



**Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster en Educación Mención
Curriculum y Evaluación en Competencias**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE
RECURSOS DEL CENTRO EDUCACIONAL LOS CARRERA, DE LA
COMUNA DE PUERTO MONTT, REGIÓN DE LOS LAGOS**

Candidata a Magíster: Lorena del Carmen Leviñanco Vera

Tutor Disciplinar: Doctora Amely Vivas Escalante

Tutor Metodológico: Doctora Marlenis Martínez Fuentes

Santiago de Chile, 2024

Índice.

1.	Portada	1.
2.	Índice.....	2.
3.	Resumen.....	3.
4.	Introducción.....	4.
5.	Marco Teórico	6.
6.	Marco contextual	20.
7.	Elaboración y aplicación del instrumento.....	31.
8.	Análisis de resultados	52.
9.	Propuestas de mejora	69.
10.	Conclusión.....	78.
11.	Bibliografía	80

Resumen.

Este documento desarrolla una investigación diagnóstica realizada en el Centro Educativo Los Carrera, de Puerto Montt, cuyo objetivo es evidenciar el panorama actual de las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos de este establecimiento, para luego generar acciones de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la calidad educativa ante los desafíos de un mundo globalizado que exige una educación flexible y adaptativa.

Para la elaboración del diagnóstico institucional se realizó una revisión bibliográfica y análisis del PEI del centro educativo, documentación oficial referenciada al marco regulatorio evidenciado dentro del Marco Teórico, para hacer una triangulación analítica del contenido y cotejar esta información con los datos obtenidos de la encuesta aplicada al cuerpo directivo y profesorado del colegio, luego estos datos se procesaron utilizando el software JAMOVÍ, para el análisis cuantitativo de carácter estadístico descriptivo, tablas que consignen las medidas de tendencia central por cada una de las prácticas consultadas, antes mencionadas y finalmente, se presentan en un cuadro resumen con los porcentajes obtenidos en cada dimensión del instrumento.

Finalmente, el análisis de las fortalezas y debilidades obtenidas, evidencia valoraciones altas y prácticas sólidas en Formación basada en competencias, no obstante Liderazgo, Gestión de Recursos y Gestión Curricular también obtuvieron valoraciones altas, pero dentro de éstas existen dimensiones con índices bajos que sugieren posibles mejoras como en Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes y Gestión de Recursos Educativos, que destacan como las que necesitan mayor intervención. Con resultados, la propuesta de mejora apunta a profundizar en la incorporación de contenidos transversales, así como reforzar el apoyo al desarrollo emocional y vocacional de los estudiantes. Además, la gestión y optimización de recursos educativos e infraestructuras deben ser prioridades para asegurar un ambiente de aprendizaje adecuado y completo.

Introducción.

Uno de los principales retos que atraviesa la educación es la necesidad de preparar a los estudiantes no solo para un mundo en constante cambio, sino también para un entorno laboral que exige nuevas competencias y habilidades (Saavedra & Saavedra, 2022). La transición hacia una educación basada en competencias, la integración de tecnologías digitales en el aula y el fomento de habilidades socioemocionales son solo algunas de las respuestas a estos desafíos. No obstante, la implementación efectiva de estos enfoques requiere de un profundo cambio en la manera en que entendemos el currículo, la enseñanza y la evaluación, lo cual presenta un reto aún mayor para los sistemas educativos que buscan mantenerse al día con las demandas contemporáneas.

El concepto de "educación continua" también se ha consolidado como uno de los pilares fundamentales para enfrentar los desafíos actuales, entendiendo que el aprendizaje no debe limitarse a las etapas tradicionales del sistema educativo, sino que debe ser un proceso permanente que acompañe a los individuos durante toda su vida (Vázquez, 2022). Este enfoque demanda no solo una revisión de los contenidos y métodos, sino también un análisis crítico de las estructuras organizativas de los centros educativos, la formación docente y los modelos de evaluación, todos ellos orientados a un aprendizaje más flexible, inclusivo y relevante.

El presente documento titulado Trabajo Final para obtener el Grado de Magister en Educación Mención Currículum y Evaluación Basado en Competencias, plantea como objetivo visibilizar el panorama actual de las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos del establecimiento de Educación General Básica "Centro Educacional Los Carrera", buscando generar acciones de mejora que contribuyan al fortalecimiento o a la redefinición de las prácticas pedagógicas, las estrategias de gestión y evaluación de esta institución que apunten a un alto nivel de la calidad de la educación, entendiendo, que para que esto suceda debe existir eficacia y alineación entre todos los componentes del sistema educativo.

Para la elaboración del documento, se realizó una revisión bibliográfica, tanto de la literatura que versa sobre la materia, así como de los documentos oficiales emanados desde el Ministerio de Educación que establecen las bases curriculares y normativa vigente, además de documentos internos del establecimiento para realizar el Marco Teórico y el Marco Contextual que sustentan este documento.

Con posterioridad, luego del proceso de elaboración del instrumento de diagnóstico y la validación del mismo, se aplicó tanto al equipo directivo como a las y los docentes del establecimiento. Los datos levantados y la información recopilada fueron sistematizados para realizar el Análisis de Resultados y luego, como resultante del proceso, se elaboraron reflexiones y conclusiones conducentes a una propuesta de mejora concreta en las áreas que demostraron los resultados más descendidos. Lo que nos lleva a cerrar el documento con una Conclusión de los alcances y puntos trabajados en esta investigación con una proyección hacia nuevos desafíos relacionados con la misma.

Marco teórico.

La "gramática escolar" concepto de Tyack y Cuban (2001) nos permite comprender por qué algunas prácticas educativas parecen inmutables a pesar de los intentos de reforma. Esta idea sugiere que la organización del tiempo y espacio en las escuelas se mantiene casi sin cambios desde el siglo XIX, y estos aspectos se han naturalizado en el sistema educativo actual, llevándonos a aceptar prácticas que fueron estructuradas de manera arbitraria en sus inicios (Abregú, Paparella & Gvirtz, 2014). La estructura de ciclos lectivos y el calendario diario han pasado a formar parte de una cultura escolar profunda que condiciona el funcionamiento de las escuelas y la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.

Un ejemplo concreto referente a tradiciones perpetuadas en la cultura escolar, es lo acontecido frente a desafíos actuales como la posibilidad de las escuelas de integrar tecnologías de la información y la comunicación (TIC) de forma incremental o, por el contrario, generar un cambio radical. Un cambio incremental sería utilizar dispositivos como por ejemplo notebooks para acceder a información (tal como antes se accedían a enciclopedias) y realizar con ellos tareas habituales, pero manteniendo el currículo tradicional prácticamente intacto, ocasionando que esta "integración" en realidad no constituya en sí una verdadera innovación, ya que solo incorpora herramientas adicionales a una forma de trabajo escolar sin alterar los métodos de enseñanza tradicionales que se reproducen desde hace décadas (Abregú, Paparella & Gvirtz, 2014).

En contraste, un cambio radical implicaría reestructurar profundamente las prácticas escolares, como proponer proyectos interdisciplinarios en los que se superen las barreras de asignaturas y horarios. Este tipo de innovación se asemeja a una transformación holística, ya que implica modificar tanto la organización del tiempo y el espacio escolar como el currículo, promoviendo una relación más dinámica entre el interior y exterior de la escuela. Según Kelly (2009), esta aproximación promueve una configuración institucional renovada, adecuada para afrontar los desafíos de una sociedad en constante cambio.

Este marco rígido y heredado de la "gramática escolar" explica la dificultad para abandonar ciertas prácticas, las cuales, pese a ser disfuncionales, están tan arraigadas

que se perciben como naturales e inmutables. Transformarlas implica tiempo, esfuerzo y reflexión crítica, es necesario que la propia institución escolar reconozca la necesidad de cambio. Aunque los agentes externos pueden facilitar esta toma de consciencia, las mejoras sostenibles y significativas suelen ser aquellas que surgen desde la misma escuela, permitiendo una apropiación genuina de los cambios, es ahí que la gestión directiva, curricular, evaluativa y pedagógica toman mayor relevancia, toda vez que impactan directamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje de sus respectivas comunidades educativas.

Kluwer (2022) afirma que “la escuela debe utilizar todos los recursos a su disposición para responder a una realidad dinámica, donde el director debe movilizar a sus equipos para diseñar un proyecto educativo institucional retador, con objetivos y metas alcanzables, dar seguimiento y evaluar las actividades y resultados”. Además, el autor enfatiza que el director no solo debe actuar como gestor, sino también como líder transformador, promoviendo un entorno educativo que forme estudiantes competentes, éticos y emocionalmente estables (Kluwer, 2022, p. 108).

En consecuencia, proponer mejoras aplicadas a un Proyecto Educativo Institucional (PEI) en consonancia con el enfoque curricular basado en competencia, involucra, por un lado definir conceptualmente y relevar la importancia de un diagnóstico institucional, asimismo en referencia al PEI y además establecer un posicionamiento epistemológico apropiado que nos permita elaborar un análisis reflexivo de la literatura y marcos regulatorios que contribuyan a generar un corpus teórico sólido para el desarrollo de una propuesta curricular que constituya una innovación pedagógica real, en lugar de la reproducción de prácticas enquistadas en el sistema escolar que solo se reconfiguran en base a los contextos tecnológicos y materiales actuales, sin promover cambios significativos respecto a los nuevos enfoques, en particular a aquellos basados en competencias.

1. Diagnóstico Institucional

El concepto de diagnóstico institucional en educación hace referencia a un proceso integral de análisis de las fortalezas y debilidades de una institución educativa,

abarcando sus componentes estructurales, pedagógicos y administrativos. Este proceso permite identificar las necesidades y desafíos que enfrentan las instituciones para lograr una mejora en la calidad de los aprendizajes y en la gestión escolar (Faul & Martínez, 2019).

La importancia del diagnóstico institucional radica en su rol como base para tomar decisiones informadas y estratégicas que impacten positivamente el desarrollo de políticas y prácticas educativas. Según Álvarez et al. (2022), un diagnóstico efectivo evalúa tanto factores internos como externos, promoviendo la participación de diversos actores, lo que contribuye a soluciones más adaptadas y sostenibles. Además, un diagnóstico bien estructurado fomenta el compromiso de la comunidad educativa y optimiza el uso de los recursos, facilitando el logro de los objetivos de aprendizaje (IIEP-UNESCO et al., 2021).

2. Proyecto Educativo Institucional

Por su parte, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) es una herramienta de gestión escolar que, en el contexto chileno, define los principios, objetivos y valores que orientan el quehacer de cada establecimiento educativo. Basado en procesos participativos, el PEI establece los sellos y el sentido de identidad de la comunidad escolar, al tiempo que articula diversas acciones y planes, como el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y otros programas de convivencia, inclusión y seguridad. Con el respaldo de políticas públicas, el PEI busca contextualizar las prácticas escolares y asegurar una planificación estratégica alineada con el aprendizaje y desarrollo integral del estudiantado.

Moreira-Arenas, Portales-Olivares y Sáez-Kifafi (2022) señalan que el PEI en Chile debe articularse con otras herramientas de gestión escolar para lograr una visión más integrada de identidad, propósitos y mejoramiento educativo.

3. Fundamento epistemológico.

La educación es un proceso mucho más complejo que la sola transmisión de información, un modelo como el de la racionalidad clásica, no alcanza a dar cuenta de

todas las dinámicas como, por ejemplo, el cómo se construye el conocimiento por el sujeto y las valoraciones que constantemente incorporan los individuos, por lo tanto no es solo pasar el contenido y luego calificarlo, que es lo que un docente bajo paradigmas clásicos está habituado a hacer, sino la forma en que se presenta el contenido y luego se asegura que éste fue asimilado por las y los estudiantes de forma tal que puedan aplicarlo y llegar incluso a crear nuevo conocimiento en base a lo aprendido.

Sobre éste punto debemos reflexionar sobre la forma y estilo de enseñanza que podría desarrollar un docente que, en el ejercicio de su profesión, manifiesta abiertamente los rasgos de su propia formación, sostenida por prácticas educativas conductistas excesivamente expositivas, memorísticas, etc, replicando una metodología que no siempre se ajusta a la realidad de aula, sus contextos situados y las características generales de los estudiantes que educa. En la actualidad y en el futuro, la diversidad y la inclusión en educación, nos demandan ser efectivos con el aprendizaje de nuestros estudiantes. El Consejo Nacional de Educación (CNE) aprobó el Decreto de Evaluación, Calificación y Promoción, presentado por la Unidad de Currículum y Evaluación (UCE) del Ministerio de Educación, que tiene por objetivo promover la evaluación centrada en el aprendizaje integral de los estudiantes y no sólo en las calificaciones (Revista de Educación, 2018). Esto generó nuevos desafíos para el profesorado toda vez que les obliga a comprender los procesos evaluativos de manera mucho más compleja e integrativa, ya no solo en el plano equivalente a la calificación numérica que otorga o restringe la promoción de un estudiante.

Los procesos de aprendizaje son esenciales en todos los niveles educacionales, el foco central siempre debe estar en el aprendizaje, bajo la lógica de que todos los estudiantes aprendan y así mismo, evaluarlos con ésta finalidad en mente. Santos Guerra (1993), afirma que la evaluación es un fenómeno que bien utilizado, permite saber cómo se produce el aprendizaje, sirve para mejorar la práctica de los profesores, el contexto y funcionamiento de las instituciones educacionales, por lo tanto, no está circunscrita, como habitualmente se piensa, sólo al contexto del aula, referido solo a los estudiantes y en torno a un limitado control de los conocimientos adquiridos a través de pruebas de diversos tipos, pues todos, estudiantes, profesores e institución, deben estar siempre sometidos a una evaluación constante como el organismo “complexus” que es,

y ésta evaluación debe constituir un insumo para mejorar las prácticas, siempre pensando en el aprendizaje integral como objetivo central.

Pero a pesar de estas nuevas disposiciones reglamentarias, en el sistema educacional en general, se han mantenido los modelos explicativos o paradigmas basados en constantes reduccionistas que impiden alcanzar nuevos horizontes en pleno siglo XXI, (Morin,1999). Este autor plantea que los paradigmas clásicos ya no obedecen a los nuevos tiempos, aquellos basados en reduccionismos ya no prestan utilidad para definiciones de sujetos intervinientes sobre todo en el ámbito educativo. En su lugar debemos considerar al ser humano como una unidad dialéctica involucrada, que advierte la complejidad del quehacer humano en relaciones sociales y que al mismo tiempo es un ser natural, algo más que un humano-individuo atomizado, sino que visto como parte de un todo social dinámico.

Esto amplía la percepción que se tiene del individuo considerando las sumas de sus partes, cultural, ecológica, social y espiritual que debe verse desde la simultaneidad del movimiento, con intereses, motivaciones, valoraciones, y decisiones constantes, todo lo que existe al mismo tiempo y que impide reducirlos a una entidad discreta y simplemente racional.

De esta manera podemos tomar en consideración el conjunto de subjetividades educativas involucradas en el proceso y por ejemplo, comprender al profesor y al estudiante como sistemas complejos, y de esta misma forma a todos los actores e incluso a la institución educacional, todos ellos son portadores de interacción social, cultural, emocionalidad, discursos y narrativas dominantes en su contexto, por ende el profesor bajo ésta óptica, comprende al estudiante, al Estado, a las instituciones educacionales, a los medios de comunicación, las familias, etc.

Entonces la educación, no es un proceso que se agota en el aula y los atomizados sujetos, profesor-alumno; más bien, todos quienes constituimos el conjunto social, somos la educación, (Morin, 1999). Esta es la base fundante del paradigma de la complejidad aplicada al contexto educativo.

Desde la perspectiva planteada por el pensamiento complejo, cabe entonces analizar las prácticas pedagógicas de instituciones educativas y preguntarse ¿cuántos educadores realmente comprenden el significado de educar bajo éste enfoque?, ¿de qué

forma se articula la malla curricular y cómo se relacionan los contenidos que en cada asignatura se imparten? ¿Existe diversidad en las estrategias de evaluación, pensando en los estilos de aprendizaje de sus estudiantes? La forma en que se responde a cada una de estas preguntas es tan variada como lo son los tipos de establecimientos escolares chilenos y sus respectivas comunidades.

Si se relaciona el enfoque de la Complejidad como marco conceptual que fundamenta un plan remedial orientado a la mejora institucional de un establecimiento como el Centro Educacional Los Carrera, este enfoque epistémico considera que no solo es importante la adquisición de competencias propias de cada asignatura, sino que además establece a la formación de cada individuo como un ser multifacético y que el grupo de estudiantes en su conjunto, no es un ente individual al cual se le debe enseñar o tratar como una sola unidad, sino que se deben atender en virtud de la diversidad de estilos de aprendizajes y personalidades que coexisten dentro de la sala de clases, pues todos podemos aprender mejor desde perspectivas tal vez diferentes a la del otro.

Con respecto a la diversidad de aprendizajes en el aula, queda en evidencia cómo históricamente se ha asociado la capacidad intelectual considerando solamente dos tipos de habilidades: la habilidad lógico-matemática y las lingüísticas o verbales, esto en desmedro y desconociendo otras maneras de adquirir el conocimiento (Gardner, 1995).

“No todo el mundo tiene los mismos intereses ni capacidades, no todos aprendemos de la misma manera” (Gardner, 1995, p 27.). La complejidad pone en evidencia que cada individuo es un ente complejo, que por razones estratégicas es percibido como un ente colectivo “un grupo estándar” dentro del sistema escolar, pero que en realidad es un individuo corpóreo con una riqueza mental y espiritual único e irrepetible, inserto en diferentes grados de micro sistemas coexistentes (escuela, familia, grupos sociales, etc) que de manera exponencial aumentan los niveles de complejidad de sus relaciones sociales. Profesores y directivos ejercen una influencia incuestionable a través de sus funciones cotidianas en el sistema complejo al que llamamos escuela.

4. Educación Basada en Competencias en el contexto chileno.

La educación basada en competencias en Chile ha sido promovida por diversos documentos oficiales del Ministerio de Educación, los cuales establecen el enfoque en habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para el desarrollo integral y la

participación activa en la sociedad. Estos documentos destacan la necesidad de preparar a los estudiantes para enfrentar desafíos actuales y futuros mediante el dominio de competencias prácticas y aplicables. A continuación, se sintetizan las ideas fundamentales de los principales documentos sobre este enfoque:

Bases Curriculares: Las Bases Curriculares para la Educación Básica y Media, publicadas en distintas actualizaciones, establecen los aprendizajes esenciales y las competencias que los estudiantes deben desarrollar en cada nivel. Estas bases orientan la educación hacia el desarrollo de competencias transversales y específicas en áreas como el pensamiento crítico, la creatividad y la colaboración, con el objetivo de que los estudiantes adquieran habilidades aplicables en diversos contextos de la vida cotidiana y profesional (Ministerio de Educación, 2012, 2015, 2019).

Marco para la Buena Enseñanza: Este documento plantea la importancia de una enseñanza centrada en el desarrollo de competencias y destaca el rol del docente como facilitador del aprendizaje, quien debe guiar y apoyar a los estudiantes en la construcción activa de conocimientos. El marco subraya que la enseñanza debe enfocarse en competencias que permitan a los estudiantes adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos, promoviendo un aprendizaje significativo y personalizado (Ministerio de Educación, 2008).

Estándares Indicativos de Desempeño: Los Estándares Indicativos de Desempeño para los niveles de Educación Parvularia, Básica y Media establecen los criterios que definen una educación de calidad, centrada en el logro de competencias. Estos estándares enfatizan la necesidad de que las instituciones educativas fomenten habilidades y actitudes fundamentales para el desarrollo personal y social, promoviendo una enseñanza inclusiva y orientada al desarrollo integral de cada estudiante (Agencia de Calidad de la Educación, 2014).

Propuesta Curricular 2024: Este documento plantea una revisión del currículo nacional, destacando aún más la importancia de la educación basada en competencias. La propuesta incluye un enfoque centrado en el desarrollo de habilidades que permitan a los estudiantes enfrentar los desafíos de un mundo globalizado. Se enfatiza la necesidad de competencias transversales en comunicación, pensamiento crítico y

digitalización, además de habilidades específicas en distintas áreas del conocimiento (Ministerio de Educación, 2023).

Plan Nacional de Convivencia Escolar: Este plan aborda la formación de competencias socioemocionales en los estudiantes, esenciales para una convivencia pacífica y respetuosa en el contexto escolar. Se destaca que el desarrollo de habilidades como la empatía, la resolución de conflictos y el trabajo colaborativo es fundamental para que los estudiantes se conviertan en ciudadanos responsables y comprometidos con su comunidad (Ministerio de Educación, 2019).

Cada uno de estos documentos resalta que la educación basada en competencias es crucial para formar estudiantes autónomos, críticos y capaces de adaptarse a un entorno en constante transformación. Este enfoque permite que los estudiantes no solo adquieran conocimientos teóricos, sino también habilidades prácticas que les servirán en su vida personal y profesional, fomentando así una educación inclusiva y orientada a la igualdad de oportunidades.

La implementación de un currículo basado en competencias supone una transformación de la práctica docente y del rol del estudiante. Con relación a los estudiantes, se espera que adquieran un aprendizaje significativo mediante la construcción activa de conocimientos (González & Velásquez, 2018). A su vez, el rol docente se redefine como facilitador del aprendizaje, guiando y evaluando el proceso de adquisición de competencias en un marco donde las actividades prácticas cobran especial relevancia (Zuñiga & Salinas, 2020).

5. Evaluación Institucional

La evaluación institucional, según el Ministerio de Educación de Chile (Mineduc), se define como un proceso de análisis sistemático que permite a las instituciones educativas revisar y mejorar su calidad y efectividad en términos de gestión y resultados de aprendizaje. Esta evaluación es esencial para comprender cómo las escuelas operan en diversas áreas clave y asegurar que cumplan con los estándares establecidos, promoviendo la mejora continua en el contexto de cada comunidad educativa.

El Mineduc estructura la evaluación institucional en cinco dimensiones principales, que abarcan aspectos críticos del funcionamiento de una institución educativa:

5.1 Liderazgo: Evalúa la capacidad de la institución para implementar un liderazgo efectivo y participativo, que impulse un clima escolar positivo y la mejora continua de la enseñanza.

El liderazgo pedagógico ha cobrado relevancia en Chile en los últimos años, impulsado por el convencimiento de que la mejora educativa depende en gran medida de un liderazgo efectivo en las escuelas. Según Vivanco y Contreras (2021), un liderazgo pedagógico eficaz implica la habilidad de guiar a los docentes hacia la mejora continua de sus prácticas, con el objetivo de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Para lograr determinar los factores del ámbito de la gestión educacional que influyen en los procesos que conducen hacia la implementación de planes de mejora transformadores, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015), declara explícitamente que las organizaciones educacionales de nuestro país son instituciones complejas y como tales, se encuentran en un constante cambio que, a la vez, generan nuevos desafíos a los cuerpos directivos encargados de la gestión y administración, sobre todo, referente a la gestión pedagógica de la enseñanza, los aprendizajes y los resultados académicos de los estudiantes. El objetivo de éste documento es entregar una conceptualización teórica que aporta un conjunto claro de definiciones, que permitan orientar las prácticas profesionales, esto inmediatamente permite identificar y seleccionar rasgos que potencian un mejor desempeño directivo, no importando si se trata de un Jardín infantil, una escuela o un centro de educación superior, los elementos acá definidos aplican y organizan las prácticas directivas con la misma capacidad de eficacia para los diferentes entornos y contextos educacionales, bajo los lineamientos que conceptualiza (Millán, 2018).

Este documento además nos entrega una visión clara de cómo un liderazgo efectivo constituye un factor determinante en el éxito o fracaso de una institución de educación, indistintamente se trate de gestionar un jardín infantil, una escuela, liceo o instituciones de Educación superior. Más aún sin importar que se trate del liderazgo ejercido por un Rector, un Jefe de Carrera, un Coordinador académico, un director de

colegio, jefe de UTP o, igual de importante, el liderazgo ejercido por un profesor frente a su curso, ya sea en algún nivel de educación escolar o en una sala universitaria, éste será igual de determinante en el resultado.

Según el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015), el liderazgo se entiende como: “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (Leithwood, 2006). La definición supone que el liderazgo es una función más amplia que la labor ejercida por el director del establecimiento y es compartida con otras personas de la institución, ya sea como parte del equipo directivo o, en primera línea, cada profesor desarrollando sus funciones en la sala de clases frente a un grupo curso. Por lo tanto, cada decisión y acción que se ejecute o se omita, impactará finalmente en el resultado del aprendizaje de los estudiantes.

El director y el equipo directivo de un establecimiento deben ejercer un liderazgo que promueva la reflexión pedagógica y que esté orientado a la innovación y la mejora constante. En el contexto de un colegio como el Centro Educacional Los Carrera, este liderazgo es fundamental para enfrentar los desafíos de una comunidad diversa y para adaptar el PEI a las necesidades del alumnado. El liderazgo pedagógico efectivo requiere de una sólida formación en competencias de gestión y de una visión que fomente una cultura de colaboración entre los docentes (García & Pérez, 2020).

5.2 Gestión pedagógica y curricular: Analiza la planificación, ejecución y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como la efectividad de las prácticas pedagógicas.

La gestión curricular implica la planificación, implementación y evaluación del currículo, adaptándolo a las necesidades y particularidades del contexto escolar. En Chile, la gestión curricular es un componente esencial para asegurar que el proceso educativo esté alineado con las directrices establecidas por el Ministerio de Educación, así como con los objetivos y valores reflejados en el PEI de cada establecimiento.

“El currículum constituye el marco de planificación y preparación de la enseñanza, condiciona la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la enseñanza, la evaluación y reflexión de la práctica docente. Los equipos directivos

conocen y comprenden el marco de referencia nacional dado por las bases curriculares, los enfoques y énfasis de los planes y programas de estudio y los estándares de aprendizaje" (Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, 2015, p. 15).

La Gestión Curricular contiene las competencias y habilidades que evidencian la forma en la cual el director asegura el aprendizaje efectivo en aula, considerando la cultura y el Proyecto Educativo del Establecimiento. Se expresan en la capacidad de promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum, en ella se exige al director y equipo directivo, el dominio de ámbitos tales como: conocer los Marcos Curriculares de los respectivos niveles educativos, el Marco de la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación, organizar eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula, establecer mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula, apoyar la formación permanente de docentes. Además de la atención a estudiantes con necesidades pedagógicas particulares y, asegurar la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional, (Panqueva, 2008). Es indiscutible que una gestión adecuada del currículo juega un rol protagónico en el éxito de la institución, por tanto, todos los procesos de mejora educativa deben tener presente este factor tan relevante para el logro de los objetivos educativos.

Millán (2018), reporta en su tesis de Magíster sobre la existencia de un amplio consenso en la literatura especializada acerca de la importancia de la gestión curricular y el efecto que ésta tiene en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Los movimientos de eficacia escolar dedican amplios apartados para dar cuenta de este factor en aquellas escuelas y establecimientos de educación que han logrado estándares de desempeño acordes a las exigencias del mundo actual y por ende han conseguido entregar una educación de calidad.

Toda institución que busque mejorar sus procesos internos, en vías de entregar una educación de calidad centrada en el aprendizaje integral a sus alumnos, debe

considerar el factor gestión curricular como columna vertebral en el camino hacia la mejora continua. Esto implica mirar con atención aquellas prácticas exitosas, de manera de incorporarlas en forma sistemática en la cultura institucional.

5.3 Gestión de recursos: Incluye la administración eficiente de recursos financieros, humanos y materiales, asegurando que sean adecuados y se utilicen estratégicamente para cumplir con los objetivos educativos.

La Gestión de Recursos en el contexto educativo, se refiere a la administración de los medios materiales, financieros y humanos necesarios para el funcionamiento de una institución escolar. En el sistema escolar chileno, la gestión de recursos se ha convertido en una prioridad debido a las limitaciones presupuestarias que afectan a muchas instituciones, especialmente en zonas de vulnerabilidad social (Pizarro, 2020).

5.4 Resultados educativos: Mide el desempeño académico de los estudiantes y su progreso en relación con los objetivos curriculares, enfatizando la importancia de resultados significativos y de calidad en el aprendizaje.

5.5 Convivencia escolar y formación integral: Examina el ambiente escolar y la promoción de un entorno seguro, inclusivo y propicio para el desarrollo integral de los estudiantes, abordando aspectos como la convivencia, la participación y el bienestar de todos los miembros de la comunidad escolar.

La dimensión de convivencia escolar y formación integral en la evaluación institucional en Chile se centra en crear un ambiente seguro, inclusivo y propicio para el desarrollo emocional, social y ético de los estudiantes. Esta dimensión busca promover una cultura escolar que valore la diversidad y fomente el respeto y la participación de toda la comunidad educativa, lo cual es esencial para el aprendizaje efectivo y el bienestar de los estudiantes (Mineduc, 2021). La formación integral, en este contexto, no se limita a los logros académicos, sino que incluye el desarrollo de habilidades sociales, empatía y responsabilidad cívica, factores que impactan positivamente en la calidad de vida y en el éxito educativo a largo plazo (Aguilar, 2020; Godoy & Pizarro, 2021). Este enfoque se alinea con políticas de convivencia escolar que buscan reducir la violencia y

fortalecer el sentido de pertenencia, aspectos clave para construir un entorno donde todos los estudiantes puedan prosperar (González & Soto, 2019).

La evaluación en estas cinco dimensiones permite identificar tanto fortalezas como áreas de mejora, facilitando la elaboración de planes de acción específicos para el avance institucional en función de los estándares de calidad educativa establecidos en Chile. Esta estructura de evaluación se alinea con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) y es una herramienta clave para orientar el desarrollo y sostenibilidad de las mejoras en el sistema educativo.

6. Hacia un plan de mejora con enfoque basado en competencias

El PEI del Centro Educacional Los Carrera de Puerto Montt proporciona un marco que fomenta una formación integral, aunque el enfoque en competencias aún puede fortalecerse mediante un diseño curricular más explícito y coherente con los estándares de competencias transversales establecidos en la normativa nacional. Además, el contexto local, caracterizado por una diversidad cultural y socioeconómica, sugiere la necesidad de integrar competencias interculturales para fomentar una educación inclusiva (Bustos, 2017).

Respecto a la gestión curricular del establecimiento, se esperaría que esta considere también las características culturales, sociales y económicas de su comunidad educativa, lo cual implica diseñar actividades y estrategias que promuevan un aprendizaje contextualizado, inclusivo y significativo. Según Figueroa y Contreras (2019), una gestión curricular efectiva también requiere del monitoreo continuo y de ajustes adaptativos para asegurar que el currículo responda a las necesidades cambiantes de los estudiantes y que los docentes reciban el apoyo necesario en términos de recursos y formación (Hernández, 2022).

En definitiva, un colegio como el Centro Educacional Los Carrera, que se enfrenta a desafíos en cuanto a recursos y de infraestructura, es crucial desarrollar una estrategia de gestión de recursos que permita optimizar los recursos existentes y buscar alternativas de financiamiento externo, como alianzas con empresas locales o la postulación a fondos gubernamentales. Según Montero y Díaz (2023), una gestión

efectiva de los recursos no solo asegura el funcionamiento del colegio, sino que también influye directamente en la calidad educativa, al proporcionar un ambiente adecuado para el aprendizaje.

Marco contextual.

Puerto Montt es Ciudad Capital de la Décima Región de Los Lagos, que se destaca por su estratégica ubicación costera en el golfo de Ancud, a orillas del océano Pacífico. A unos 1.050 km al sur de Santiago, Puerto Montt es un punto clave en la conexión hacia la Patagonia, la región de Magallanes y la Antártica Chilena. Con una población que supera los 250.000 habitantes (según el INE 2022), es la ciudad más poblada de la región y en las últimas décadas ha experimentado un rápido crecimiento económico y demográfico impulsado principalmente por su rol como puerto pesquero, su desarrollo en la industria salmonera y su potencial como centro turístico, ya que la ciudad es la puerta de entrada a la Isla de Chiloé y a varios parques nacionales de gran belleza.

Destaca la región además por sus esfuerzos en la mejora de la educación pública, especialmente en la implementación de programas de apoyo a estudiantes vulnerables y en la promoción de la educación técnica y profesional. El DAEM de Puerto Montt se ha enfocado en mejorar la infraestructura educativa y en fomentar proyectos innovadores que fomenten la inclusión y el acceso a la educación superior. Este esfuerzo está en línea con las políticas nacionales que buscan reducir las brechas educativas y mejorar la calidad de la enseñanza en el país.

Puerto Montt juega un papel destacado en la formación académica del sur de Chile perfilándose como ciudad universitaria debido a que alberga múltiples centros educativos técnicos y tecnológicos de educación superior, de origen privado y estatales como el caso de la Universidad de Los Lagos, todas tienen una amplia oferta académica en áreas como ciencias sociales, ingeniería, salud y educación, contribuyendo significativamente a la formación profesional y al desarrollo regional con especializaciones en sectores clave como la pesca, la acuicultura y el turismo.

En cuanto al entorno sociocultural, ha de destacar la interculturalidad como aspecto clave, reflejando la diversidad cultural de la ciudad y sus alrededores, donde convergen herencias indígenas mapuche-huilliche, colonizadoras alemanas, tradiciones locales y una creciente población migrante. En las escuelas, especialmente en zonas rurales, se han implementado Programas de Educación Intercultural Bilingüe (PEIB), que incluyen la enseñanza del mapudungun, cosmovisión huilliche y prácticas culturales, como ceremonias y celebraciones tradicionales que buscan preservar y revitalizar la

cultura indígena, mientras se integran en el currículum general para sensibilizar a estudiantes no indígenas.

El Centro Educacional Los Carrera de la ciudad de Puerto Montt, nace el año 1991, en primera instancia como jardín infantil. Desde el año 2002 a 2009 comienza a transitar de forma gradual por los correspondientes procesos de reconocimiento para impartir los niveles educativos hasta el 8° año Básico, consolidándose de esta forma como un establecimiento de Educación Básica. Durante los años 2020 y 2023 ha alcanzado los niveles de 100% de excelencia académica a través del sistema de medición SNED 2020-2021 y SNED 2024-2025. (loscarrera.cl/historia).

Una de las características más particulares de este establecimiento es que a la fecha ha podido mantener una jornada escolar equivalente a la de la época anterior a la implementación de la Jornada Escolar Completa (JEC), por cuanto divide el uso de sus espacios físicos en una jornada de mañana en la que asisten los estudiantes de 5° a 8° año Básico, mientras que en la tarde lo hace el estudiantado de 1° a 4° año Básico, mientras que los niveles preescolares funcionan en otras dependencias. No existe documentación oficial o registro en la página de este centro educativo que haga mención a esta particularidad, pero en conversación informal con la directora del establecimiento, se nos ha señalado que han podido mantener esta modalidad de jornada solicitando permanentemente la autorización a la Provincial de Educación, bajo la justificación de no contar con una infraestructura que permita dar cobertura a todos los niños matriculados en una misma jornada y en el entendido de que en su organización curricular, han podido demostrar que logran cubrir todas las asignaturas en la cantidad de horas anuales que el Ministerio exige como mínimo. Esto lo han conseguido adelantando el inicio de clases, reduciendo el receso de vacaciones de invierno y extendiendo un par de semanas el cierre de su año escolar.

Reseña histórica del Centro Educacional Los Carrera, Logros y Dificultades

Nace en marzo del año 1991, prestando un servicio a la comunidad como, Jardín Infantil Particular “El Mundo de los Niños”.

En febrero de 2001 un incendio terminó con el proyecto, pero continuaron trabajando, gracias al apoyo de padres y apoderados.

Luego, en la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días, se les facilitaron sus dependencias ubicadas en calle Manuel Rodríguez 290 en forma totalmente gratuita. Bajo estas condiciones lograron atender al alumnado como establecimiento subvencionado.

26 de junio de 2001: Con la Exenta N° 1.792 se otorgó el reconocimiento para impartir Educación a Primer año Básico. Avanzando en curso cada siguiente año hasta el 2003.

27 de junio de 2002: Se autoriza el traslado del Jardín “El Mundo de los Niños” a una nueva infraestructura ubicada en Linares #231, en la Exenta N° 1.777

23 de octubre de 2002: Se solicita la modificación del nombre de la Unidad Educativa Jardín Infantil “El Mundo de Los Niños”, siendo aprobada en la exenta N° 3.217, día en que cambia su denominación a Centro Educacional “Los Carrera”. “Somos guardadores de un gran patrimonio, motivo por el cual nos hemos adueñado del nombre de los hermanos Carrera; patriotas, luchadores incansables de nuestra Independencia”.

23 de marzo de 2004: Con la Exenta N° 597 se otorgó el reconocimiento para impartir 4° año Básico.

Octubre de 2004: Se evalúa por primera vez a un cuarto año básico del Colegio. Son los primeros en la historia educacional del establecimiento en rendir SIMCE.

10 de marzo de 2005: Con la Exenta N° 369 se otorgó el reconocimiento para impartir 5° año Básico.

28 de noviembre de 2005: Con la Exenta N° 3.167 se otorgó el reconocimiento para impartir 6° año Básico.

24 de mayo de 2007: Con la Exenta N° 1.355 se otorgó el reconocimiento para impartir 1° año Básico B.

Marzo de 2007: Se elabora y ejecuta el Proyecto “Lescritor” en los niveles NB1, NB2, NB3 y NB4. Proyecto que permite a los alumnos(as) mejorar competencias lingüísticas a través de la ejercitación, lectura comprensiva, escritura adecuada y ortografía acordes al nivel que cursan.

Abril de 2007: Se elabora y ejecuta el Proyecto “Mi Historia Mi Mundo” en los niveles NB1, NB2, NB3 y NB4. Proyecto que permite a los alumnos(as), activar y reforzar su

conocimiento, con respecto a la biografía y obra, de los personajes de la Historia de Chile, acorde al nivel que cursan.

Marzo de 2008: Se otorga Excelencia Académica al Establecimiento en un 80% a través del sistema de medición SNED.

26 de junio de 2008: Con la Exenta N° 2.119 se otorgó el reconocimiento para impartir 7° año Básico.

Marzo de 2009: Se reduce la ejecución del Proyecto “Lescritor” a los niveles NB1 y NB2, proyecto que permite a los alumnos(as) mejorar a través de la ejercitación, lectura comprensiva, escritura adecuada y ortografía acordes al nivel que cursan.

Marzo de 2009: Se imparte y ejecuta el Proyecto “Multimática” en los niveles NB3, NB4, NB5. Proyecto que permite a los alumnos(as) mejorar sus estrategias de cálculo a través de la ejercitación paralela de unidades acordes a cada nivel.

30 de diciembre de 2009: Con la Exenta N° 3.967 se otorgó el reconocimiento para impartir 8° año Básico.

Abril de 2009: Se realiza la primera votación para conformar el Centro de Alumnos. Participan los alumnos de segundo ciclo.

Marzo de 2010: Se otorga Excelencia Académica al Establecimiento en un 100% a través del sistema de medición SNED.

Marzo de 2011: Ingreso a Ley Educacional Preferencial (SEP), calificados como emergente.

Marzo de 2011: Se elabora y ejecuta el Proyecto “English Challenge” en los niveles NB3, NB4, NB5 y NB6. Proyecto que permite a los alumnos(as) profundizar y adquirir un aprendizaje significativo, para desarrollar y fortalecer las habilidades necesarias para una comunicación competente y adecuada en el Idioma Inglés.

Marzo de 2011: Se imparte por primera vez el “Proyecto Multimática” a los alumnos(as) de NB1 y NB2 respectivamente, lo que permite desarrollar habilidades de cálculo y lógica en el sector de Matemática, fortaleciendo aprendizajes a largo plazo.

Diciembre de 2011: El colegio es calificado como AUTONOMO por la ley SEP.

Marzo de 2012: Se otorga Excelencia Académica al Establecimiento en un 60% a través del sistema de medición SNED.

Octubre de 2012: El colegio es calificado nuevamente como AUTONOMO por la ley SEP

Diciembre de 2012: El colegio es calificado con nota 6,0 en Monitoreo Plan SEP.

Marzo de 2013: Se ejecuta el Proyecto “English Challenge” en los niveles 1° a 8° Básico, Proyecto que permite a los alumnos(as) profundizar y adquirir un aprendizaje significativo, para desarrollar y fortalecer las habilidades necesarias para una comunicación competente y adecuada en el Idioma Inglés.

Marzo de 2014: Se otorga Excelencia Académica al Establecimiento en un 100% a través del sistema de medición SNED.

Agosto de 2014: Se renueva el 100 % de los proyectores de las salas de clases.

Septiembre de 2014: Se implementa un laboratorio de Ciencias.

Octubre de 2014: Se renueva el compromiso SEP, el cual regirá desde el año 2015 al 2018.

Noviembre 2015: La agencia de Calidad de la Educación califica nuestro desempeño como Alto, lo que implica que los resultados de nuestro colegio se ubican por sobre lo esperado.

Agosto 2016: Se otorga Excelencia Académica al Establecimiento en un 100% a través del sistema de medición SNED 2016 y 2017.

Octubre 2017: Con la Exenta N° 2037, se autoriza fusión de los establecimientos educacionales Jardín Infantil y Centro Educacional Los Carrera

Marzo 2020: Se otorga excelencia Académica al establecimiento en un 100% a través del Sistema de mediación SNED 2020-2021

Marzo 2023: Se otorga excelencia Académica al establecimiento en un 100% a través del sistema de medición SNED 2024-2025.

Marco Doctrinal o Teórico según declara en su Proyecto Educativo Institucional.

Centro Educacional Los Carrera nace como una entidad educativa para satisfacer las necesidades de los niños y niñas de la comunidad en que estamos insertos, evolucionando y transformándose con el tiempo en una atractiva alternativa educacional.

El proyecto educativo integra a todos los miembros de la Comunidad Educativa, promoviendo la participación y el compromiso, conociendo, respetando, asumiendo y practicando las normativas, los procesos pedagógicos y administrativos para lo que se propone aunar voluntades para realizarlo, con la entrega de las personas que tienen como misión guiar el proceso educativo y la participación activa de los niños y niñas.

El marco educativo que sustenta este proyecto se ha estructurado integrando los principios de la educación chilena, las normativas internas, dando énfasis a nuestras tradiciones y valores pues somos guardadores de un gran patrimonio; nos hemos adueñado del nombre de los patriotas, luchadores incansables de nuestra independencia: “Los hermanos Carrera”.

Fundamentos Filosóficos

Centro Educacional Los Carrera es un establecimiento particular subvencionado por el estado, con financiamiento compartido en la educación parvularia y general básica.

Esta comunidad educativa tiene como objetivo entregar a sus estudiantes una formación integral con énfasis en una sólida formación académica que les permiten hacer frente a las exigencias educativas, sociales y personales, centrándose al máximo en sus potencialidades.

Conocedores y respetuosos de nuestra patria, tradiciones y cultura, relacionándose activamente con el deporte y la recreación, identificándolos como los sellos de nuestro establecimiento educacional. Con grandes dominios valóricos como la autonomía, la empatía y el liderazgo, explicados a continuación:

Autonomía: Se refiere a la capacidad de los sujetos de derecho para valerse por sí mismo en los distintos planos de su actuar, pensar y sentir. Ello posibilita su iniciativa e independencia para escoger, opinar, proponer, decidir y contribuir, junto con el asumir responsabilidad por sus actos ante sí y los demás, dentro de las normas establecidas. (fuente: Bases Curriculares de Educación Parvularia).

Empatía: Es la capacidad de una persona para ponerse en el lugar de otro, en su situación emocional, en sus circunstancias; de comprender las causas que explican

sus actitudes y comportamientos. Es una especie de unión emotiva con otros seres que permite comprender lo que sienten.

Liderazgo: Conjunto de habilidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto de forma eficaz y eficiente.

Centro Educacional “Los Carrera”, es un colegio Particular Subvencionado de Educación General Básica, que se fundamenta, en la declaración de principios de la Constitución Política de la República de Chile y en las disposiciones establecidas en la Ley de Educación.

Misión: “Formar niños y niñas protagonistas de su propio conocimiento, con espíritu creativo y emprendedor, siendo conocedores de las tradiciones de su país y desarrollando sus habilidades deportivas, favoreciendo en ellos atributos como tolerancia, sociabilidad y empatía por la diversidad, potenciando bases sólidas que les permita insertarse a la enseñanza media”.

Visión: Nuestra unidad educativa visualiza para el futuro, estudiantes autorrealizados, capaces de adecuarse a los cambios, con gran desarrollo de la personalidad, autónomos, respetuosos de las tradiciones y con la capacidad suficiente para enfrentar desafíos en la educación superior.

Perfil del estudiante: Nuestros estudiantes al término de su enseñanza básica poseerán una sólida formación académica, con espíritu creativo, autónomo y emprendedor, capaces de cumplir disciplinariamente sus obligaciones. Conocedores y respetuosos de nuestra patria, tradiciones y cultura, relacionándose activamente con el deporte y la recreación. Además, serán estudiantes con fuertes valores de autonomía, empatía y liderazgo, capaces de expresarse respetando a la diversidad.

Perfil del apoderado: Se visualiza un apoderado cortés, respetuoso, tolerante, consecuente, que busca el diálogo en función del desarrollo de la comunicación, la confianza y el respeto que rechaza la crítica destructiva y malintencionada, cumpliendo

con las normas del Reglamento Interno y del Proyecto Educativo. Además, ser un modelo formador de hábitos, actitudes y valores, que apoya y estimula a sus hijos e hijas en el cumplimiento de sus tareas y por sobre todo comprometido, perseverante y con altas expectativas referente a la educación de su pupilo. Que participe en todas las actividades del colegio, que valore y promueva la identidad nacional.

Perfil Docente - Educador: Se promueve un perfil y un rol específico por parte de los Docentes y Educadores, que a través del talento y la vocación han hecho alcanzar con éxito el logro de sus objetivos.

Se valora un profesional con verdadera vocación, que es responsable y competente en su labor, que apoya incondicionalmente al colegio, y enseña siempre con gusto siendo modelo de confianza y probidad. Se resalta a quien es congruente en el pensar, decir y actuar, consecuente con sus principios y valores, honesto, que reconoce sus errores y modifica sus actuaciones y conductas, que reflexiona y analiza su capacidad para diseñar instrumentos, siendo constante en el trabajo, colaborador con sus pares y el logro de sus objetivos de aprendizaje, que es organizado, resolutivo y autónomo, capaz de manejar sus emociones, superar adversidades y mantener buenas relaciones interpersonales, siendo un apoyo para sus estudiantes en hechos y palabras.

Perfil Asistente de la Educación: Se promueve un perfil del profesional que contribuya a los objetivos del Proyecto Educativo Institucional, realizando labores complementarias a la tarea educativa, capaz de asumir roles específicos designados por sus superiores, desarrollando, apoyando y controlando el proceso de enseñanza en la formación de hábitos y valores en los alumnos(as) capaz de manejar sus emociones, superar adversidades y mantener buenas relaciones interpersonales, siendo un apoyo constante para una buena convivencia escolar.

Perfil directivo: Se promueve un directivo de calidad, con alto grado de liderazgo interpersonal y administrativo, que privilegia un trabajo colaborativo, un estilo participativo por medio de entrevistas personales, reuniones y consejos con los diferentes estamentos de la comunidad educativa, canalizando las dudas, críticas y sugerencias que se deben tener presente para la estabilidad y la organización de las actividades propias del establecimiento.

Rol Educativo de los Padres y Apoderados: El Centro General de Padres y Apoderados del Centro Educacional “Los Carrera” con personalidad jurídica N° 3616 del 26 de abril de 2012, tiene una duración de 2 años consecutivos.

Se reúne periódicamente con las Directivas de cada curso para tratar temas tales como: el mejoramiento de la infraestructura, equipamiento del colegio, aprendizajes de los estudiantes, actividades de vinculación con la familia y la comunidad. Se proponen estrategias de proyección para el año, tomando acuerdos y compromisos a cumplir.

Resultados SIMCE

En relación a los resultados obtenidos en la evaluación SIMCE de enseñanza básica 2023, el establecimiento arroja un resultado de 270 puntos para Lenguaje, en tanto en el área de Matemáticas, obtuvo un puntaje de 262.

Tabla 1

A continuación, se presentan los datos de caracterización del establecimiento:

Característica	Descripción
Nombre	Centro Educacional Los Carrera
RBD	22223
Dependencia	Subvencionado Individual
Guía	Secular
Arancel mensual (actualizado)	10 cuotas de \$80.000
Programa de Integración Escolar (PIE)	NO

Apoyo académico	Psicólogo, Educador Diferencial y Logopeda
Categoría de rendimiento	Medio
Estudiantes matriculados 2024	190
Cantidad promedio de estudiantes por curso	19
Número de profesores	16

Fuente: <https://admision.mineduc.cl/vitrina-vue/establecimiento/22223>

Tabla 2

Indicadores de Desarrollo Emocional y Social:

Enseñanza Básica 2023

Indicador	Puntaje	Comparación con colegios del mismo Grupo Socioeconómico
Autoestima académica y motivación escolar	67	Más bajo (7)
Clima de convivencia escolar	77	Similar (2)
Hábitos de vida saludable	65	Más bajo (6)

Participación y formación ciudadana	75	Similar (3)
----------------------------------------	----	-------------

Fuente <https://admission.mineduc.cl/vitrina-vue/establecimiento/22223>

Elaboración y aplicación del instrumento.

1. Metodología de Trabajo.

Para la elaboración del diagnóstico Institucional conducente a un plan de mejora aplicado al contexto educativo del Centro Educacional Los Carrera de la ciudad de Puerto Montt, se realizará una revisión bibliográfica y análisis del PEI de este centro educativo. Así como de la documentación oficial que hace referencia al marco regulatorio de la cual se ha dado cuenta en el apartado de Marco Teórico. La finalidad de esta revisión será poder hacer una triangulación analítica del contenido estableciendo de esta manera, el grado de consistencia entre la literatura, lo declarado por el establecimiento a través del PEI y luego poder cotejar esta información con los datos obtenidos de una encuesta aplicada al profesorado del colegio y cuya información será procesada utilizando el software JAMOVI, con el que se generará un análisis cuantitativo de carácter estadístico descriptivo, generando tablas que consignen las medidas de tendencia central por cada una de las prácticas consultadas en las respectivas dimensiones que conforman las cuatro áreas consultadas de las que, finalmente, se presentará un cuadro resumen con los porcentajes obtenidos en cada dimensión del instrumento.

2. Elaboración del Instrumento

El instrumento utilizado para levantar la información de las y los profesores, será una encuesta en formato escala Likert graduada en cuatro puntos, en donde uno, está muy en desacuerdo y 4 está muy de acuerdo con cada una de las prácticas consultadas. El instrumento busca levantar información respecto a las áreas: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos.

La validación del instrumento se realizó mediante juicio de experto y para poder aplicar la encuesta se solicitó autorización al cuerpo directivo y consentimiento de cada uno de los participantes, que en este caso fueron 16 personas pertenecientes al equipo directivo y docente.

Análisis de resultados.

Según Warner (2008), la estadística descriptiva es empleada para sintetizar información sobre una muestra, y habitualmente se organiza en un formato adecuado para su ingreso en programas computacionales. De acuerdo con Neuman (2000), los datos descriptivos se presentan a menudo en tablas o gráficos, y su análisis puede clasificarse en función del número de variables implicadas: univariada (una variable), bivariada (dos variables) y multivariada (tres o más variables).

En cuanto a las medidas de tendencia central, estas permiten resumir la información de una variable al señalar el punto central de una distribución de frecuencias. Las principales medidas de tendencia central incluyen: el modo, que representa el valor más frecuente y es adecuado para datos de diferentes escalas (nominal, ordinal, de intervalo y de razón); la media, o promedio aritmético, que es útil para datos de intervalo y de razón, pero puede verse afectada por valores extremos; y la mediana, que identifica el valor central en una distribución y es aplicable a datos ordinales, de intervalo y de razón. Cabe destacar que, en distribuciones normales, estas tres medidas coinciden en un mismo punto (Cruz del Castillo y Olivares Orozco, 2014).

Para procesar los datos arrojados en la encuesta, las prácticas (P) serán tratadas como variables ordinales cuya graduación corresponderá a los puntos de uno a cuatro y se realizará un breve análisis de los datos más relevantes obtenidos en cada dimensión consultada.



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

Instrucciones:

La presente encuesta tiene como objetivo recabar información sobre el desarrollo de las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión del Currículum y Gestión de Recursos del Centro Educacional Los Carrera de la Ciudad de Puerto Montt, Comuna de Llanquihue, Décima Región de Los Lagos, Chile.

Esta encuesta posee un formato escala Likert graduada en cuatro puntos, en donde 1: Según está muy en desacuerdo con el nivel de calidad de la práctica y 4: está muy de acuerdo con el nivel de calidad de la práctica. Para cada uno de los descriptores, debe marcar con una "X" el valor que usted considera pertinente, de acuerdo a la realidad del contexto actual de su establecimiento.

Valor	Indicador de calidad
1	La práctica se observa como una acción cuyo propósito es difuso para los actores del establecimiento educacional y no se implementa de manera sistemática.
2	La práctica se observa como una acción con un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyo propósito es sistemático.
3	La práctica se observa como una acción que incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales.
4	La práctica se observa como una acción que incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales; incluyendo la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Área: Formación Basada en Competencias

Dimensión: Saber Conocer.

Aspectos a analizar en esta dimensión: 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	1	2	3	4
1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular				
2. Establece los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte				
3. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas.				
4. Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos.				
5. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará.				
6. Los contenidos abordados en el proceso formativo, se revisan desde lo concreto a lo abstracto.				
7. Las planificaciones consideran los recursos disponibles ,características de los alumnos y el contexto.				
8. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes				

Dimensión: Saber Hacer.

Aspectos a analizar: 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	1	2	3	4
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.				
2. El docente desarrolla la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante.				
3. El docente desarrolla en los estudiantes una actitud positiva frente a la ejecución de las actividades.				
4. El docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos.				
5. El docente desarrolla en los estudiantes la creatividad en la realización de las diversas actividades.				
6. El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras.				

Dimensión: Saber Ser.

Aspectos a analizar: 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	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y responsablemente en las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio comunitario, demostrando espíritu emprendedor				
3. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				
4. El docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante				
5. El docente realiza acciones que genere asombro y motivación para la realización de actividades				
6. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
7. El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y responsablemente en las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio				

comunitario, demostrando espíritu emprendedor.				
------------------------------------------------	--	--	--	--

Área: Liderazgo pedagógico.

Dimensión: Rediseñar la organización.

Aspectos a analizar: Establecer condiciones de trabajo que permitan al personal desarrollar sus capacidades. (Gajardo, 2016)

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes.				
2. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones.				
3. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente.				
4. El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas.				
4. El equipo directivo genera cambios en las funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes.				
6. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución.				

Dimensión: Gestionar la Instrucción.

Aspectos a analizar: Tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza; lo que se relaciona con coordinar el Curriculum, proveer recursos necesarios y monitorear el progreso del estudiantado. (Gajardo, 2016).

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión facilita realiza procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas a la mejoramiento de la enseñanza.				
2. El equipo de gestión posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación.				
3. El equipo de gestión otorga instancias que promuevan y participen el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos.				
4. El equipo de gestión otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativas para el mejoramiento de la enseñanza.				
5. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento : orienta a su equipo a la identificación y análisis de las practicas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				
6. El director lidere conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				

7. El director conduce de manera efectiva definiendo prioridades estableciendo ritmo ,coordina y delega responsabilidades.				
8. El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente				

Dimensión: Desarrollar Personas.

Aspectos a analizar: Potenciar en los(as) funcionarios(as) las capacidades que son necesarias para cumplir con las metas institucionales. (Gajardo, 2016)

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

Dimensión: Establecer Dirección.

Aspectos a analizar: Definir un propósito que motive al equipo; construyendo una visión compartida; demostrando altas expectativas por el cumplimiento de las metas propuestas. (Gajardo, 2016)

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

Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión Pedagógica.

Aspectos a analizar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. (Ulloa y Gajardo, 2017).

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular				
2. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases ,las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar ,estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
4. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores ,para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizajes ,identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o practicas a mejorar				
5. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas practicas				
6. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejora su contenido				
1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular				

Dimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula.

Aspectos a analizar: Estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes. (Ulloa y Gajardo, 2017)

Prácticas	1	2	3	4
1. Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos				
2. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar				
3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual				
4. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza ,por ejemplo ,que los estudiantes comparta, clasifiquen ,generen analogías ,resuman, elaboren preguntas ,expliquen ,modelen conceptos entre otras				
5. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras				
6. Los profesores monitorean ,retroalimentan ,reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas				

expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo				
---------------------------------------------------------------	--	--	--	--

Dimensión: Apoyo al Desarrollo de los(as) Estudiantes.

Aspectos a analizar: Políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades. (Ulloa y Gajardo, 2017)

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos ,de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores ,que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones ,sistema de ingresos, becas y créditos.				

5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos.				
6. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje.				

Área: Gestión de Recursos

Dimensión: Gestión de Recursos Humanos.

Aspecto a analizar: Políticas, procedimientos y prácticas para contar con un equipocalificado y motivado, y con un clima laboral positivo. (EID, 2014)

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias médicas.				
2. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores ,ofreciéndoles condiciones y atractivas de trabajo.				
3. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional.				
4. el establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				

5. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				
6. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las practicas.				

Dimensión: Gestión de Recursos Financieros y Administrativos.

Aspectos a analizar: Políticas y procedimientos para asegurar una administración ordenada y eficiente de los recursos económicos de la institución. (EID, 2014)

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de manera que logra completar los cupos limitados y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento está atento a programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento.				
4. El establecimiento cumple con la legislación vigente : no tiene sanciones de la superintendencia.				

5. El establecimiento control sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año				
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

Dimensión: Gestión de Recursos Educativos.

Aspectos a analizar: Procedimientos y prácticas para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos. (EID, 2014)

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



**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 del Centro Educacional Los Carrera, de la comuna de Puerto Montt, región de Los Lagos.

Objetivo del trabajo

Promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel meso curricular, 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 						X


basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento.						
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

	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	de del	x			

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	El instrumento es funcional, cumpliendo el objetivo de trabajo trazado.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Sin observaciones

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Franco Hernán Millán Rute 
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Magister en Educación Académico Departamento de Humanidades y Artes, Universidad de Los Lagos, Campus Puerto Montt.
e-mail	franco.millan@ulagos.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	19 de agosto 2024

Análisis de resultados

Análisis de resultados por áreas:

1. Área: Formación basada en competencias

Tabla 3

Dimensión Saber Conocer

	N	Media	Intervalo de Confianza al 95%		Mediana	DE
			Inferior	Superior		
P1	16	3.81	3.60	4.03	4.00	0.403
P2	16	3.81	3.60	4.03	4.00	0.403
P3	16	3.50	3.11	3.89	4.00	0.730
P4	16	4.00	4.00	4.00	4.00	0.000
P5	16	3.94	3.80	4.07	4.00	0.250
P6	16	3.50	3.22	3.78	3.50	0.516
P7	16	4.00	4.00	4.00	4.00	0.000
P8	16	4.00	4.00	4.00	4.00	0.000

Nota. El CI de la media supone que las medias de muestra siguen una distribución t con N - 1 grados de libertad.

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa de análisis estadístico Jamovi.

En relación a la tendencia central de los resultados, se puede concluir que la mediana para la mayoría de los ítems es 4.00, sugiriendo que las respuestas se inclinan hacia el extremo superior de la escala en casi todos los aspectos evaluados, a excepción de los ítems Incorpora contenidos transversales con una desviación estándar de 0.730 la más alta observada, lo que señala una dispersión amplia en las valoraciones. Esto sugiere diferencias en la percepción de los evaluadores respecto a la Incorporación de

contenidos Transversales entre sus asignaturas. Por su parte, la revisión de Concreto a Abstracto arroja una desviación estándar de 0.516, también mostrando cierta variabilidad, aunque menos pronunciada que el ítem anterior.

El análisis cuantitativo realizado en esta dimensión refleja un resultado general de 95.5%, lo cual indica una valoración alta de los aspectos evaluados en la dimensión Saber Conocer. Los ítems denominados “Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos, las planificaciones consideran los recursos disponibles, características de los alumnos y el contexto” y “Respeto la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular”, destacan con una alta valoración uniforme, mientras que la incorporación de contenidos de manera transversal y la revisión de contenidos desde lo concreto a lo abstracto”, presentan una menor valoración y mayor variabilidad, indicando posibles áreas de mejora en la percepción de estos aspectos.

Tabla 4

Dimensión Saber Hacer

	N	Media	Mediana	DE	Mínimo	Máximo
Práctica 1	16	3.88	4.00	0.342	3	4
Práctica 2	16	4.00	4.00	0.000	4	4
Práctica 3	16	3.75	4.00	0.447	3	4
Práctica 4	16	3.88	4.00	0.342	3	4
Práctica 5	16	3.19	3.00	0.544	2	4
Práctica 6	16	3.00	3.00	0.632	2	4

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa de análisis estadístico Jamovi

El análisis muestra que el resultado general de ésta dimensión es de 90.5%, lo que sugiere una valoración generalmente positiva de las prácticas evaluadas. La práctica 2 correspondiente a El docente desarrolla la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante, destaca como la más valorada y consistente, La práctica 1 El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso y Práctica 4 El docente

genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos, tienen ambas una media de 3.88 y una desviación estándar de 0.342, lo que refleja una valoración alta con una ligera variación en las respuestas (de 3 a 4), aunque la mediana es 4.00 en ambos casos, lo que indica que la mayoría de los participantes puntuó con el valor máximo.

Por el contrario, la Práctica 5 El docente desarrolla en los estudiantes la creatividad en la realización de las diversas actividades y Práctica 6 El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras, presentan las valoraciones más bajas y mayor variabilidad, se considera de interés para una instancia posterior, poder indagar mediante entrevistas acerca de la percepción del profesorado en relación a estos ítems.

Tabla 5

Dimensión Saber Ser

	N	Media	Mediana	DE	Mínimo	Máximo
P 1	16	2.31	2.00	0.479	2	3
P2	16	2.13	2.00	0.342	2	3
P3	16	3.81	4.00	0.403	3	4
P4	16	3.94	4.00	0.250	3	4
P5	16	3.94	4.00	0.250	3	4

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa de análisis estadístico Jamovi

El análisis cuantitativo muestra un resultado general de 80.75%, indicando una valoración predominantemente positiva, aunque con áreas de mejora. Los ítems **P4** y El docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante y **P5** El docente realiza acciones que genere asombro y motivación para la realización de actividades, se destacan con las valoraciones más altas y consistentes, mientras que **P1** El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y con una

disposición positiva a la crítica y la autocrítica y **P2** El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y responsablemente en las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio comunitario, demostrando espíritu emprendedor, presentan valoraciones más bajas y mayor variabilidad, sugiriendo posibles puntos de atención para optimizar la percepción en estos aspectos específicos.

2. Área: Liderazgo pedagógico

Tabla 6

Dimensión Rediseñar la Organización

	N	Perdidos	Media	Mediana	DE
P1	16	1	2.06	2.00	0.250
P2	16	1	3.94	4.00	0.250
P3	16	1	2.19	2.00	0.403
P4	16	1	3.00	3.00	0.365
P5	16	1	4.00	4.00	0.000
P6	16	1	3.00	3.00	0.516

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa de análisis estadístico Jamovi

El análisis general muestra un porcentaje de valoración de 75.75%, indicando una valoración moderada en la mayoría de los ítems. **P5** El equipo directivo genera cambios en las funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes y **P2** El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones, son los ítems más valorados y consistentes, con una alta tendencia a puntuaciones positivas, mientras que **P1** El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes y **P3** El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente reciben valoraciones más bajas y muestran una mayor dispersión, lo que podría señalar áreas de mejora en la percepción de estos aspectos específicos.

Tabla 7

Dimensión Gestionar la Instrucción

	N	Media	Mediana	DE
P1	16	3.00	3.00	0.516
P2	16	3.00	3.00	0.000
P3	16	3.00	3.00	0.516
P4	16	3.00	3.00	0.365
P5	16	3.00	3.00	0.365
P6	16	3.00	3.00	0.365
P7	16	3.00	3.00	0.365
P8	16	4.00	4.00	0.000

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa de análisis estadístico Jamovi

P2 El equipo de gestión posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación y **P8** El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente, presentan la mayor consistencia, con una desviación estándar de 0.000, lo cual refleja un acuerdo completo en las valoraciones de estos ítems.

En tanto, **P1** El equipo de gestión facilita realiza procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas al mejoramiento de la enseñanza y **P3** El equipo de gestión otorga instancias que promuevan y participen el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos, muestran una desviación estándar de 0.516, lo que

indica una mayor dispersión en las opiniones de los participantes respecto a estos aspectos.

La mediana es de 3.00 para todos los ítems, excepto en **P8** El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente, que tiene una mediana de 4.00, mostrando una tendencia general hacia una valoración media en la mayoría de los aspectos y una valoración alta para esta práctica.

El análisis general arroja un porcentaje de valoración del 78.13%, lo cual refleja una tendencia predominantemente positiva en la valoración de los ítems. La mayoría de los ítems (**P1 a P7**) tienen una valoración media (3.00), lo que sugiere una percepción moderadamente positiva, pero con grados que podrían constituirse en planes remediales.

Tabla 8

Dimensión Desarrollar Personas

	N	Media	Mediana	DE
P1	16	3.94	4.00	0.250
P2	16	3.13	3.00	0.500
P3	16	3.94	4.00	0.250
P4	16	4.00	4.00	0.000
P5	16	3.94	4.00	0.250

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa de análisis estadístico Jamovi

El análisis general muestra un porcentaje de valoración de 94.75%, indicando una percepción global positiva en la mayoría de los ítems, con un nivel de acuerdo

particularmente alto en **P4** El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes y valoraciones consistentemente positivas en el resto de las prácticas de la dimensión, a excepción de **P2** El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos para dar solución a las diversas problemas que se suceden en determinadas situaciones siendo la práctica con la valoración más baja y la mayor dispersión.

Tabla 9

Dimensión Establecer Dirección

	N	Media	Mediana	DE
P1	16	3.94	4.00	0.250
P2	16	3.94	4.00	0.250
P3	16	3.94	4.00	0.250
P4	16	3.94	4.00	0.250
P5	16	3.94	4.00	0.250

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa de análisis estadístico Jamovi

El porcentaje de valoración general es de 98.5%, lo que indica una percepción muy positiva en todos los ítems evaluados. La alta, media y la baja dispersión sugieren que los participantes tienen una visión bastante favorable y coherente en relación con los aspectos evaluados en esta tabla. La uniformidad en las respuestas apunta a una satisfacción general alta y estable en todas las prácticas consideradas.

Área: Gestión Curricular

Tabla 10

Dimensión Gestión Pedagógica

	N	Media	Mediana	DE
P1	16	3.88	4.00	0.342
P2	16	3.94	4.00	0.250
P3	16	3.94	4.00	0.250
P4	16	3.88	4.00	0.342
P5	16	4.00	4.00	0.000
P6	16	3.94	4.00	0.250

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa de análisis estadístico Jamovi

El análisis general muestra un porcentaje de valoración del 98.25%, lo que refleja una percepción muy positiva en todos los ítems evaluados. La consistencia en las respuestas es alta, especialmente en la Práctica **P5** El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas, que se valoró de manera uniforme. Las Prácticas **P1** El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular y **P4** El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores ,para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizajes, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar, presentan una ligera dispersión en comparación con los demás, pero la tendencia general es hacia una valoración alta y coherente en todos los aspectos. Esto sugiere una satisfacción elevada en los ítems evaluados, con un consenso general entre los participantes.

Tabla 11

Dimensión Enseñanza y Aprendizaje en el aula

	N	Media	Mediana	DE
P1	16	3.94	4.00	0.250
P2	16	3.94	4.00	0.250
P3	16	3.00	3.00	0.365
P4	16	3.00	3.00	0.365
P5	16	3.00	3.00	0.365
P6	16	3.00	3.00	0.516

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa de análisis estadístico Jamovi

El porcentaje general de valoración es de 82.75%, lo que refleja una percepción moderadamente positiva en la evaluación global de los ítems. Los ítems **P1** Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos y **P2** Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar, destacan como los mejor valorados, con una alta consistencia entre las respuestas. Sin embargo, las Prácticas: Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual; los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes compartan, clasifiquen, generen analogías, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos entre otras y; Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras, tienen una valoración intermedia y una mayor variabilidad, especialmente la **P6** Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre la posibilidad de

aprendizaje y desarrollo. Esto sugiere que, si bien ciertos aspectos evaluados en las primeras dos prácticas son bien recibidos, existen áreas representadas por las siguientes prácticas que podrían requerir atención para incrementar la satisfacción general en la evaluación de esta dimensión.

Tabla 12

Dimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

	N	Media	Mediana	DE
P1	16	2.06	2.00	0.443
P2	16	2.00	2.00	0.365
P3	16	2.88	3.00	0.342
P4	16	1.13	1.00	0.342
P5	16	1.94	2.00	0.250
P6	16	1.06	1.00	0.250

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa de análisis estadístico Jamovi

El porcentaje general de valoración es de **61.67%**, lo que refleja una percepción moderadamente baja de los ítems evaluados. **P3** El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales ,afectivas y conductuales, es la práctica mejor valorada, con una media cercana al valor medio de la escala, mientras que **P6** El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje y **P4** El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores ,que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones ,sistema de ingresos, becas y créditos son los menos valorados, indicando áreas de insatisfacción. La variabilidad en las respuestas es

notable en **P1** El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico, mientras que **P5** El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos y **P6** reflejan valoraciones más consistentes. En general, los resultados sugieren que, aunque algunos aspectos son valorados de forma moderada, la percepción general es baja, con áreas específicas que evidentemente requieren mejora para aumentar la satisfacción del profesorado.

3. Área: Gestión de recursos

Tabla 13

Dimensión Gestión de Recursos Humanos

	N	Media	Mediana	DE
P1	16	3.06	3.00	0.250
P2	16	1.13	1.00	0.342
P3	16	3.00	3.00	0.365
P4	16	3.00	3.00	0.365
P5	16	2.81	3.00	0.403
P6	16	2.00	2.00	0.365

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa de análisis estadístico Jamovi

El porcentaje general de valoración es de 83.33%, lo cual refleja una percepción moderadamente favorable hacia los aspectos evaluados en general. **P1** El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazo en caso de licencias médicas, es el aspecto mejor valorado, con una media cercana al valor máximo, mientras que **P2** El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones y atractivas de trabajo, muestra la valoración más baja, sugiriendo un área

de insatisfacción significativa. **P5** El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto, presenta una mayor dispersión, lo que podría indicar diferentes percepciones entre los participantes. Estos resultados sugieren que ciertos aspectos, como **P2** y **P6** El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las prácticas, pueden necesitar atención para mejorar la valoración general.

Tabla 14

Dimensión Gestión de Recursos Financieros y administrativos

	N	Perdidos	Media	Mediana	DE
P1	16	0	4.00	4.00	0.000
P2	16	0	3.94	4.00	0.250
P3	16	0	3.06	3.00	0.443
P4	16	0	3.88	4.00	0.342
P5	16	0	4.00	4.00	0.000

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa de análisis estadístico Jamovi

El porcentaje general de valoración es de 94.5%, lo que refleja una evaluación muy positiva de los aspectos evaluados. **P1** El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de manera que logra completar los cupos limitados y alcanza un alto nivel de asistencia a clases y **P5** El establecimiento control sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año, son los ítems mejor valorados, con medias de 4.00 y sin ninguna variabilidad en las respuestas. En cambio, **P3** El establecimiento está atento a programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento, presenta la media más baja de 3.06, con una mayor dispersión en las respuestas. En general, los

resultados muestran una percepción muy favorable, con algunos aspectos que podrían ser mejor percibidos o más consistentes entre los participantes, como en el caso de **P3**.

Tabla 15

Dimensión Gestión de Recursos Educativos

	N	Media	Mediana	DE
P1	16	1.88	2.00	0.342
P2	16	1.88	2.00	0.342
P3	16	2.81	3.00	0.403
P4	16	2.94	3.00	0.250
P5	16	2.88	3.00	0.342

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa de análisis estadístico Jamovi

El porcentaje general de valoración es de 67.0%, lo que indica una percepción moderadamente baja de los aspectos evaluados. **P1** El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes y **P2** El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que establece su adecuada organización y uso, presentan las valoraciones más bajas, lo que refleja insatisfacción o desaprobación. **P3** El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes y **P4** El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa, tienen puntuaciones más altas, con una tendencia hacia valoraciones intermedias, mientras que **P5** El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar

el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódico, mantiene una valoración un poco más baja, pero cercana a **P4**. En general, los resultados sugieren que los participantes consideran que hay varios aspectos que necesitan mejora, con algunos elementos siendo más valorados que otros, pero ninguno alcanzando niveles de alta valoración.

Tabla 16

Cuadro resumen de valoración según la encuesta aplicada al profesorado del Centro Educativo Los Carrera.

Área	Dimensión	Porcentaje
Formación Basada en Competencia	Saber Conocer	95.5%
	Saber hacer	90.5%
	Saber ser	80.5%
Liderazgo Pedagógico	Rediseñar la Organización	75.75%
	Gestionar la Instrucción	78.13%
	Desarrollar personas	94.75%
	Establecer Dirección	98.5%
Gestión Curricular	Gestión pedagógica	98.25%
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	82.75%
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	61. 67%

Gestión de Recursos	Gestión de recursos humanos	83.33%
	Gestión de recursos financieros y administrativos	94.5%
	Gestión de recursos educativos	67.0%

Fuente: Elaboración propia

Conclusión General

En general, el análisis de la encuesta aplicada a los profesores del Centro Educacional Los Carrera de Puerto Montt, muestra una percepción predominantemente positiva en las áreas consultadas, no obstante, se identifican ciertos puntos, que requieren atención en favor de mejorar la satisfacción del profesorado, a continuación, se evidencia en detalle a través de las fortalezas y debilidades.

Fortalezas

En el área de Formación Basada en Competencias, la dimensión de Saber Conocer destaca con un 95.5%, lo que indica una valoración alta de los aspectos evaluados. Los ítems sobre la planificación, continuidad y progresión de contenidos presentan alta valoración, lo que sugiere una práctica sólida en la enseñanza. De forma similar, en Saber Hacer (90.5%), el desarrollo de la autonomía y la capacidad de aplicación de conocimientos de los estudiantes recibe evaluaciones favorables. La dimensión de Saber Ser también es bien valorada (80.75%), destacando el énfasis en el desarrollo integral y la motivación estudiantil.

El Liderazgo Pedagógico muestra puntos fuertes en las dimensiones de Desarrollar Personas (94.75%) y Establecer Dirección (98.5%). Estas valoraciones sugieren un apoyo eficaz del equipo directivo al cuerpo docente, generando un ambiente de alta motivación y dirección estable para los docentes.

En Gestión Curricular, la Gestión Pedagógica se valora con un 98.25%, indicando una percepción muy positiva en la organización de prácticas reflexivas y de monitoreo del aprendizaje, fundamentales para el éxito de los procesos educativos. En Gestión de Recursos, la Gestión de Recursos Financieros y Administrativos (94.5%) es altamente valorada, lo cual refleja un manejo eficiente de los recursos financieros y una organización presupuestaria eficaz.

Debilidades

A pesar de estas fortalezas, hay áreas con puntuaciones más bajas que sugieren posibles mejoras. En Formación Basada en Competencias, la incorporación de contenidos transversales y la revisión de conceptos desde lo concreto a lo abstracto presentan mayor variabilidad en las respuestas, lo cual indica diferencias en la percepción de estas prácticas, y se identifican como aspectos que podrían beneficiarse de una revisión.

Dentro de Liderazgo Pedagógico, la dimensión de Rediseñar la Organización obtuvo un 75.75%, reflejando una valoración moderada. Las prácticas relacionadas con reflexiones del equipo directivo sobre las virtudes de los docentes y los cambios estructurales en el establecimiento presentan una mayor dispersión en las valoraciones, lo cual sugiere la necesidad de estrategias más eficaces de rediseño organizacional.

En Gestión Curricular, la dimensión de Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes es la menos valorada (61.67%). La percepción de los docentes en torno a las estrategias de apoyo social y emocional para estudiantes y el sistema de orientación vocacional indica insatisfacción, por lo que serían áreas prioritarias para mejorar el apoyo y desarrollo integral de los estudiantes.

Finalmente, en Gestión de Recursos Educativos (67.0%), los ítems relacionados con la disponibilidad y uso adecuado de los recursos educativos presentan una valoración moderada. Aspectos como la dotación de instalaciones y equipamientos adecuados para el aprendizaje reflejan una insatisfacción que podría abordarse para elevar la calidad educativa.

La encuesta revela un panorama en el cual las dimensiones más valoradas reflejan prácticas sólidas en la formación, liderazgo y gestión curricular, mientras que las áreas de Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes y Recursos Educativos destacan como las que necesitan mayor intervención. A partir de estos resultados, se recomienda profundizar en la incorporación de contenidos transversales, así como reforzar el apoyo al desarrollo emocional y vocacional de los estudiantes. Además, la gestión y optimización de recursos educativos e infraestructuras deben ser prioridades para asegurar un ambiente de aprendizaje adecuado y completo.

Propuestas de mejora.

Los resultados obtenidos de la aplicación de este instrumento de diagnóstico han permitido obtener una panorámica base sobre los desafíos que el establecimiento debe fortalecer, pese a haber obtenido resultados positivos, hay dimensiones dentro de cada área que poseen algunos niveles bajos, así que las propuestas de mejora presentadas a continuación están relacionadas con las principales debilidades detectadas en cada área, además de ser propuestas realistas de acuerdo al contexto laboral y financiero del establecimiento.

Área: Formación Basada en competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Dimensión Saber ser: Incorporar sistemáticamente competencias transversales en el proceso de planificación y enseñanza-aprendizaje como Trabajo en equipo, habilidades comunicativas, Pensamiento crítico, competencias digitales.	Capacitación en metodología, didáctica y recursos pedagógicos de fortalecimiento de competencias transversales.	<ul style="list-style-type: none"> - OTEC - Unidad Técnico Pedagógica (UTP) - Equipo docente - Equipo Convivencia Escolar
	Crear una mesa de trabajo para hacer una revisión del currículo y contenidos prioritarios respecto de competencias transversales, de manera que se evidencie su aplicación en la práctica.	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad Técnico Pedagógica (UTP) - Equipo docente

	<p>Crear herramientas de evaluación que contemplen en la práctica competencias transversales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad Técnico Pedagógica (UTP) - Equipo docente
	<p>Realizar un diseño de proyecto interdisciplinario donde se pueda evidenciar la aplicación de competencias transversales y su evaluación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad Técnico Pedagógica (UTP) - Equipo docente - Equipo Convivencia Escolar
<p>Dimensión Hacer: Desarrollar la creatividad en la realización de las diversas actividades lúdicas e innovadoras.</p>	<p>Diseñar y aplicar actividades que permitan a los estudiantes desarrollar en los contenidos teóricos su creatividad a través de actividades lúdicas e innovadoras. Para esto se pueden generar actividades que se relacionen de igual forma con el ítem anterior de competencias trasversales a través de: trabajos grupales, proyectos de aula e interdisciplinarios, talleres con actividades prácticas aplicables a lo cotidiano, salidas pedagógicas, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad Técnico Pedagógica (UTP) - Equipo docente

<p>Dimensión Saber Ser: Desarrollar la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.</p>	<p>Desarrollar talleres de capacitación para padres y apoderados donde se evidencia la importancia del desarrollo de las habilidades socioemocionales, la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, del espíritu emprendedor y la disposición positiva a la crítica y autocrítica tanto en el proceso de enseñanza aprendizaje, como en la vida cotidiana.</p>	<p>Jefe Unidad Técnico Pedagógica Convivencia Escolar Equipo Docente</p>
	<p>Realizar talleres prácticos donde a través de actividades lúdicas y prácticas como simulaciones, juegos de rol, etc. se destaque y evidencie la comprensión de la importancia del desarrollo de las habilidades socioemocionales, la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, del espíritu emprendedor y la disposición positiva a la crítica y autocrítica tanto en el proceso de enseñanza aprendizaje dentro de todos los subsectores, como en la vida cotidiana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe Unidad Técnico Pedagógica - Convivencia Escolar - Equipo Docente

Área: Liderazgo Pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
----------	---------------------	-------------

Dimensión Rediseñar la Organización: Realizar reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes.	Capacitar al equipo directivo en al Estrategias más eficaces de rediseño organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - OTEC - Equipo Directivo - Unidad Técnico Profesional
	Generar espacios de formación continua para el equipo directivo y docente, que propicien el desarrollo del liderazgo en distintos niveles, reflexión y autoevaluación dentro del aula como de la comunidad educativa en general, para compartir responsabilidades y fomentar la confianza de los equipos en pos de la mejora de la calidad del aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo directivo - Unidad Técnico Pedagógica - Equipo docente
	Realizar talleres prácticos de liderazgo educativo y colaborativo, así como de resolución de conflictos que propicien el buen clima organizacional y se obtenga retroalimentación constructiva.	<ul style="list-style-type: none"> - OTEC - Unidad Técnico Pedagógica
	Implementar mentorías entre docentes con mayor experiencia en las áreas de planificación y evaluación a los docentes con menos experiencia para guiarlos en esas áreas, además de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de gestión - Unidad Técnico Pedagógica.

	de aula y resolución de conflictos al interior de esta, que propicie mejoras continuas, un apoyo entre docentes y un buen clima laboral.	
Dimensión Gestionar la Instrucción: Reflexionar, evaluar y retroalimentar metódica y sistemáticamente las prácticas de enseñanza aprendizaje.	Generar espacios de reflexión, evaluación y retroalimentación, además del acompañamiento y observación de las prácticas pedagógicas orientadas al mejoramiento de la enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo directivo - Unidad Técnico Pedagógica
Dimensión Gestionar la instrucción: Actualizar herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación	Adquirir y renovar herramientas físicas y tecnológicas, además de capacitar constantemente en su uso de para facilitar, optimizar y mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de las competencias frente a los cambios e innovación del mundo actual.	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de Gestión - Equipo Directivo - Unidad Técnico Pedagógica
Dimensión Desarrollar Personas: Generar espacios de formación al equipo educativo para dar solución a las diversas problemáticas que suceden en determinadas situaciones.	Abordar conflictos y problemáticas que suceden en determinadas situaciones promoviendo una cultura de sana convivencia entre los miembros de la comunidad educativa de manera proactiva, a través de protocolos que se establezcan en espacios de formación.	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo Directivo - Equipo de Convivencia

Área: Gestión Curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Dimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes: Fortalecer el sistema de orientación vocacional que apoye a los estudiantes hacia sus estudios secundarios.	Actualizar, mejorar y evidenciar sistemáticamente un sistema de orientación vocacional que busque apoyar a los estudiantes en la elección de los estudios no solo secundarios, si no, también superior, que incluya la entrega de información actualizada física y digital sobre alternativas de estudio, instituciones, sistema de ingresos, becas y créditos.	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad Técnico Pedagógica - Orientación / Profesor Jefe - Equipo Directivo
	Realizar encuestas dentro del cuerpo estudiantil para así poder conocer sus aspiraciones, intereses, competencias y habilidades con la finalidad de buscar las mejores opciones hacia la orientación vocacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad Técnico Pedagógica - Orientación /Profesor Jefe
	Realizar talleres enfocados en potenciar sus aspiraciones, intereses, competencias y habilidades del cuerpo estudiantil con diferentes profesionales, especialistas, mentores, etc. Que los puedan inspirar y a la vez orientar hacia sus estudios secundarios y superiores.	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad Técnico Pedagógica - Orientación /Profesor Jefe

Dimensión Apoyo al desarrollo de estudiantes: Implementar un plan estratégico que identifique y monitoree al estudiantado en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje.	Realizar un diagnóstico para poder identificar las áreas más descendidas dentro del cuerpo estudiantil.	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad Técnico Pedagógica - Equipo Docente - Educadora diferencial
	Implementar un programa de talleres de reforzamientos que priorice la diversificación de la enseñanza en pos de la mejora académica del estudiantado.	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad Técnico Pedagógica - Equipo Docente - Educadora diferencial

Área: Gestión de Recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Dimensión Gestión de Recursos Humanos: Implementar estrategias para atraer y retener a los mejores profesores que ofrezca condiciones atractivas de trabajo.	Generar un espacio de reflexión y consulta al cuerpo docente para establecer las condiciones laborales, beneficios y criterios que valoran y las que se podrían mejorar para poder incorporarlas en la oferta laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo Directivo - Equipo de Gestión
	Desarrollar un programa de crecimiento profesional para el cuerpo docente, como administrativo y directivo que	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad Técnico Pedagógica

	contemple capacitaciones certificadas, bonificación, reconocimiento de desempeño, espacios de bienestar y autocuidado, así como de reflexión de prácticas y recreación.	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo directivo - Equipo de Gestión
Dimensión Recursos Educativos: Modernizar y mejorar instalaciones, así como adquirir y reponer equipamiento adecuado para fomentar el aprendizaje y el bienestar del estudiantado.	Indagar a través de encuestas al estudiantado como al cuerpo docente y directivo respecto al orden de prioridades, necesidades de instalaciones y equipamiento en pro del desarrollo integral del estudiantado.	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo Directivo - Equipo Docente
	Reorganizar, modernizar y mejorar los espacios para hacerlos funcionales de acuerdo a las necesidades detectadas y el plan de costo en el caso de necesitar nuevas estructuras y su viabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo Directivo - Equipo Docente - Jefe de finanzas
Dimensión Recursos Educativos: Adquirir y reponer recursos didácticos suficientes para los cursos y áreas necesarias.	Revisar a través del inventario los recursos didácticos con los que cuenta actualmente el establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado/a de CRA - Equipo Docente. - Unidad Técnico Pedagógica. - Equipo Directivo - Jefa de finanzas
	Encuestar al equipo docente, convivencia escolar y educadora	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado/a de CRA - Equipo

	<p>diferencial respecto del material didáctico que puedan necesitar y así establecer un presupuesto de adquisición o en su defecto buscar el financiamiento para lograr adquirirlos.</p>	<p>Docente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educadora Diferencial - Unidad Técnico Pedagógica. - Equipo Directivo - Jefa de finanzas
	<p>Establecer normas y rutinas que establezcan la adecuada organización y uso de los recursos didácticos en los procesos de enseñanza-aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado/a CRA - Equipo Docente.

Conclusión

Cada comunidad educativa es un mundo complejo en el que todos sus componentes cumplen una funcional primordial en busca del desarrollo integral del estudiantado. Este documento va en búsqueda de la visualización de algunos de esos componentes, mostró los resultados de una investigación diagnóstica realizada en el Centro Educativo Los Carrera de la ciudad de Puerto Montt, donde el objetivo principal era adentrarnos en el panorama actual de las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos del establecimiento para generar acciones de mejora que contribuyan al fortalecimiento o a la redefinición de las prácticas pedagógicas, las estrategias de gestión y evaluación que tengan como fin, alcanzar un alto nivel de la calidad de la educación, entendiendo, que para que esto suceda debe existir eficacia y alineación entre todos los componentes del sistema educativo.

Los datos levantados y la información recopilada se sistematizaron para realizar el Análisis de Resultados y como resultante del proceso, se destacaron las fortalezas de cada una de las áreas como las debilidades y luego se elaboraron reflexiones y conclusiones conducentes a una propuesta de mejora concreta en las áreas que demostraron los resultados más descendidos.

Es así como, aunque algunas de las áreas fueron muy bien evaluadas, muestran prácticas sólidas en Formación basada en competencias, Liderazgo y Gestión Curricular, mientras que las áreas de Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes y Recursos Educativos destacan como las que necesitan mayor intervención. A partir de estos resultados, se recomienda profundizar en la incorporación de contenidos transversales, así como reforzar el apoyo al desarrollo emocional y vocacional de los estudiantes. Además, la gestión y optimización de recursos educativos e infraestructuras deben ser prioridades para asegurar un ambiente de aprendizaje adecuado y completo.

Es habitual en el contexto de análisis de resultados en torno al rendimiento académico del estudiantado de un establecimiento escolar, que prime una visión positivista enfocada a la observación de datos cuantificables tales como las calificaciones

obtenidas por el estudiantado en las diferentes asignaturas. Si bien dentro de la complejidad sistémica, ésta medida permite generalizar resultados ponderados que permitan tomar decisiones respecto a mejoras, no es menos cierto que esta manera de generalización infiere que a mayor calificación, mejor ha sido el proceso de aprendizaje desarrollado. No obstante, esta premisa cuenta con un margen de error que contribuye a invisibilizar debilidades curriculares que no se consideran dentro de planes remediales, porque los datos pueden arrojar resultados que se interpreten de forma positiva, pero esto sucede porque entregan información incompleta, porque no se incorporan otros instrumentos para medir la profundidad de los saberes adquiridos durante el proceso, la percepción del estudiantado sobre las experiencias formativas vivenciadas y la significancia de los aprendizajes obtenidos en cada asignatura. A través de este diagnóstico también se evidenció que, pese a que este establecimiento declara dentro de su Proyecto Educativo Institucional, que reconocen ser conocedores y respetuosos de la patria, tradiciones y cultura, identificándolo como uno de sus sellos, la interculturalidad sólo se trabaja en los contenidos propios de algunos subsectores. Otro ejemplo concreto para fundamentar este argumento, es el contexto de aprendizaje de asignaturas como Música y Artes Visuales, las que en este establecimiento en particular son impartidas por profesores/as generalistas y no por expertos disciplinares y que en la distribución horaria semanal, estas son impartidas en el mínimo exigido; no obstante el estudiantado del colegio obtiene una ponderación calificativa final alta (la premisa mayor calificación, mejores saberes adquiridos) aun así debemos reflexionar sobre el hecho de si esta calificación refleja realmente una experiencia formativa profunda de los saberes y experiencia obtenida en el área, si este proceso formativo puede ser equivalente al que se imparte en un establecimiento que cuenta con profesores disciplinares para las asignaturas y con bloques horarios que permiten un mejor despliegue curricular, entonces: ¿Basta solo con la medición de las calificaciones como indicador para establecer calidad de la enseñanza impartida?

Bibliografía.

Abregú, V., Paparella, C., & Gvirtz, S. (2014). Decálogo para la mejora escolar. Buenos Aires: Ediciones Granica. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/113870>

Agencia de Calidad de la Educación. (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para Educación Parvularia, Básica y Media. Santiago: Gobierno de Chile.

Bustos, C. (2017). Educación intercultural en Chile: Desafíos y oportunidades en el contexto de una educación basada en competencias. Editorial Universitaria.

Figuroa, M., & Contreras, R. (2019). Gestión curricular en el sistema escolar chileno: Estrategias para la mejora educativa. Santiago: Editorial Santillana.

García, L., & Pérez, M. (2020). Liderazgo pedagógico y su impacto en el aprendizaje escolar: Una revisión de literatura en el contexto chileno. Santiago: Centro de Estudios Educativos.

González, J., & Velásquez, F. (2018). La formación por competencias en la educación chilena: un análisis de la implementación curricular. Santiago: Editorial Universitaria.

Hernández, A. (2022). La importancia de la gestión curricular en la educación chilena: Teoría y práctica. *Revista de Estudios Educativos*, 60(3), 78-92.

Kluwer, W. (2022). *Repensar el rol directivo*. Cuadernos de Pedagogía (533). Las Rozas, Madrid: WK - Cuadernos de Pedagogía. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/220960?page=108>

Ministerio de Educación. (2008). Marco para la Buena Enseñanza. Santiago: Gobierno de Chile.

Ministerio de Educación. (2012, 2015, 2019). Bases Curriculares de Educación Básica y Media. Santiago: Gobierno de Chile.

Ministerio de Educación. (2019). Bases Curriculares de la Educación Media. Santiago: Gobierno de Chile.

Ministerio de Educación. (2019). Plan Nacional de Convivencia Escolar. Santiago: Gobierno de Chile.

Ministerio de Educación. (2023). Propuesta Curricular 2024. Santiago: Gobierno de Chile.

Montero, C., & Díaz, P. (2023). La gestión de recursos en escuelas chilenas: Retos y oportunidades para la mejora educativa. Santiago: Ediciones del Ministerio de Educación.

Pizarro, F. (2020). La importancia de la gestión de recursos en contextos educativos vulnerables. *Revista de Educación y Desarrollo Social*, 45(1), 54-65.

Vivanco, E., & Contreras, J. (2021). Liderazgo pedagógico en Chile: Desafíos y oportunidades en el contexto escolar. Santiago: Ediciones Educativas.

Zuñiga, S., & Salinas, R. (2020). El rol docente en el marco de una educación por competencias: Un análisis crítico. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 49(2), 33-52.