales, financieros y tecnológicos, necesarios para el funcionamiento eficiente de la institución educativa. Esta gestión debe estar orientada a optimizar el uso de los recursos disponibles para mejorar los aprendizajes y garantizar condiciones equitativas para todos los estudiantes.

Aspeé Chacón (2017) señala que una gestión efectiva de los recursos contribuye a una educación de calidad, permitiendo una mejor distribución y uso de los mismos. Los directivos deben ser capaces de planificar, organizar, controlar y evaluar el uso de los recursos, promoviendo una administración transparente, participativa y con visión de futuro.

Elaboración, Validación y Aplicación de Instrumentos de Evaluación para el Equipo Directivo y Profesores

La calidad de la educación se ha convertido en un tema trascendental para hacer posible el desarrollo a nivel mundial. En la actualidad existe un gran interés por evaluar los procesos educativos y la evaluación del personal que imparte educación formal. Por lo que la evaluación del desempeño docente y directivo es fundamental para la mejora continua de la calidad educativa. Para ello, es indispensable contar con

instrumentos de evaluación válidos, confiables y pertinentes al contexto institucional. La elaboración de estos instrumentos debe considerar criterios claros y objetivos, alineados con los estándares educativos y las competencias profesionales esperadas.

En la actualidad las características personales están determinadas por un espacio educativo que inicia desde la familia, ser potenciada en la escuela y de manera decisiva por los espacios de conducta grupal e individual, lo que se denomina “mundo globalizado”, en el que se puede encontrar recursos tecnológicos en comunicación y en acceso a la información.

No obstante, los docentes que ejercen la labor educativa, privilegian las tradiciones epistemológicas, conceptuales y metodológicas que caracterizaron la enseñanza escolarizada. Desde la perspectiva de Grundy (1994) el conjunto de prácticas educativas supone unas creencias y valores alrededor de las personas del mundo.

Para Habermas (1982 citado por Grundy, 1994) la sociedad ha generado y organizado el saber en relación con tres intereses: técnicos, básicos y emancipadores los que se relacionan con tres formas de saber: el empírico analítico, la histórico-hermenéutica y el crítico.

Lo que demuestra la diversidad de diseños educacionales que existen, correspondientes a las condiciones históricas y que dependen de las posibilidades que ofrece el desarrollo de la ciencia para cada momento. Ocasionando que las exigencias que se le hacen al personal docente sean cada vez mayores en cuanto a su nivel de preparación, independencia y creatividad en el desempeño profesional. siendo uno de sus objetivos de mayor importancia lograr una verdadera dirección científica del proceso educativo y de aquellas ciencias a fines, como las nuevas tecnología, psicología y filosofía entre otras.

Los docentes por su parte deben entender su labor educativa como la transmisión de valores culturales, éticos y estéticos, requerirán buscar métodos, vías y procedimientos que puedan hacer más eficaz y efectiva su labor, formando personas contextualizadas.

En resumen, la pedagogía describe una conducta específica, socialmente construida y las acciones combinadas de enseñar y aprender. Reuniendo en un mismo

escenario el proceso de enseñanza, el saber y el alumno. Los modelos pedagógicos son los principios conductores de esta actividad, mientras que los métodos son el modo de realización.

Tal como lo indica Gomes (2001), la pedagogía describe las competencias, los saberes sobre la actividad, el saber-hacer ligado a su práctica, el trabajo pedagógico del alumno y del profesor. Por lo que es prioritario destacar que los instrumentos de evaluación deben cumplir con características como validez, confiabilidad y pertinencia. La validación de los instrumentos asegura su capacidad para medir lo que se pretende evaluar, mientras que su aplicación permite identificar fortalezas y áreas de mejora tanto en docentes como en directivos. Estos procesos deben ser formativos y retroalimentadores, permitiendo a los evaluados reflexionar sobre su práctica y trazar rutas de mejora.

Marco Contextual

La Escuela Municipal Irene Frei está ubicada en Lautaro, una ciudad situada en la Región de la Araucanía, Chile. Esta escuela Municipal atiende a estudiantes desde NT1 hasta 8º Básico, proporcionando educación básica a niños y niñas de la comuna, contando con una matrícula de aproximadamente 243 estudiantes. A lo largo de los años, ha destacado por su compromiso con la formación integral de sus educandos, considerando aspectos educativos, socioemocionales, y medioambientales.

Este establecimiento ha sido un pilar educativo en la comuna de Lautaro, destacándose por su esfuerzo en entregar una educación de calidad, pese a los desafíos socioeconómicos del sector. Aunque la historia precisa de su fundación no está completamente documentada, la escuela ha logrado establecerse como una institución clave en la comunidad, brindando un espacio de formación para cientos de estudiantes a lo largo de los años. En 2022, la escuela alcanzó un logro importante al ser la primera de la comuna en obtener la certificación de Excelencia en Educación Ambiental, un reconocimiento otorgado por el Ministerio de Medio Ambiente de Chile, la que aún se mantiene vigente. Este logro resalta su compromiso con el cuidado del medio ambiente y la integración de la educación ambiental dentro del currículo escolar. Además, ha estado muy involucrada en diversas iniciativas de apoyo a las familias,

como la entrega gratuita de vestimenta escolar, mochilas, útiles escolares, furgones escolares de acercamiento y otras ayudas socioeconómicas.

La escuela además posee un alto porcentaje de estudiantes pertenecientes a comunidades mapuche, por lo que ha promovido el respeto y el aprendizaje del Mapudungun, la lengua de este pueblo originario, así como la incorporación de tradiciones y cultura mapuche en su enseñanza.

Dicha comunidad educativa no se encuentra exenta de desafíos, presentando alta vulnerabilidad social lo que ha representado un desafío para la institución en términos de recursos y atención personalizada. Se han tenido que implementar estrategias de apoyo con dupla psicosocial para enfrentar las dificultades derivadas de la pobreza y falta de acceso a recursos educativos.

Una de sus mayores dificultades; sin duda, ha sido la escasez de infraestructura, siendo una preocupación constante, con la necesidad de mantenimiento y mejora de las instalaciones para ofrecer un entorno de aprendizaje adecuado.

De los aspectos geográficos cabe mencionar que la ciudad de Lautaro está ubicada al sur de Chile, en la Provincia de Cautín. Esta ciudad tiene una población mayoritariamente rural, con una fuerte presencia de comunidades mapuche, lo que influye en la diversidad cultural y lingüística de la zona. La escuela se encuentra en un sector urbano de la ciudad, accesible para muchas familias de la comuna.

Lautaro a nivel comunal presenta una realidad socioeconómica diversa, pero con un alto índice de pobreza y vulnerabilidad, lo que afecta directamente a muchas de las familias lautarinas y extranjeras que envían a sus hijos a la Escuela Irene Frei. Esto hace que la escuela deba enfocarse en estrategias de apoyo extraescolar y en brindar una educación inclusiva, con programas que ayuden a mitigar las desigualdades sociales.

Culturalmente se implementan diferentes actividades, celebraciones y conmemoraciones que valoran y enseñan a los niños y niñas sobre la cultura mapuche; sean estos chilenos y/o extranjeros; en su minoría, recordando que el 24% de los estudiantes son pertenecientes a esta etnia. La convivencia entre la educación formal y las tradiciones mapuches forman una parte fundamental de la propuesta educativa de la escuela.

La escuela Irene Frei es una institución clave en Lautaro, que enfrenta desafíos significativos derivados de las condiciones socioeconómicas de la comunidad, pero que de una y otra forma ha sabido destacarse por su compromiso con la educación integral, la inclusión y la convivencia ambiental. Con una sólida base en diversidad cultural, particularmente la mapuche y un enfoque importante en las familias en situación de vulnerabilidad, logrando ser un referente para la educación en la comuna, con un futuro prometedor si continúa en la misma senda de innovación y compromiso social.

Diseño y Aplicación del Instrumento

El instrumento está diseñado para diagnosticar el estado del desarrollo de las prácticas institucionales y pedagógicas en una escuela educacional básica, centrándose en la formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Organizado jerárquicamente en áreas, dimensiones y prácticas evaluables. Utiliza una escala de evaluación cualitativa de 4 niveles centrada en el grado de desarrollo y sistematicidad de las prácticas. Sus niveles de calidad van desde el “Nivel Bajo”; que considera prácticas con propósitos difusos, no sistemáticas, “Nivel Medio-bajo” indicando propósitos claros, prácticas sistemáticas, “Nivel Medio-alto” revelando sistematización con orientación a resultados, y “Nivel Alto” donde indica prácticas consolidadas, evaluadas y perfeccionadas.

Del área formación y dimensiones evaluadas se mencionan: la formación basada en competencias, con sus dimensiones saber conocer – saber hacer – saber ser, área liderazgo pedagógico sus dimensiones: rediseñar la organización – gestionar la instrucción – desarrollar personas – establecer dirección, área gestión curricular las dimensiones gestión pedagógica – enseñanza y aprendizaje en el aula – apoyo al desarrollo de los estudiantes, y finalmente en el área gestión de recursos: recursos humanos – recursos financieros y administrativos – recursos educativos. Las características pedagógicas y de gestión que se evalúan se basan en la planificación pedagógica alineada a competencias, contexto y progresión de contenidos, gestión directiva proactiva – reflexiva y participativa, evaluación continua del aprendizaje y uso de resultados para la mejora, trabajo colaborativo entre docentes y directivos, apoyo al desarrollo estudiantil tanto en lo académico como en lo socioemocional, uso eficiente

de recursos humanos – financieros y educativos, cultura institucional centrada en el aprendizaje – la mejora continua y el liderazgo distribuido.

La aplicación de este instrumento de evaluación permite una autoevaluación institucional o de equipos específicos, adaptado al contexto del establecimiento y provee insumos para el diseño de planes de mejora continua. Teniendo como principal objetivo promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel mesocurricular, considerando la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos.

Este instrumento de evaluación fue elaborado con el apoyo y dirección de la tutora metodológica Marlenis Martínez Fuentes, de la Universidad Miguel de Cervantes, quien además entrega validación del mismo. Para posteriormente ser aplicado a docentes del establecimiento de educación general básica de maneta individual.

Presentación del instrumento de evaluación

INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR LAS ÁREAS DE FORMACIÓN BASADAS EN LAS COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS

El presente instrumento está diseñado para ser utilizado en establecimientos de educación general básica, donde se evalúan aspectos clave relacionados con la formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos. A continuación, se presentarán diversos enunciados de prácticas establecidas por cada área, usted deberá marcar en cada cuadro ubicado a la derecha, el valor que considere más idóneo al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo a la realidad del contexto educativo en el que esta incorporado actualmente.

Escala evaluativa

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

Valor	Nivel de calidad
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

Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de profesores demuestra vasto conocimiento del contenido de las disciplinas que enseña. Conoce, en profundidad, los conceptos básicos que articulan los contenidos y las tareas propias de la asignatura.				
2. El equipo de profesores aplica los conocimientos a situaciones cotidianas concretas con la vida de los estudiantes, con los contextos sociales y culturales que ellos conocen.				
3. El equipo de profesores presenta los contenidos, da ejemplos y los relaciona con otros subsectores de aprendizaje para hacer el contenido más comprensible y significativo.				

Dimensión: Saber Hacer

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de profesores proporciona a todos sus alumnos oportunidades de participación, considerando las diferencias con el propósito de que puedan poner en práctica sus conocimientos.				
2. El equipo de profesores favorece el espacio para preguntas y resolver				

dudas a los estudiantes.				
3. El equipo de profesores genera instancias en clases para que los estudiantes pongan en práctica los conocimientos adquiridos				
4. El equipo de profesores ejecuta clases con el propósito de que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras.				

Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de profesores demuestra capacidad para manejar los problemas entre los alumnos y contribuye a darles una adecuada resolución.				
2. El equipo de profesores efectúa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo colectivamente un clima escolar positivo.				
3. El equipo de profesores trabaja de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				
4. El equipo de profesores desarrolla una cultura inclusiva para que los estudiantes se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.				
5. El equipo de profesores presenta alta expectativas al momento de dar clases frente a las posibilidades de aprendizaje y conocimiento que puedan adquirir sus estudiantes.				

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	1	2	3	4
1. El Director efectúa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.				
2. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación de nuevos conocimientos y metodologías de trabajo.				
3. El equipo directivo realiza observaciones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas.				
4. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y apoderados.				

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión genera espacios de reunión para conocer las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para mejorar los aprendizajes.				
2. El Director lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimentando constructivamente a los docentes.				
3. El equipo directivo implementa				

estrategias para identificar y apoyar anticipadamente a estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes.				
4.El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente con el fin de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.				

Dimensión: Desarrollar personas

Practicas	1	2	3	4
1. El Director apoya y manifiesta consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas del establecimiento.				
2.El Director manifiesta confianza en las capacidades de sus equipos y promueve el surgimiento de liderazgos al interior de la comunidad educativa.				
3. El Director genera espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.				
4.El Director gestiona instancias de recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar.				
5. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes.				

Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	1	2	3	4
-----------	---	---	---	---

1. El establecimiento cuenta con un proyecto educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante.				
2. El Director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente.				
3. El Director explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.				
4.El Director promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento				

Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

Practicas	1	2	3	4
1. La Unidad Técnico Pedagógica da a conocer todos los recursos pedagógicos que tiene el establecimiento, con el fin de dar uso y disponibilidad por parte de los docentes a través de sus planificaciones.				
2. La Unidad Técnico Pedagógica promueve el trabajo colaborativo y la construcción de criterios comunes para los procesos evaluativos que se instalan, generando instrumentos que atiendan a las necesidades y				

características de todos sus estudiantes.				
3. La Unidad Técnico Pedagógica define metas de trabajo, con tiempos y responsables establecidos.				
4. La Unidad Técnico Pedagógica propicia el monitoreo oportuno de las evaluaciones que impactan en el aprendizaje de los estudiantes.				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	1	2	3	4
1. La Unidad Técnico Pedagógica planifica adecuada y oportunamente las actividades lectivas y no lectivas, desarrollando estrategias para asegurar la continuidad de las clases en casos de ausencia de algún docente.				
2. La Unidad Técnico Pedagógica acompaña sistemáticamente a todos sus docentes mediante procesos de observación de aula de carácter formativo para sus prácticas pedagógicas.				
3. La Unidad Técnico pedagógica entrega retroalimentación de manera pertinente a cada docente para el mejoramiento continuo de sus prácticas pedagógicas.				
4. La Unidad Técnico pedagógica identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo a la asignatura, nivel de enseñanza y curso que mejor se adecue a sus características y habilidades de manera que alcance su mejor desempeño.				

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1. Los equipos directivos impulsan y modelan activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.				
2. Los equipos directivos están fuertemente comprometidos con la equidad en los logros de todos los estudiantes del establecimiento, para lo cual transmiten su importancia a la comunidad escolar.				
3. Los equipos directivos implementan estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presentan dificultades, sea en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.				

Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en favor de sus estudiantes y docentes, siempre relacionado al Proyecto Educativo.				
2. El establecimiento rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo con los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
3. Existen prácticas que aseguran un sistema de reconocimiento al				

desempeño y aportes de los diferentes actores de la comunidad educativa a la implementación del PEI y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.				
--	--	--	--	--

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El Director y equipo directivo promueven una gestión que aproveche oportunidades, liderando procesos de búsqueda, negociación y vinculación de recursos a las necesidades del establecimiento.				
2. Existen prácticas administrativas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.				
3. El Director y su equipo directivo aseguran el buen uso de los recursos financieros, materiales y pedagógicos de su establecimiento.				

Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de infraestructura 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 CRA operativa que apoya el				

aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para facilitar y apoyar el aprendizaje de los estudiantes.				

Presentación validación del instrumento

A continuación se presenta ficha de validación del instrumento de evaluación aplicado, la que fue validada por la profesora guía Marlenis Martínez Fuente de la Universidad Miguel de Cervantes.

MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

TRABAJO DE GRADO

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la Escuela Municipal Irene Frej, comuna de Lautaro, región de La Araucanía.

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

Área	Criterios a considerar en el instrumento
Formación basada en competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Saber conocer - Saber ser - Saber hacer
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer dirección. - Rediseñar la organización. - Desarrollar personas. - Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.

Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión pedagógica. - Enseñanza y aprendizaje en el aula. - Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del recurso humano. - Gestión de recursos financieros y administración. - Gestión de recursos educativos.

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

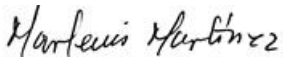
	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	El instrumento cumple con las áreas exigidas y los criterios.
Motivos por los que se	

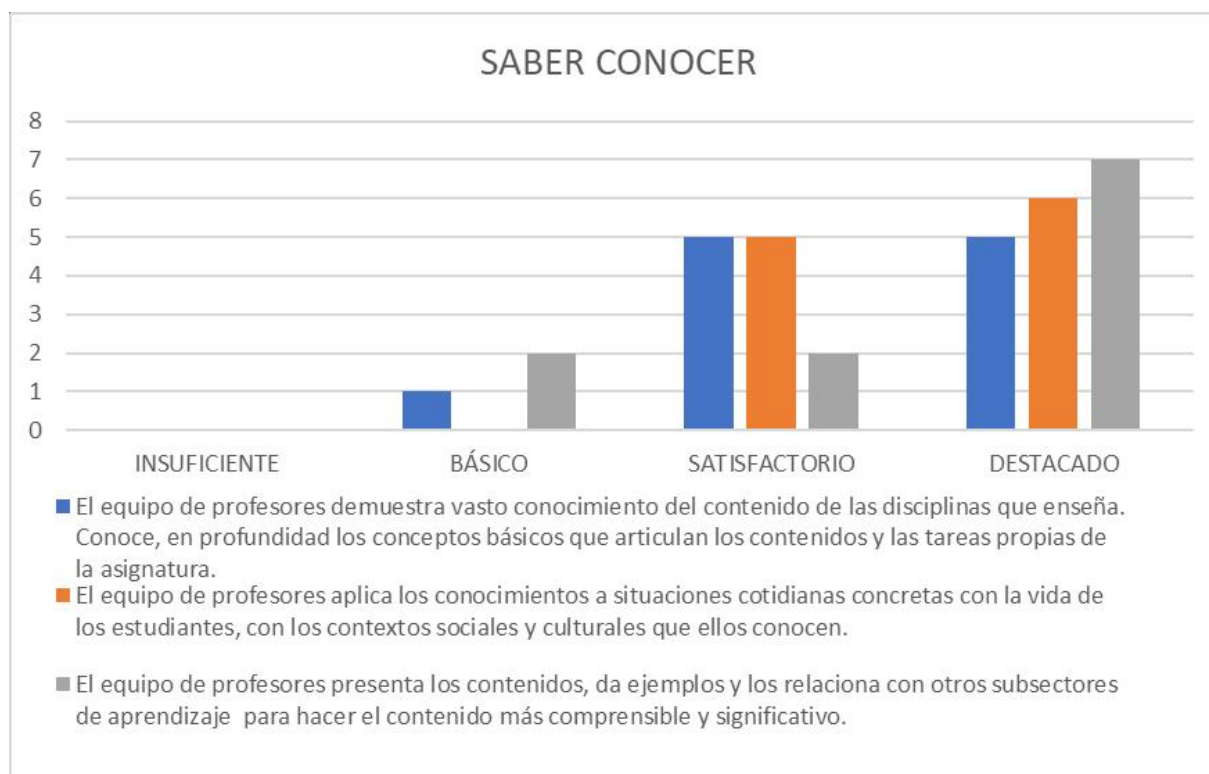
considera adecuado	no	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	o	En función a los resultados del instrumento obtenido podrá realizar los planes de mejora.

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Marlenis Martínez Fuentes
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Universidad Miguel de Cervantes
e-mail	Marlenis.martinez@profe.umc.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	29 de abril de 2025
Firma	

Análisis de Resultados

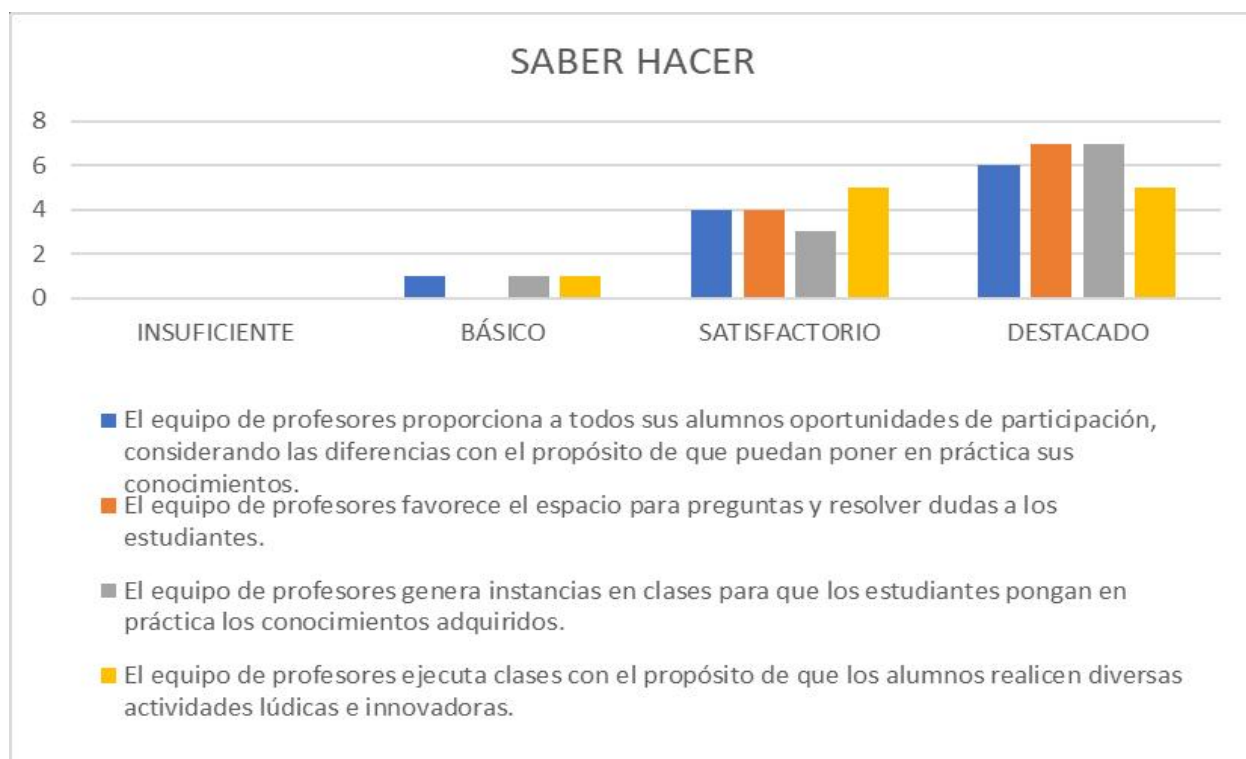
Área: Formación basada en competencias



Los resultados presentados dan cuenta de una aprobación significativa al criterio donde el equipo de profesores presenta los contenidos relacionándolos con otros subsectores de aprendizajes, para hacer el contenido más comprensible, esto se puede ver reflejado en los conocimientos apropiados y en las prácticas impartidas por los docentes en favor de un aprendizaje más significativo.

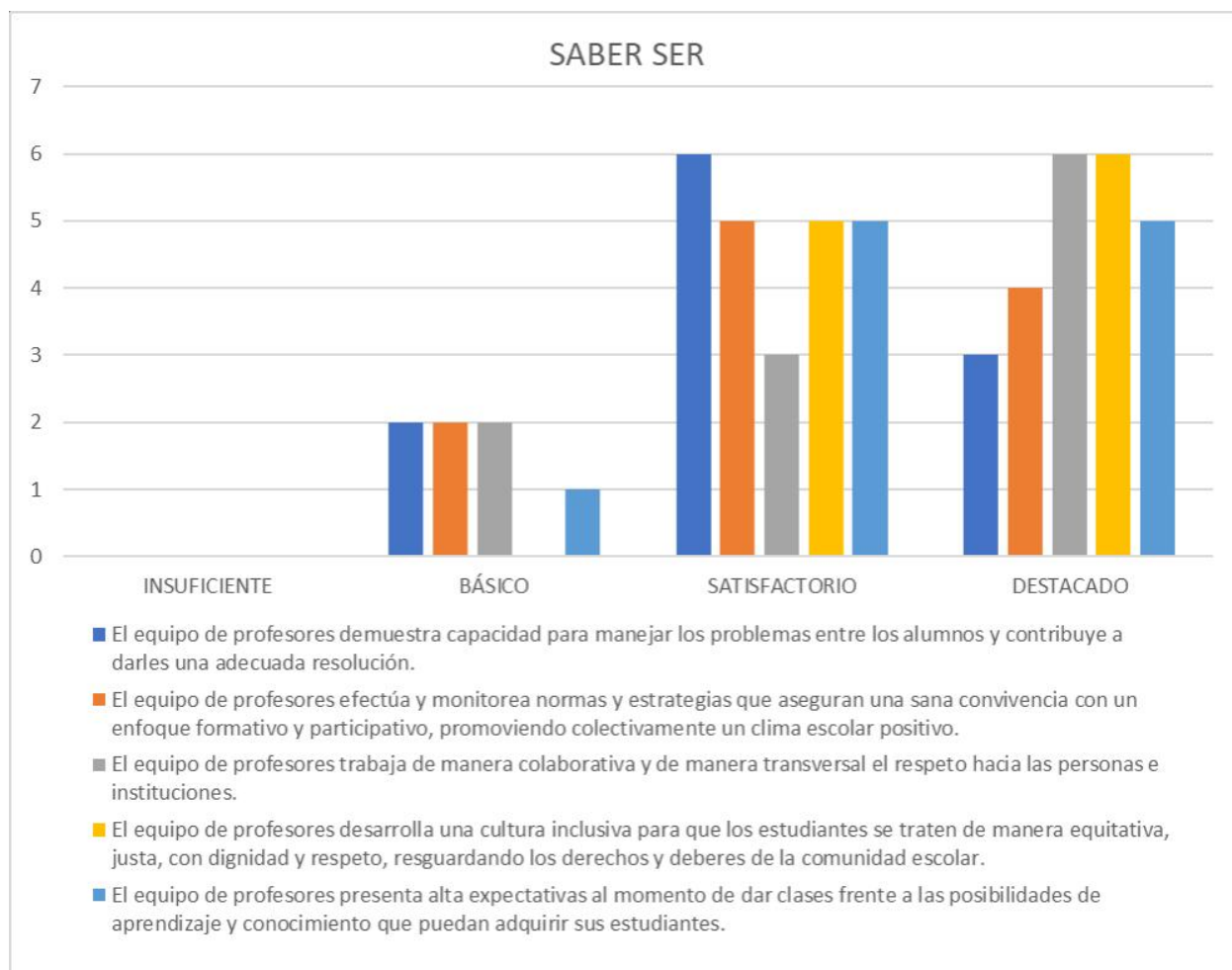
Asimismo, el gráfico evidencia un nivel destacado, con una diferencia no muy amplia en el criterio donde el equipo de profesores presenta los contenidos relacionándolos a situaciones cotidianas con la vida de los estudiantes y al contexto social que ellos conocen, lo cual de alguna manera genera un aprendizaje más significativo.

Por último, se observa una polarización con tendencia a lo positivo, en los resultados de la encuesta relacionados al criterio donde los profesores demuestran vasto conocimiento del contenido de las disciplinas que enseñan.



Como se puede observar en el gráfico, gran parte de las prácticas descritas en el Instrumento de evaluación presentan una aprobación significativa en relación con el modo en que los profesores proporcionan oportunidades de participación, favoreciendo el espacio de preguntas para resolver dudas y generando instancias en clases para que los estudiantes pongan en práctica sus conocimientos.

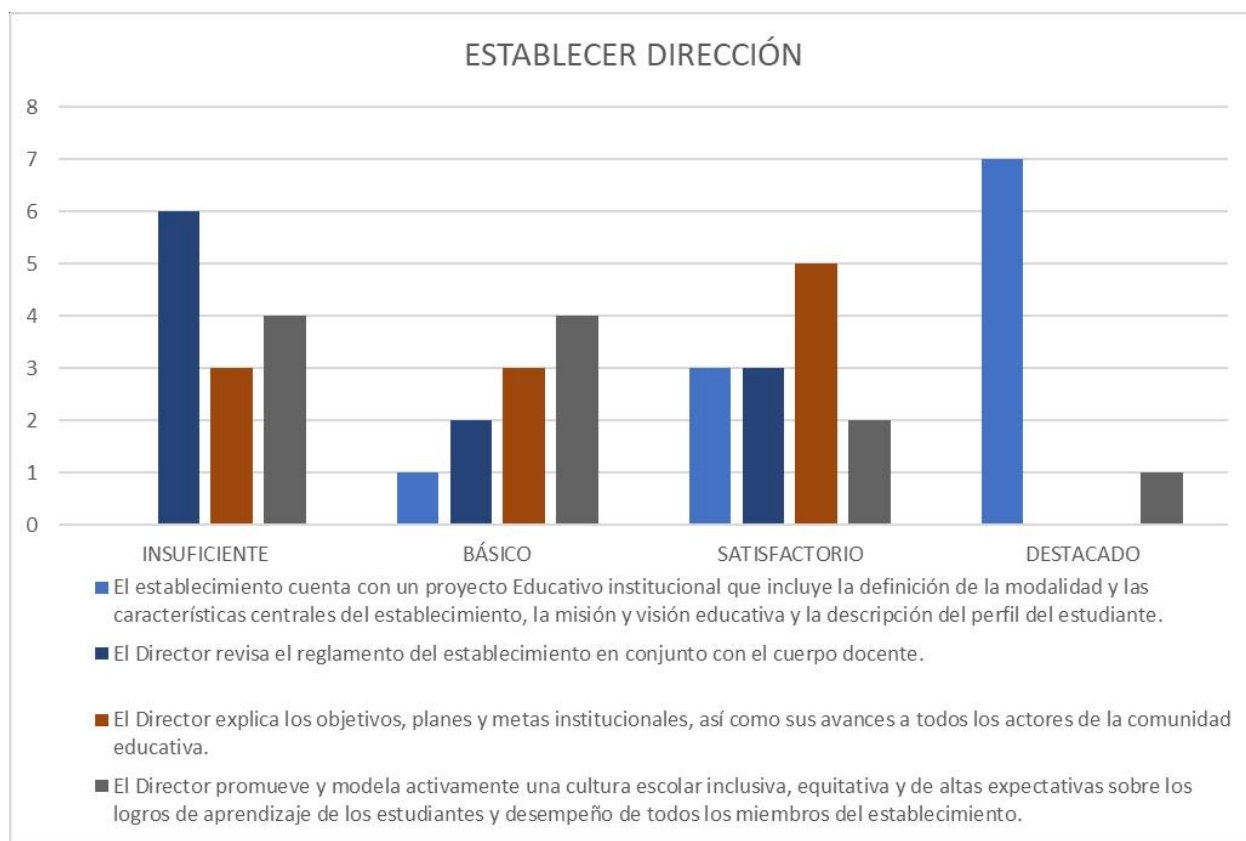
Así mismo se presenta una igualdad positiva asociada a la realización de clases y actividades innovadoras que entregan los profesores, mostrando que esta práctica institucional se inclina, de manera favorable, hacia la calidad y el funcionamiento ideal.



Los resultados presentados dan cuenta de una aprobación sustancial en los niveles de calidad satisfactorio y destacado respecto a las prácticas del criterio saber ser.

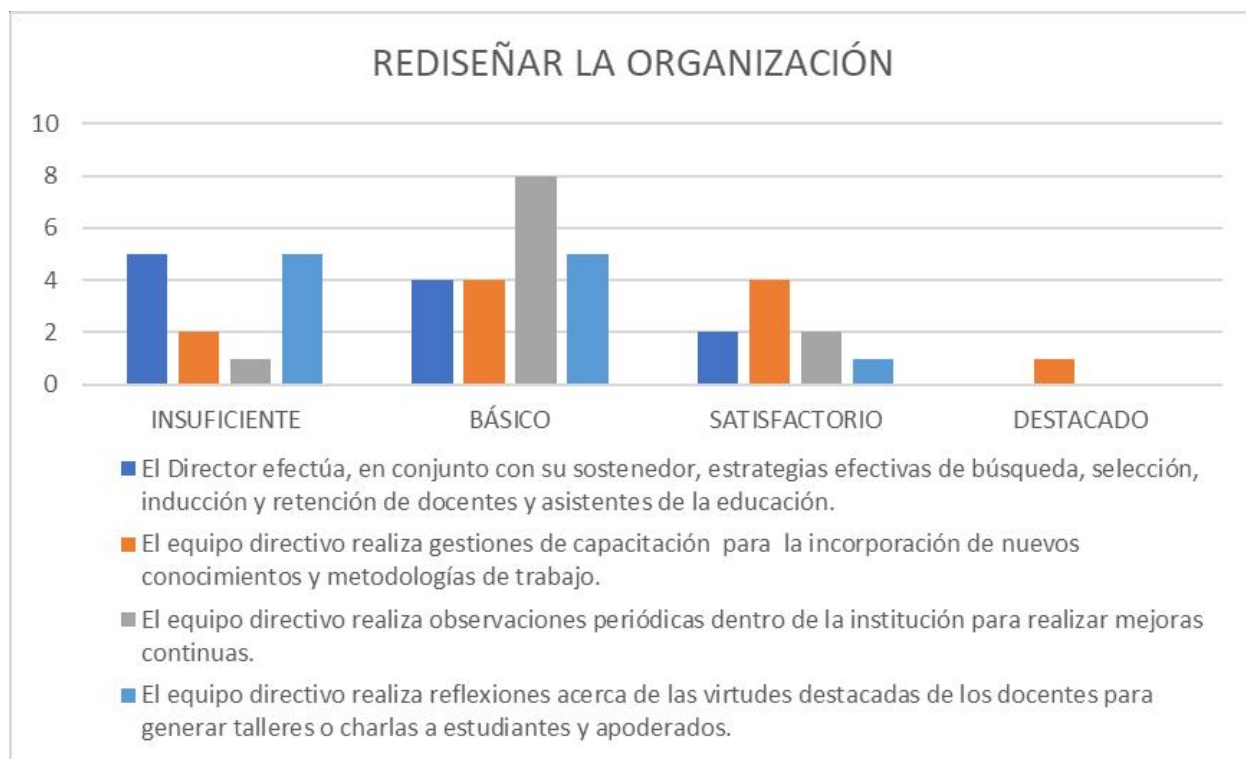
Asimismo, el criterio donde los profesores demuestran capacidad para manejar los problemas entre estudiantes presenta una destacada diferencia en el nivel de calidad satisfactorio, lo que se traduce en la capacidad de resolución y manejo de conflicto que tienen los profesores del establecimiento educacional, lo cual marca la diferencia en relación al proceso de enseñanza - aprendizaje. No obstante, se debe incrementar el trabajo y orientación en la resolución de conflictos en los estudiantes para que ellos mismos puedan resolver sus problemas.

Área: Liderazgo pedagógico



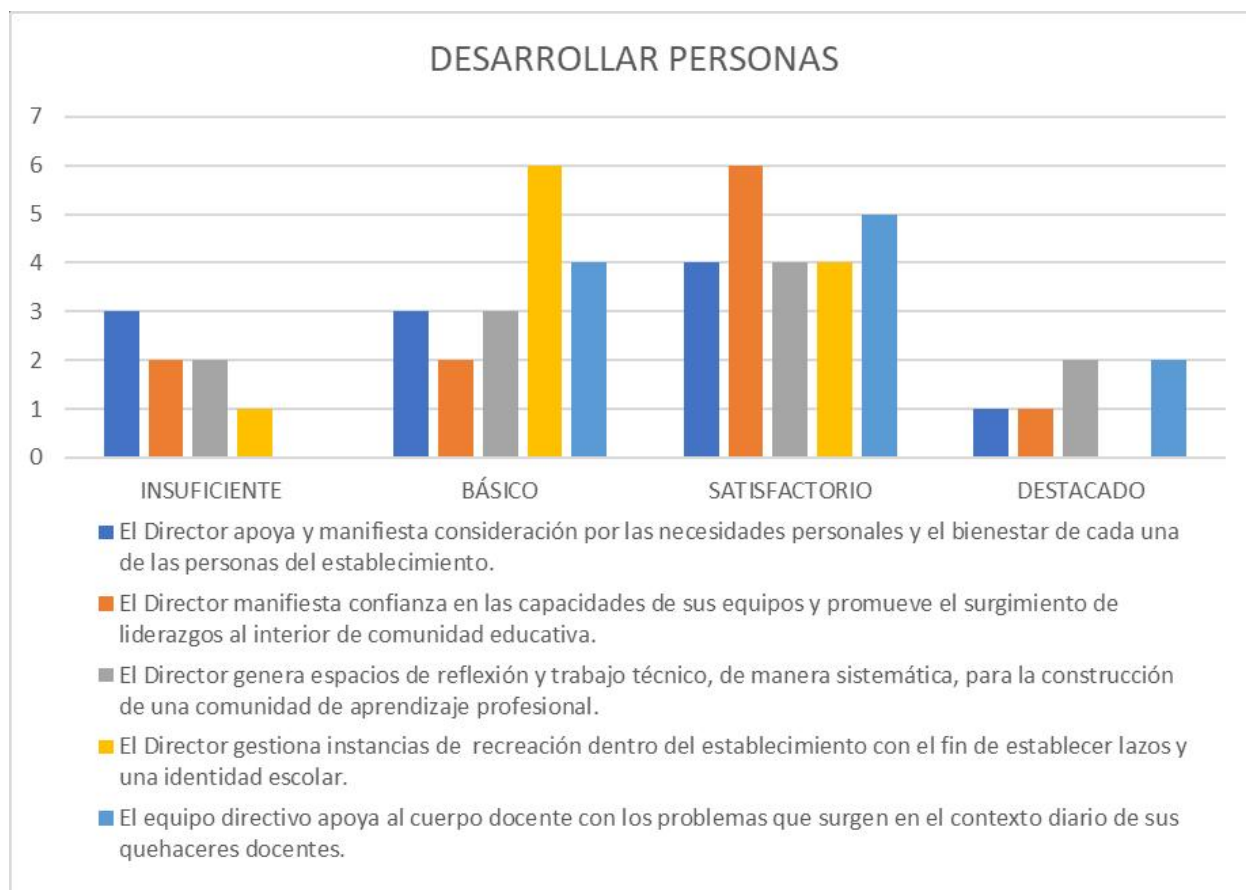
En esta área se aprecia una tendencia favorable a que el establecimiento cuenta con proyecto educativo, la cual indica que está en conocimiento por gran parte de la comunidad educativa. Sin embargo, la directora no realiza acciones para trabajar en conjunto con el cuerpo docente al momento de revisar y actualizar reglamentos.

Los datos nos reflejan una poca claridad en las acciones de parte del director al momento de favorecer el funcionamiento ideal. No hay un trabajo y desarrollo significativo al momento de dar una continuación a los distintos indicadores.



Como se puede ver en el gráfico, se observa un débil trabajo de equipo por parte de la directora en conjunto con el sostenedor, en favor de generar estrategias de búsqueda, inducción y retención de docentes, lo cual puede generar inseguridad al momento que un docente entra al establecimiento, debido al desconocimiento de las prácticas de trabajo internas y malestar cuando se generan despidos injustificados.

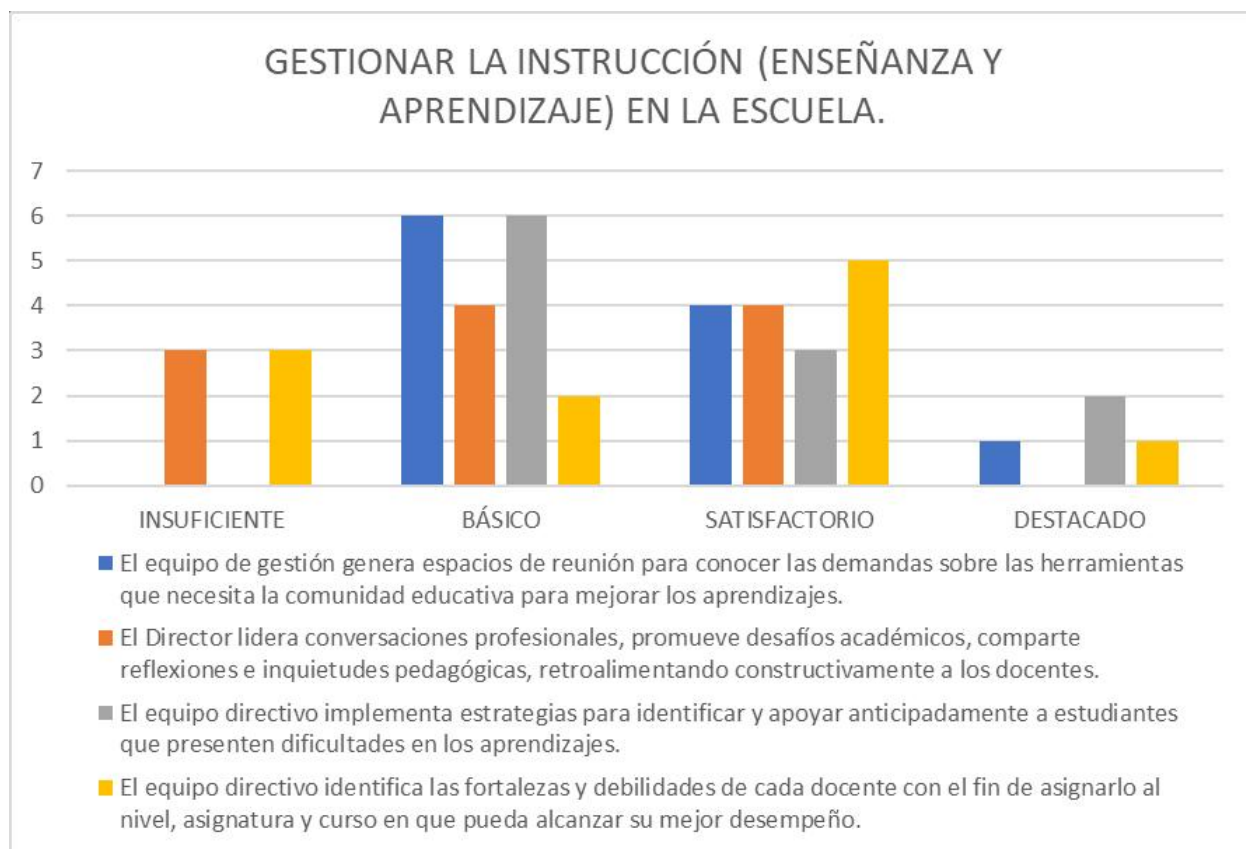
Por otra parte, los resultados demuestran que las observaciones para realizar mejoras continuas por parte del equipo directivo no son las suficientes. La práctica presenta una diferencia significativa en relación con los demás niveles de calidad, lo cual evidencia que se necesita mejorar el liderazgo y la gestión en este punto. Esto conlleva que las estrategias para generar talleres no sean significativas o las más adecuadas a la realidad según las necesidades de los profesionales.



Los resultados presentados dan cuenta que, si bien, existen instancias de recreación dentro del establecimiento, no logran ser suficientes para generar sentido de pertenencia y una mayor identidad escolar por parte de los encuestados.

Por otra parte, la práctica la cual describe la confianza de la directora en las capacidades de sus equipos, la cual promueve el liderazgo al interior de la comunidad, presenta una diferencia significativa con tendencia a lo satisfactorio, demostrando que esta acción fomenta el avance positivo al desarrollo profesional.

Por último, en la práctica donde el equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto, demuestra que no hay una diferencia demasiado amplia en relación a los demás niveles de calidad, lo que supone que una parte de los encuestados sienten apoyo al momento de presentarse dificultades.

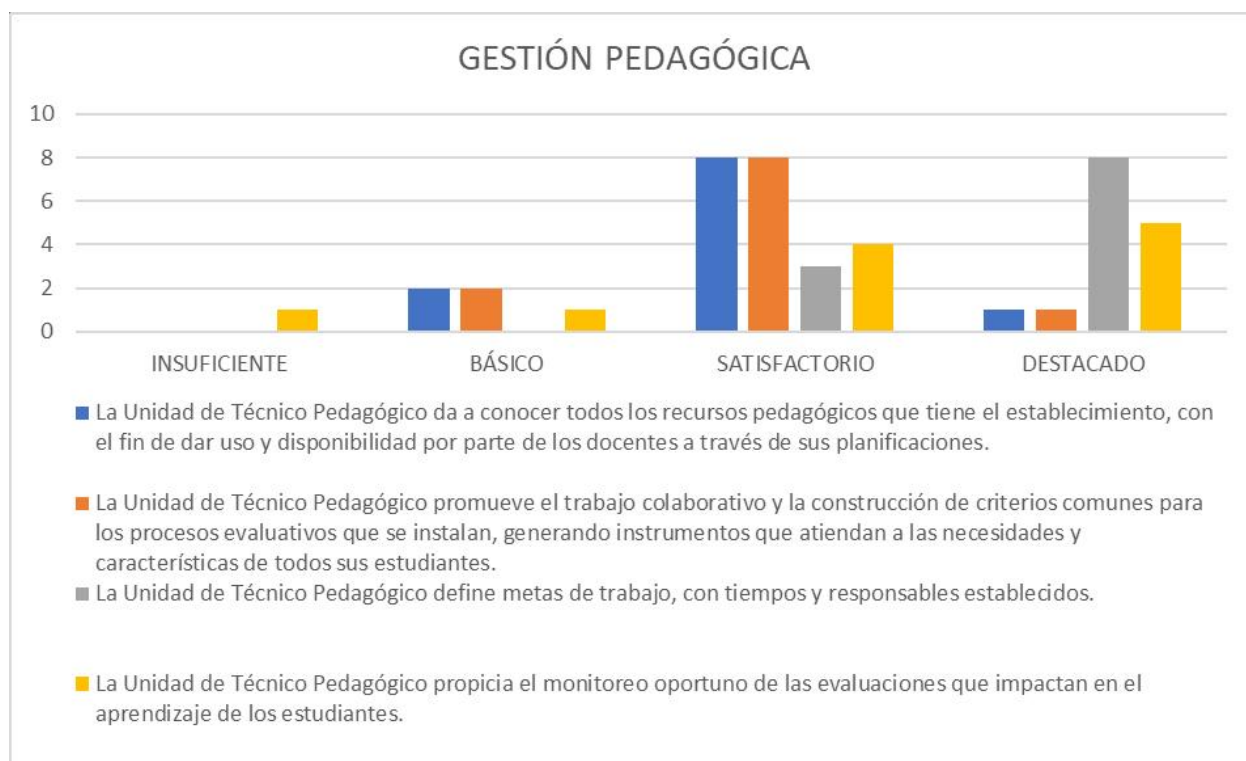


Como se puede observar en el gráfico, la práctica en la cual el equipo directivo implementa estrategias para identificar y apoyar anticipadamente a estudiantes con dificultades presenta una diferencia significativa en relación con los demás niveles de calidad, revelando que no son suficientes las acciones que se realizan para pesquisar y ayudar a estudiantes con dificultades de aprendizaje.

Del mismo modo, se evidencia que no es suficiente el trabajo sistemático que existe con respecto a la práctica, si el equipo de gestión genera espacio para conocer las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para la mejora de los aprendizajes.

Por el contrario, los encuestados reconocen una aprobación significativa a la práctica donde el equipo directivo conoce las debilidades y fortalezas al momento de asignar a un docente a una asignatura específica como también curso o nivel, para alcanzar su mejor desempeño.

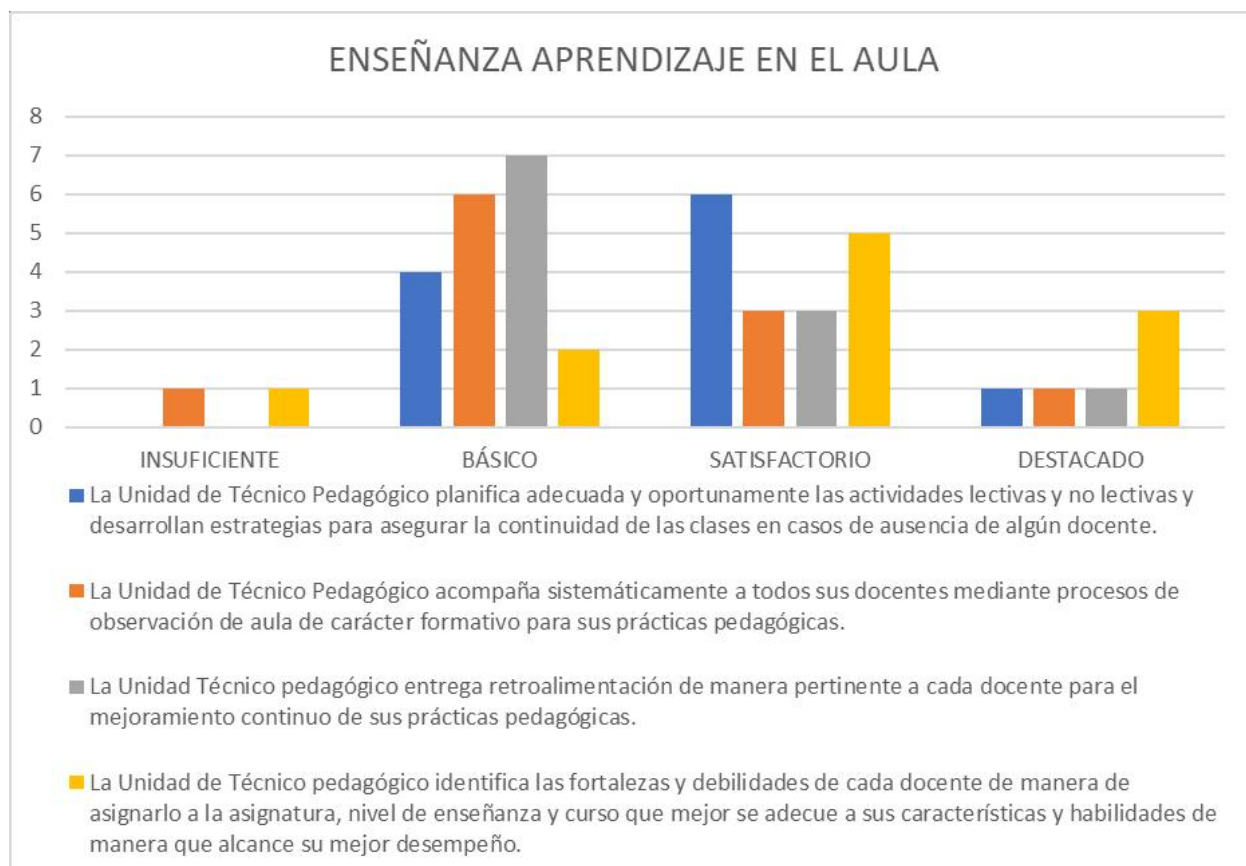
Área: Gestión curricular



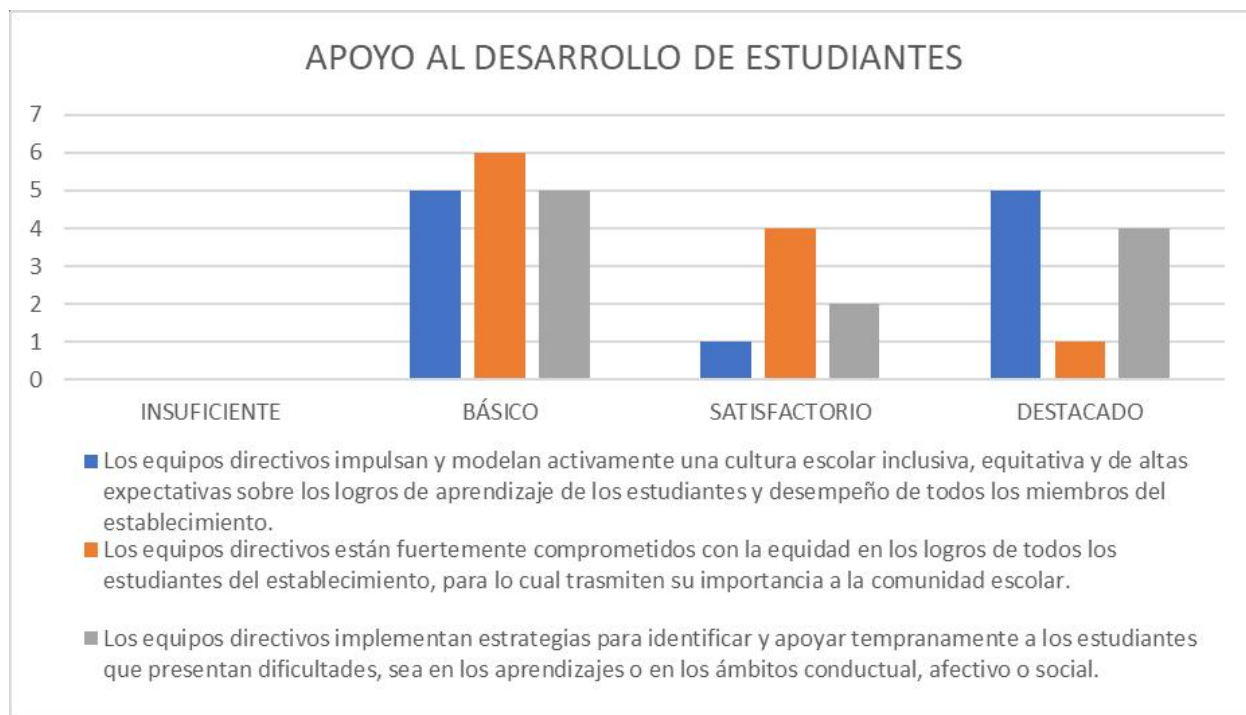
Los resultados presentados dan cuenta que existe aprobación sustancial en los niveles de calidad satisfactorio y destacado, en tres de los cuatro criterios mencionados en el área de Gestión curricular. El criterio La Unidad Técnico pedagógica define metas de trabajo, con tiempos y responsables establecidos, presenta un resultado significativo, mostrando que los profesores si conocen sus responsabilidades y objetivos a cumplir.

Asimismo, existe un alto grado de satisfacción, relacionada al trabajo colaborativo entre docentes, en favor de las necesidades de los estudiantes. Esta situación favorece el desarrollo de los contenidos, aprendizajes y una coherencia al momento de evaluar.

Finalmente se observa una tendencia favorable a lo satisfactorio en el criterio donde la Unidad Técnico Pedagógico da a conocer los recursos pedagógicos. Esta situación beneficia de alguna manera al docente al momento de planificar sus clases, lo cual implica directamente en el aprendizaje de los estudiantes.

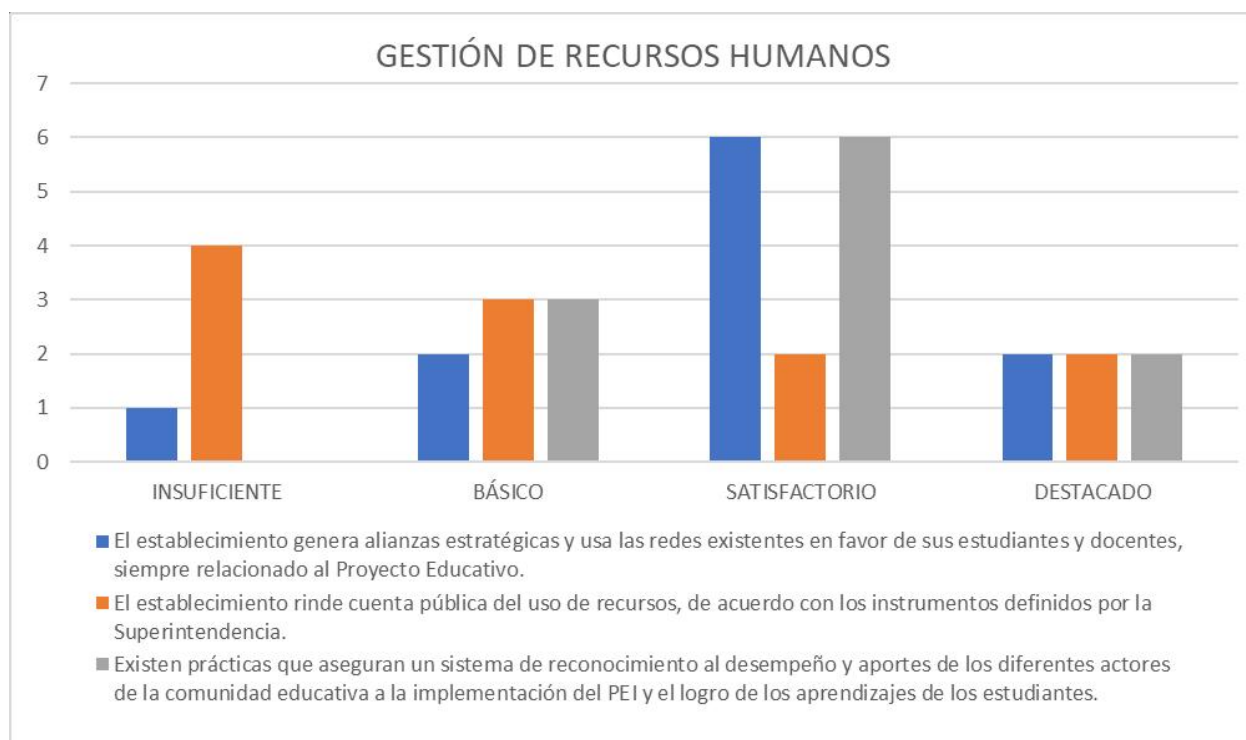


En esta área se aprecia con claridad que la Unidad Técnico Pedagógico presenta un nivel básico en la entrega de retroalimentación o feedback para el mejoramiento de las prácticas pedagógicas con un total de 7 personas, lo cual refleja que el equipo de profesores desconoce cómo poder mejorar su desempeño al momento de enseñar. Al mismo tiempo el cuerpo docente revela necesidad de mayor frecuencia en acompañamiento de clases, buscando siempre la mejorar de sus prácticas pedagógicas.



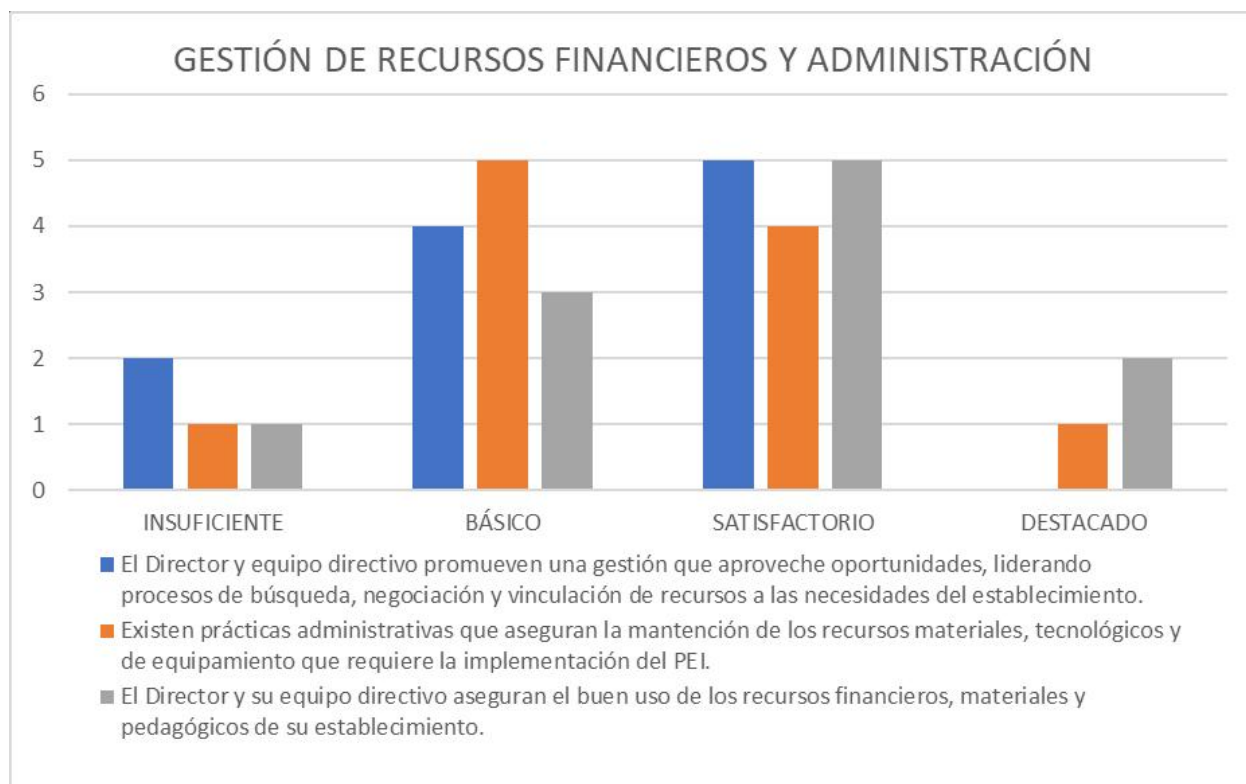
En el aspecto general de la dimensión, se puede observar una fuerte tendencia al nivel de calidad básico. Por un lado, el compromiso que mantiene el equipo directivos no logra ser tan estrecho respecto a la equidad en los logros de los estudiantes dentro del establecimiento. Sin embargo, se muestra una polaridad al momento de analizar el impulso y simulación para una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas en base a los aprendizajes de los estudiantes y a su vez del desempeño de los miembros del establecimiento. Se puede decir que existe una cultura escolar inclusiva pero que no logra del todo ser equitativa e incluir a la comunidad educativa en su totalidad.

Área: Gestión de recursos



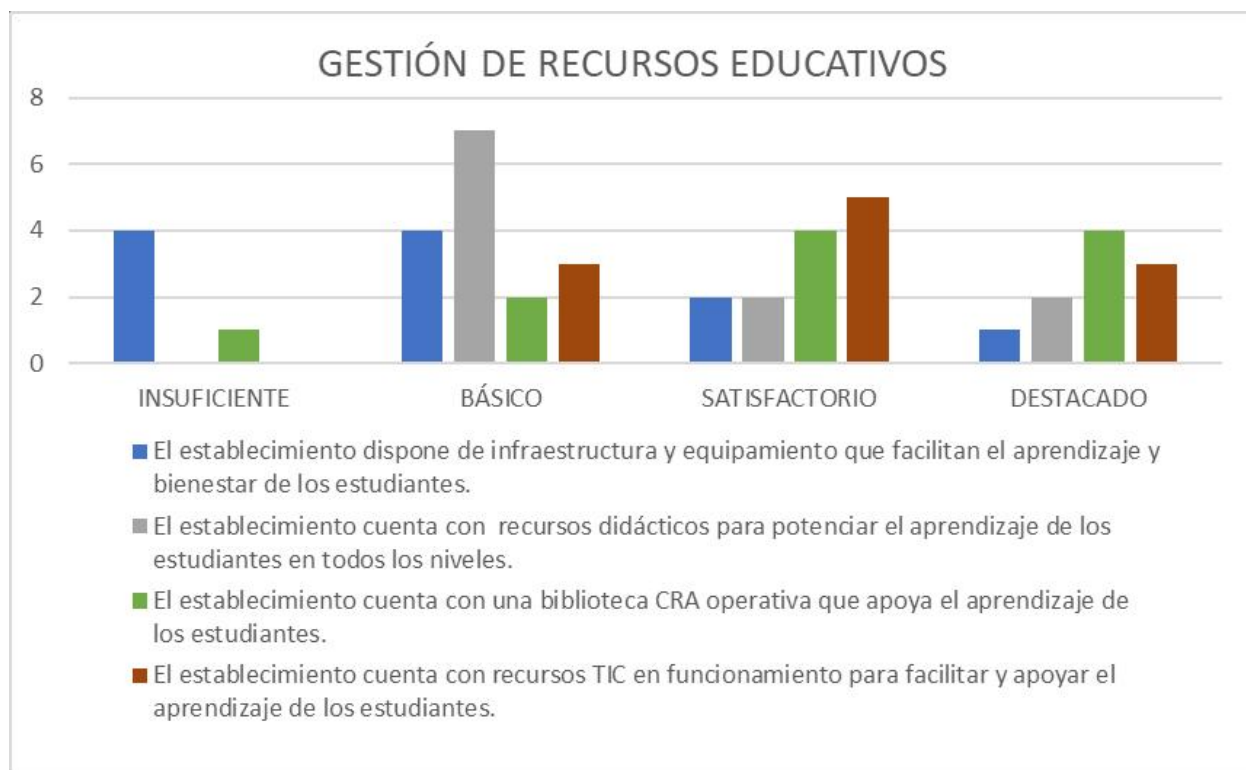
El gráfico muestra, la práctica descrita en el instrumento de evaluación que hace alusión al rendir la cuenta pública sobre el uso de recursos presenta una tendencia a la falta de sistematicidad, además de la poca claridad de esta práctica, reflejada por los encuestados, lo que demuestra que necesita mejorar su gestión.

Por otro lado, se observa una aprobación considerable relacionada a alianzas estratégicas y el uso de redes existentes, como también el aseguramiento de reconocimiento al desempeño. Estas acciones dejan en evidencia el buen trabajo que se está realizando de parte de la gestión del establecimiento.



Los resultados presentados dan cuenta con una diferencia no muy amplia, con tendencia a lo satisfactorio, en la práctica relacionada a la vinculación de recursos según las necesidades del establecimiento por parte de director y equipo directivo.

Lo que se repite con la práctica donde la directora y el equipo directivo aseguran el buen uso de los recursos financieros, materiales y pedagógicos del colegio, observando una tendencia a lo satisfactorio, la cual aumenta la calidad de su gestión, favoreciendo el desempeño docente.



Como se puede observar en el gráfico, en la práctica relacionada a la infraestructura, la cual facilita el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, se presenta una polarización con tendencia a lo deficiente por estar entre los niveles insuficiente y básico. Es decir que necesita mejorar este elemento para el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades escolares.

Por otro lado, se observa una diferencia significativa en el nivel básico, de la práctica de sí el colegio cuenta con los recursos didácticos para potenciar los aprendizajes en todos los cursos. Esta acción deja en manifiesto un aporte aceptable de los recursos, pero no significativo y necesario para aumentar la calidad de los aprendizajes en los distintos niveles.

Finalmente, se presenta una igualdad positiva, entre los niveles de calidad satisfactorio y destacado, asociada a la operatividad del CRA, lo cual se traduce en que existe el material y espacio para satisfacer las necesidades de los estudiantes.

Propuestas de Mejora

En concordancia con los resultados obtenidos del cuestionario realizado en el instrumento de evaluación aplicado a los profesionales de la Escuela Irene Frei, se describe una serie de propuestas de mejora, que están directamente relacionadas con las debilidades, buscando superarlas, y/o con las fortalezas para mantenerlas o potenciarlas.

Área: Formación basada en competencias

Objetivos	Acciones a realizar	Responsable
Crear una pauta de observación para monitorear normas y estrategias que aseguren una sana convivencia.	Generan una pauta de observación de normas dentro y fuera de la sala de clases por parte de todo el equipo docente según el nivel.	- Equipo docente - Encargada de convivencia escolar - Inspector
Establecer un protocolo para manejar los problemas entre los alumnos para dar una adecuada resolución.	Generan una lista de procedimientos de gestión colaborativa de conflictos para atender oportunamente dificultades que surjan entre los distintos integrantes de la comunidad.	- Equipo docente - Encargada convivencia escolar - Equipo directivo
Implementar clases que generen instancias para poner en práctica lo aprendido.	Capacitar al cuerpo docente con el propósito de implementar nuevas propuestas metodológicas en clases.	- Equipo docente - UTP
Planificar clases abordando situaciones concretas con la vida de los estudiantes.	Monitorear la planificación y la ejecución de clases con el fin de observar que los contenidos se encuentren relacionados a situaciones cercanas a la vida de los estudiantes.	- Equipo docente - UTP

Área: Liderazgo pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Construir instancias para la actualización del proyecto educativo institucional.	Diseñar reuniones junto a los docentes para recopilar sus opiniones y sugerencias del proyecto educativo institucional.	- Directora
Crear una relación productiva con la comunidad educativa.	Reconocimiento del trabajo realizado por parte de los profesores. Generar comunidades de aprendizaje para trabajar de manera colaborativa entre docentes.	- Equipo directivo
Potenciar las capacidades de los miembros de la comunidad educativa.	Proponer encuentros entre padres para mejorar el apoyo en casa del proceso de aprendizaje-enseñanza. Oportunidad de desarrollo para líderes dentro de la comunidad educativa, tanto para profesores como estudiantes y apoderados.	- Equipo directivo

Área: Gestión curricular

Objetivos	Acciones a realizar	Responsable
Planificar objetivos de aprendizaje en función de mejorar el resultado de pruebas corporativas.	Acotar la unidad 0 diagnóstico. Monitorear el seguimiento de los objetivos de aprendizaje. Reforzar contenidos a evaluar por la corporación. Monitorear el logro de objetivos a través de evaluaciones curriculares.	- Profesor de cada nivel - Jefe UTP

Mejorar el desempeño del trabajo pedagógico de los profesores del establecimiento.	Fomentar el trabajo docente entre pares para el acompañamiento de aula. Retroalimentar de forma oportuna para mejorar el desempeño dentro del aula para los profesores.	- Docentes
Acompañar sistemáticamente a docentes mediante el proceso de observación.	Generar una pauta de observación de clases la cual sea creada por toda la comunidad según el nivel.	- Jefe UTP

Área: Gestión de recursos

Objetivos	Acciones a realizar	Responsable
Generar instancias para presentar la cuenta pública del uso de recursos a toda la comunidad educativa.	Presentar la cuenta pública de manera interna de modo que se pueda conocer, explicar y reflexionar sobre el uso de recursos que presenta el establecimiento para conocimiento del cuerpo docente y avanzar hacia una educación más participativa.	- Directora
Generar protocolo para conocer y asegurar el buen uso de los materiales pedagógicos.	Crean una lista de materiales y recursos con los que cuenta el establecimiento, además de generar un protocolo sobre el buen uso de los materiales, para el beneficio de los profesores y estudiantes.	- Jefe UTP
Generar un protocolo para conocer el material que dispone biblioteca en favor de los aprendizajes.	Crean una lista de materiales y recursos con los que cuenta la biblioteca del establecimiento, además de generar un	-Encargada biblioteca - Jefe UTP

	protocolo sobre el buen uso de los materiales, para el beneficio de los profesores y estudiantes.	
--	---	--

Conclusión

Luego del análisis realizado y seguido plan de mejora, es preciso mencionar que este instrumento tiene por objetivo único mejorar el trabajo que realizan los equipos directivos y equipo de docentes de la Escuela Irene Frei de Lautaro.

Gracias al exhaustivo análisis, se concluye que existe una base sólida de trabajo que se refleja en los resultados expuestos, donde se detalla el cuidado, profesionalismo y calidad que hay en cada una de las áreas destacadas en el presente instrumento. Podemos entonces hablar con certeza de los siguientes puntos que se ven reflejados en los resultados de este cuestionario, abordando el área de gestión curricular se puede señalar que existe un conocimiento de parte de la comunidad educativa respecto a los lineamientos y funciones que cada persona tiene dentro del establecimiento y la entrega oportuna de información para realizar de la mejor manera posible la tarea curricular. Del mismo modo para el área de gestión de recursos, se recomienda una mayor difusión dentro del establecimiento, de los recursos disponibles para que estos sean puestos a disposición de los profesionales, mejorando así el desempeño de sus clases.

En el área de liderazgo pedagógico, se invita a impulsar el trabajo de parte de la directora y su equipo, hacia la comunidad educativa de la escuela, para seguir el modelo que el proyecto educativo institucional entrega, de forma que todos los actores se sientan partícipes activos y estén alineados en un solo camino para el trabajo colaborativo.

Se destaca grandemente el trabajo en el área formación basada en competencias, realizado por los docentes de la escuela, donde se logran de manera destacada la realización de sus respectivas tareas. La invitación aquí es a continuar y mantener el nivel de trabajo, sugiriendo incorporar constantes capacitaciones y

replicando el gran trabajo que realizan en favor de sus educandos y su proceso educativo.

Llegando al cierre del presente trabajo de grado, se invita a continuar el estudio de las áreas mencionadas, ya que estas son el corazón del buen desarrollo en el proceso educativo de cualquier establecimiento educacional, no solamente de la Escuela Irene Frei de la comuna de Lautaro, pues mantenerse abierto a estas recomendaciones potenciará sus prácticas curriculares y pedagógicas.

Bibliografía

- https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/182217?fs_q=FORMACION_BASADA_EN_COMPETENCIAS&prev=fs p.20-22
- Vázquez Fernández, P. (2011). Competencias básicas: desarrollo y evaluación en educación primaria. Madrid, Spain: Wolters Kluwer España. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/51865?page=25>.
- https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/95893?as_all=validaci%C3%B3n_de_un_instrumento_de_evaluaci%C3%B3n&as_all_op=unaccent_icontains&prev=as p.3
- https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/12246?as_all=GESTI%C3%93N_CURRICULAR&as_all_op=unaccent_icontains&prev=as