



Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación, mención  
Currículum y Evaluación Basado en Competencias

**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 COLEGIO DE ARTES CLAUDIO ARRAU, DE LA  
COMUNA DE COQUIMBO, REGIÓN DE COQUIMBO.**

**Candidato/a a magíster:** Carolina Garrido Troncoso.

**Tutor disciplinar:** Doris Solís Mejías.

**Tutor metodológico:** Marlenis Martínez Fuentes.

**Agosto, 2023**

## INDICE

● Resumen .....	3
● Introducción .....	4
● Marco teórico .....	5
● Marco contextual.....	8
● Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación.....	11
● Análisis de los resultados (por área).....	21
● Propuestas de mejora (por área) .....	24
● Conclusión .....	27
● Bibliografía.....	28

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en el Colegio de Artes Claudio Arrau en Coquimbo, con el propósito central de llevar a cabo un diagnóstico y proponer mejoras en áreas clave como la Formación en Competencias, el Liderazgo Pedagógico, la Gestión Curricular y la Gestión de Recursos. Para alcanzar este objetivo, se implementó una metodología que consistió en la creación de un instrumento de evaluación. Este instrumento incluyó prácticas relacionadas con las áreas mencionadas, a las cuales se les asignaron niveles de logro (incipiente, débil, satisfactorio y avanzado). Un total de 48 docentes del establecimiento participaron en la encuesta, en la que ubicaron las prácticas en los respectivos niveles de logro. Los resultados obtenidos revelaron prácticas con niveles de logro descendentes, los cuales fueron analizados en detalle. A partir de este análisis, se derivaron objetivos concretos y propuestas de mejora específicas. En última instancia, se destaca la importancia de que los establecimientos educativos realicen evaluaciones continuas de sus prácticas en diversas áreas. Esta práctica proporciona una oportunidad invaluable para mejorar y brindar a los estudiantes una educación de alta calidad, promoviendo la consecución de aprendizajes significativos. En conclusión, se subraya la relevancia de que las instituciones educativas se orientan por las directrices de mejora educativa emanadas por el Ministerio de Educación y la Agencia de Calidad de la Educación. Estas directrices no solo sirven como marco de referencia, sino que también guían el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la administración eficiente de recursos.

**Palabras claves:** diagnóstico, instrumento de evaluación, propuestas de mejora, formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular, gestión de recursos.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda el diagnóstico y las propuestas de mejora en las áreas de formación basada en competencias, el liderazgo, la gestión curricular y la gestión de recursos en el Colegio de Artes Claudio Arrau. Este tema revisa gran relevancia en el ámbito educativo, ya que posibilita la evaluación de procesos con el fin de generar acciones correctivas o mejoras que impactan en diversos entornos. En este contexto, Stufflebeam señala: “El propósito más importante de la evaluación no es demostrar, sino perfeccionar...” (Stufflebeam, D.L y Shinkfield, A.J.:1987, 175). La aplicación de la evaluación para el mejoramiento de procesos debe contribuir tanto a rectificar áreas identificadas con deficiencias como a fortalecer indicadores ya sobresalientes.

En el estudio, se analizó el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) de la institución en cuestión para desarrollar un instrumento que permita monitorear las acciones y gestiones en las áreas mencionadas. Dicho instrumento de evaluación fue aplicado a 48 docentes del colegio con el fin de recopilar datos de manera rigurosa y sistemática. Posteriormente, se llevó a cabo el análisis de los resultados, los cuales fundamentan las propuestas de mejora para cada una de las áreas evaluadas. Es oportuno subrayar la importancia de los líderes educativos de la institución, ya que son los actores clave para implementar cambios y mejoras que fomenten el aprendizaje exitoso. El liderazgo pedagógico debe:

- Enfocarse en el proceso de aprendizaje.
- Generar un entorno propicio para el aprendizaje.
- Promover espacios de diálogo profesional.
- Fomentar el liderazgo compartido.
- Establecer una responsabilidad compartida por los resultados obtenidos.

En última instancia, es pertinente destacar que el liderazgo del director, su equipo técnico-pedagógico y los docentes constituyen los catalizadores del cambio y la mejora en los entornos educativos.

## MARCO TEÓRICO

Este marco teórico proporciona una base sólida para comprender los conceptos claves relacionados con la evaluación, la formación basada en competencias, el liderazgo educativo, la gestión curricular, la gestión de recursos, el proyecto educativo institucional, los programas de mejoramiento educativo y los estándares indicativos de desempeño en el contexto educativo.

Los líderes y equipos directivos deben potenciar constantemente sus habilidades de liderazgo y gestión pedagógica, y así impactar en el aprendizaje de los estudiantes. Si contextualizáramos la evaluación de un modo más general y para cualquiera de las funciones que puede desempeñar en el campo educativo, se podría definir como la obtención de información rigurosa y sistemática para contar con datos válidos y fiables acerca de una situación con objeto de formar y emitir un juicio de valor respecto a ella. Estas valoraciones permitirán tomar las decisiones consecuentes en orden a corregir o mejorar la situación evaluada. Los Colegios son comunidades educativas que continuamente están desarrollándose a través del liderazgo colectivo, y cuyo foco es mantener una cultura de aprendizaje y el desarrollo profesional de sus docentes. Se caracterizan por el monitoreo constante de sus procesos, levantando información y utilizando evidencia con el fin de mejorar sus prácticas educativas.

La formación basada en competencias se centra en el desarrollo de habilidades prácticas y conocimientos aplicables en situaciones del mundo real. Las competencias son conjuntos de habilidades, conocimientos y actitudes que permiten a los estudiantes abordar desafíos específicos y llevar a cabo tareas con éxito. Este enfoque se aleja de la enseñanza tradicional centrada en la transmisión de información y busca preparar a los estudiantes para enfrentar situaciones complejas y cambiantes en la sociedad y el trabajo. Como plantea Zarzar Charur, C. (2015) Planeación didáctica por competencias: “uno de los cambios que conlleva el enfoque por competencias consiste precisamente en que no solo tratamos de desarrollar las capacidades de nuestros estudiantes, sino que procuramos que las demuestren y las pongan en práctica para que nos conste que

realmente las poseen. Se desarrollan sus capacidades para que manifiesten sus competencias”. Por otro lado, según Tobón.S (2005) el enfoque de competencias implica cambios y transformaciones profundas en los diferentes niveles educativos, y seguir con este enfoque es comprometerse con una docencia de calidad, buscando asegurar el aprendizaje de los estudiantes.

El liderazgo educativo se refiere a la capacidad de los directivos y líderes en el ámbito educativo para influir, guiar y dirigir a docentes, estudiantes y otros miembros de la comunidad escolar hacia la consecución de objetivos educativos y la continua mejora de la calidad educativa. Implica la toma de decisiones estratégicas, la promoción de un entorno de aprendizaje colaborativo, la gestión de recursos y la orientación pedagógica. Todo establecimiento educacional en nuestro país debe poseer un Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual está definido por la superintendencia de educación como: “un instrumento que ordena y da sentido a la gestión del establecimiento educativo, considerando todos los niveles que imparte”. Las diversas acciones, normas, lineamientos y procesos de la institución educativa deben ser coherentes con lo que se estipula y define en este documento. La importancia del PEI radica en que determina los sellos de la comunidad educativa, que se expresan en la visión, misión y en el perfil del niño y niña que se quiere formar, los cuales orientan la experiencia educativa, esta se entiende como el conjunto de acontecimientos planificados por el establecimiento y su equipo educativo, encaminados a la enseñanza y el aprendizaje de los niños, niñas y jóvenes, incluyendo a su entorno familiar, para alcanzar los objetivos y metas propuestas. Según el Ministerio de Educación existe otra herramienta central que se debe tener presente a la hora de liderar un establecimiento y es el Plan de mejoramiento Educativo (PME) los cuales deben contribuir a la mejora de los aprendizajes incorporando una visión más comprensiva y de mediano plazo del mejoramiento educativo. Para finalizar, El PME: Plan de Mejoramiento Educativo y el PEI: Proyecto Educativo Institucional, son dos conceptos claves para la educación escolar en Chile y ambos están directamente relacionados entre sí, siendo el PEI una herramienta estratégica que direcciona al PME.

La gestión curricular, según el Marco para la Buena Dirección, 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. La gestión curricular busca asegurar la alineación entre los objetivos educativos, los contenidos y las estrategias de enseñanza.

Finalmente, la gestión de recursos en el ámbito educativo se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo propuestas por el establecimiento. La gestión de personas considera las acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo (Marco para la Buena Dirección. Ministerio de Educación). Es importante mencionar que una gestión adecuada de recursos garantiza la eficiencia en el proceso educativo y contribuye a crear un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes.

## MARCO CONTEXTUAL

### **Características del Colegio de Artes Claudio Arrau.**

El Colegio de Artes Claudio Arrau está ubicado en la Comuna de Coquimbo, posee 189 años de tradición educativa. Desde el año 2018 depende de Servicio Local de Educación Pública Puerto Cordillera. Abarca los niveles Prebásica, Básica y Media, por lo que cuenta con una matrícula de 856 estudiantes que conforman los 26 cursos (Kínder a 4° medio). Posee Sello Artístico, por consiguiente, se imparten más de 25 disciplinas artísticas entre ellas podemos mencionar: fotografía, teatro, violín, flauta travesa, Violonchelo, trompeta, piano, etc. Por ello, se cuenta con bandas y orquestas, las cuales realizan diferentes presentaciones a lo largo del año escolar.

Es importante mencionar que el equipo directivo está conformado por 8 integrantes, el equipo docente está conformado por 79 profesores y profesoras, y 42 asistentes de la educación y administrativos.

La visión del colegio es “consolidarnos en la región como un establecimiento educacional de excelencia académica con un sello artístico musical, donde nuestra comunidad educativa identifica como parte de nuestro Proyecto Educativo Institucional y se desenvuelve en la sociedad moderna y pluralista”. Por otro lado, la Misión del establecimiento es “desarrollar estrategias de gestión para fortalecer las potencialidades académicas, artísticas y de autocuidado de nuestros alumnos y con presencia activa en el territorio, así como también desarrollar valores de respeto, para vivir en sociedad, responsabilidad y perseverancia para consolidar sus proyectos de vida”.

Se trabaja constantemente para entregar una educación de calidad pertinente a la sociedad, optimiza el proceso de enseñanza y aprendizaje para poder obtener aprendizajes significativos en cada uno de los estudiantes.

En infraestructura cuenta con 2 canchas, laboratorio de ciencias, 2 salas de computación, comedor, sala de profesores, Salón audiovisual, salas adecuadas para las disciplinas artísticas y 14 salas. Desde esta perspectiva los recursos se convierten en herramientas de apoyo para lograr los objetivos planteados en el PEI y PME del establecimiento.



Otro aspecto que destacar es el gran equipo de trabajo que posee el colegio, el apoyo condicional del equipo directivo para solucionar problemas, profesores con grandes responsabilidades profesionales y padres y apoderados que deben ser partícipes constantes en la educación de sus hijos.

### **Reseña histórica de la Institución**

La primera escuela primaria fiscal con mayor trayectoria en el norte de Chile - considerando para ello las actuales regiones del Norte Grande y Norte Chico- y que aún sigue impartiendo un servicio educativo ininterrumpidamente es la Escuela de Artes Claudio Arrau del puerto de Coquimbo fundada como Escuela de Primeras Letras el 3 de septiembre de 1834 y que funcionó inicialmente entre varios arriendos de antiguas casonas particulares cercana al templo principal del templo, la iglesia de San Pedro, primero en la calle Aldunate contigua al templo católico y también en la calle Melgarejo, para luego en 1886 ubicarse en un edificio escolar fiscal en la esquina de calle Melgarejo y Lastra y posteriormente a fines de 1970 trasladarse en donde actualmente se ubica, en la avenida Pedro Nolasco Videla esquina Eleuterio Ramírez. Los inicios de la escuela estuvieron bajo el alero de la comunidad religiosa de los dominicos, quienes impartieron las primeras enseñanzas antes del decreto fundacional del presidente de la república José Joaquín Prieto y que a partir de dicha fecha comenzó a escribirse la historia educacional del puerto de Coquimbo y del norte de Chile en la enseñanza fiscal primaria, en los tiempos republicanos y que ha mantenido una larga y reconocida permanencia. Los franciscanos también estuvieron en el puerto en épocas coloniales y fueron dueños además de gran parte de los terrenos costeros, sin mayores registros sobre la realización de algún tipo de enseñanza. Antes de esta escuela se crearon más bien en el norte de Chile escuelas municipales, conventuales y particulares, pero la primera escuela fiscal en donde el Estado comprometió parte del erario nacional como ley de la república para la enseñanza primaria fue precisamente en Coquimbo. Conocer la historia de esta escuela es examinar aquellos acontecimientos que formaron parte no solamente en su evolución y desarrollo socio-cultural, sino que de la historia de un naciente puerto de Coquimbo que -guardando las proporciones caminaron juntos en sus primeros pasos institucionales. Se señalaba que un capellán ejercería funciones por derecho y sería

además Inspector de la escuela de primeras letras establecidas en aquel puerto. Tendría a su cargo las construcciones de la Iglesia, su casa y la escuela. Habría un profesor de primeras letras. Se autorizó al intendente de la época invertir para la casa del capellán, el profesor de la escuela y el agua necesaria para la escuela. La designación afianzó la actuación que ya cumplía el cura Francisco Bonilla Nieto, quién instaló la escuela al lado de la iglesia y actual parroquia San Pedro. El sacerdote dominico fue también autor del libro de enseñanza, un “Catecismo Interpretado”, que sirvió para educar a los niños. La escuela, se traslada a una antigua casona ubicada en Melgarejo, frente a la Plaza de Armas, la cual fue más tarde la Escuela Superior de Hombres N° 1, logrando su aprobación el 03 de abril de 1843, su primer Director fue Don Zorobabel Tapia Escudero. En el año 1970, siendo su Director Don Carlos Arredondo Miranda, el establecimiento se traslada al actual edificio de Avenida Videla con Eleuterio Ramírez. En 1979, cambia su nombre a Escuela D-84. En el año 1980 pasa a ser escuela mixta. En el año 1988 se forma la Primera Banda Lisa, cambiando nuevamente su nombre a Escuela D-84 con Especialidades Musicales. El año 1994 la escuela pasa a conocerse como Escuela de Música Claudio Arrau, el mismo año integra el grupo de las Escuelas Artísticas de Chile. El año 2001 el establecimiento comienza a impartir enseñanza media. posteriormente, el año 2002, es denominado “Colegio de Artes Claudio Arrau”. A partir del 2018 la administración del colegio es concebida al Servicio Local de Educación Pública Puerto Cordillera, ubicado en el Aldunate N° 840, Coquimbo.

Hoy 2023, el Colegio de Artes Claudio Arrau, posee una matrícula aproximada de 856 estudiantes, atiende a los niveles de enseñanza prebásica, enseñanza básica y enseñanza media en jornadas alternas, mañana y tarde; con un equipo de 79 profesionales y 42 asistentes de la educación, el establecimiento brinda formación científica, humanista y artística. Actualmente el establecimiento es dirigido por el Señor Carlos Videla Bonilla, quien fue elegido por un periodo de 5 años, 2021 -2025, a través del nuevo sistema de concursos públicos denominado alta dirección pública. Durante su periodo se han producido mejoras considerables en infraestructura, patio central, escenario, módulos de música primer y segundo piso, cierres perimetrales y hall central, así como también oficinas administrativas y la creación de un comedor para docentes. También destacar que bajo esta dirección se han producido logros importantes en lo

académico, mejoras en pruebas SIMCE y PSU, baja repitencia del 5%, cobertura curricular sobre el 90%, y así como también haber subido las dos enseñanzas Básica y Media a la Categoría Medio. Destacar que estos antecedentes permitieron obtener la Excelencia Académica 2020-2021. Mencionar también como el único colegio del territorio con mayor matrícula y planta docentes, y que aún no se ha incorporado al sistema de JEC. Finalmente, es importante mencionar que este año, nuestro colegio fue reconocido por los excelentes resultados obtenidos en la Prueba PAES y en el SIMCE.

## **ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN**

### **CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO**

El instrumento realizado busca evaluar las áreas de Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de recursos. Los criterios a considerar son los siguientes:

- a) Formación basada en competencias: saber conocer, saber ser y saber hacer.
- b) Liderazgo pedagógico: establecer dirección, rediseñar la organización, desarrollar personas, gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.
- c) Gestión curricular: gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula, apoyo al desarrollo de los estudiantes.
- d) Gestión de recursos: gestión del recurso humano, gestión de recursos financieros y administración, gestión de recursos educativos.

El instrumento diseñado sigue los lineamientos otorgados por los Estándares Indicativos de Desempeño, que son entregados por la Agencia de Calidad de la Educación. Recordemos que los Estándares Indicativos de desempeño tienen como objetivo “apoyar a la gestión de los establecimientos” para identificar oportunidades de perfeccionamiento y ser un referente para definir las metas y acciones en la elaboración de los planes de mejora. El instrumento de evaluación creado permite medir el nivel de logro en las áreas y con esto evidenciar y detectar las necesidades del establecimiento educacional.

El instrumento cuenta con prácticas relacionadas con las diferentes áreas. Cada entrevistado deberá marcar sólo una opción que represente objetivamente su opinión y evaluación con respecto al tema en cuestión.

Lectura de los estándares indicativos de desempeño, según la Agencia de Calidad de la Educación, un establecimiento se encuentra en el nivel de desarrollo:

<b><u>Débil</u></b> : Cuando presenta uno o más de los problemas descritos en el Nivel de Desarrollo Débil.
<b><u>Incipiente</u></b> : Cuando presenta uno o más de los problemas descritos en el Nivel de Desarrollo Incipiente y ninguno de los descritos en el Nivel de Desarrollo Débil.
<b><u>Satisfactorio</u></b> : Cuando cumple con todos los criterios descritos en este nivel y no presenta ninguna de las situaciones descritas en el Nivel de Desarrollo Avanzado.
<b><u>Avanzado</u></b> : Cuando cumple con todos los criterios descritos en el Nivel de Desarrollo.
<b><u>Satisfactorio</u></b> : presenta una o más de las situaciones descritas en el Nivel de Desarrollo Avanzado.

## **MÉTODO, PARTICIPANTES Y VALIDACIÓN**

El Colegio de Artes Claudio Arrau se caracteriza por estar permanentemente en evaluaciones de las acciones del PEI y del PME, por ende, constantemente se está recabando información sobre los procesos que se llevan a cabo con el fin de ir trabajando constantemente para la mejora de los aprendizajes. Es importante mencionar que todo lo que se realiza en un establecimiento debe estar enfocado en el proceso enseñanza-aprendizaje. Se describen dos etapas: la primera relacionada con el proceso de elaboración del instrumento y la segunda, con su validación.

La construcción del instrumento contó con la participación del director del establecimiento y el jefe de UTP; fue validado por los 7 integrantes del equipo directivo. El instrumento se aplicó a 48 profesores durante el consejo de profesores.

**Valoración general del cuestionario por parte del equipo directivo y técnico:**

	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo		X
Las preguntas constituyen un riesgo para el encuestado (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles)		X

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

<b>Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:</b>	
Motivos por los que se considera no adecuada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye todas áreas a evaluar.</li> <li>• Preguntas claras y concisas.</li> <li>• Instrucciones claras.</li> </ul>
Motivos por los que se considera pertinente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se considera pertinente en todas las áreas y permite generar una evaluación objetiva sin sesgos.</li> </ul>

Finalmente es importante mencionar que el instrumento en cuestión tiene como finalidad evaluar para poder seguir construyendo nuestra educación en búsqueda del cumplimiento de la misión y visión de nuestro establecimiento.

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS ÁREAS:  
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO,  
GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS.**

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

**ESCALA DE VALORACIÓN: en los siguientes niveles.**

NIVEL	Descripción
DESARROLLO DÉBIL (D)	Categoría que no se ha realizado o que se realiza de forma muy somera.
DESARROLLO INCIPIENTE (I)	Categoría que se realiza, pero aún poseen muchas debilidades.
DESARROLLO SATISFACTORIO (S)	Categoría que se ha realizado
DESARROLLO AVANZADO (A)	Categoría que cumple con todos los criterios descritos en el nivel de desarrollo satisfactorio

<b>Área Formación basada en Competencias.</b>					
Criterios	Práctica	D	I	S	A
Saber conocer	Los docentes contextualizan sus clases según la realidad de los estudiantes y sus familias.				
	Los docentes utilizan estrategias continuas e innovadoras que favorecen el pensamiento crítico en los estudiantes.				

	Los docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.				
	Los docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas y trabajan colaborativamente entre docentes.				
Saber Ser	El equipo directivo y los docentes, reflexionan sobre su actuar profesional de manera crítica, individualmente y entre pares.				
	El equipo directivo y los docentes reflexionan sobre el ambiente propicio de aprendizaje y toman decisiones en conjunto para la mejora educativa.				
	El equipo directivo y los docentes están en constante aprendizaje para poder entregar una educación de calidad.				
Saber Hacer	El docente maneja los contenidos de su asignatura.				
	Las actividades propuestas por el docente permiten lograr los objetivos propuestos.				
	Los docentes mantienen un ambiente de trabajo durante toda la clase que favorece el aprendizaje en los estudiantes.				
	Los docentes incentivan constantemente la participación de los estudiantes durante la clase.				
	Los docentes realizan retroalimentación constante en todos los momentos de la clase.				
	Los docentes realizan evaluaciones formativas durante la clase que permite dar cuenta del logro de los aprendizajes de los estudiantes.				

Área Liderazgo pedagógico					
Criterios	Práctica	D	I	S	A
Establecer dirección	El equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				
	El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.				
	El equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.				
	El director instaure una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua.				
Rediseñar la organización	El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.				
Desarrollar personas	El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos.				
	El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos.				
	El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.				



	El equipo directivo promueve la formación democrática y ciudadana, y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.				
Gestionar la instrucción (Enseñanza-aprendizaje)	El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios.				
	El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.				
	El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas.				

<b>Área Gestión Curricular</b>					
<b>Criterios</b>	<b>Práctica</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>A</b>
Gestión pedagógica	El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio.				
	El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.				
	El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.				

	El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.				
	El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.				
Enseñanza y aprendizaje	Los docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar.				
	Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje.				
Apoyo al desarrollo de los aprendizajes.	Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura.				
	Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases.				
	Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.				
	Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.				

<b>Área Gestión de Recursos</b>					
<b>Criterios</b>	<b>Práctica</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>A</b>
Gestión recursos humanos	El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.				
	El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.				
	El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.				
	El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.				
	El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo.				
Gestión de recursos financieros.	El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.				
	El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos.				
	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.				
	El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional.				

Gestión de recursos educativos	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.				
	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.				
	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.				

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS POR ÁREA**

### **Área: Formación basada en competencias.**

Los resultados obtenidos en el criterio "Saber Conocer" indican que el 90% de los docentes encuestados colocan los indicadores en el nivel satisfactorio, mientras que un 10% los ubica en el nivel avanzado. Esto demuestra que los docentes, al llevar a cabo sus clases, logran contextualizar los contenidos, estimulan el pensamiento crítico, mantienen un dominio sólido de su disciplina y describen conexiones entre distintas asignaturas. En lo que respecta al criterio "Saber Ser" y "Saber Hacer", los resultados obtenidos reflejan un 95% en el nivel sobresaliente y un 5% en el nivel avanzado. Estos datos evidencian que tanto el equipo directivo como los docentes reflexionan constantemente sobre su labor y enfoque pedagógico. Trabajan juntos en la toma de decisiones y buscan la mejora continua en diversas áreas y disciplinas. Por esta razón, es importante mencionar que los docentes del Colegio de Artes Claudio Arrau consideran que manejan los contenidos de su asignatura, relacionan los objetivos con las actividades propuestas, se preocupan del ambiente de trabajo e incentivan las interacciones entre profesor- estudiante y estudiante- estudiante.

### **Área: Liderazgo pedagógico.**

En cuanto al liderazgo pedagógico, los resultados obtenidos arrojaron que un 19% de los docentes estima que se promueve insatisfactoriamente el sentido de pertenencia y participación al proyecto educativo, a diferencia del 81% de los encuestados lo ubican en el nivel satisfactorio y avanzado. Otro indicador que marcó resultados no esperados es: "promover la participación activa de los distintos estamentos para apoyar el proyecto educativo del colegio, se observa que un 25% considera en el nivel débil este indicador. Además, es importante mencionar, que el nivel avanzado obtuvo un 0%. En vista de esto, es importante que el equipo directivo y UTP, genere objetivos y propuestas de mejoras que permitan subir el nivel de logro de estas prácticas en el establecimiento, por ende, el monitoreo y la retroalimentación deben ser constantes. Se deben incluir a los diferentes estamentos del establecimiento, tales como, centro de padres y apoderados, representante de los docentes, presidente de centro general de estudiantes, con la

finalidad de que se sientan partícipes de los procesos y decisiones, lo que conllevaría a aumentar el sentido de pertenencia y su compromiso. En cuanto a el indicador identificar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos aparece con 20% en nivel insatisfactorio, esto indica que a pesar que existen acciones implementadas, este resultado, da a conocer que no se está realizando de manera eficiente y efectiva.

### **Área: Gestión Curricular.**

En el área gestión de recursos, ocurre algo similar que en el área anterior, ya que a pesar que las practicas están siendo implementadas los resultados obtenidos en la encuesta arrojan que un 25% de los docentes encuestados, cree que el indicador “El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje” se encuentra en el nivel insatisfactorio, por lo que se considera que aún faltan varios procedimientos para hacer que este indicar suba a nivel satisfactorio. Este es un desafío para la institución en cuestión, ya que, es un porcentaje considerable de docentes que perciben que esto no se realiza de manera efectiva, por ello, el equipo técnico y pedagógico debe generar propuestas de mejoras que sean efectivas y eficaces para subir el nivel de logro de este indicador. Lo mismo ocurre, con el indicador “los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases”. Al realizar el análisis de este indicador, se consultó a los docentes, porqué creen que esta practica está descendida, y se logró pesquisar que los principales factores influyentes son: pocas horas de preparación de material, falta de tiempo para corregir las evaluaciones formativas en todos los cursos en los cuales el profesor se desempeña, y en cuanto a la retroalimentación los docentes opinan que si se realizan periódicamente en cada una de las clases pero no hay evidencia palpable que lo compruebe.

### **Área: Gestión de Recursos.**

En el área gestión de recursos el 26% de los encuestados encasilla a la siguiente práctica en categoría nivel insatisfactorio “El equipo directivo implementa un sistema de

evaluación y retroalimentación del desempeño del personal”; con respecto a esto, se cree que a pesar que existe un sistema de evaluación en el establecimiento, la retroalimentación se realiza de forma débil o muchas veces no se lleva a cabo, por lo que no se genera una instancia de conversación y aprendizaje entre pares.

Finalmente en esta área, en la práctica: “El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa” hay un gran debe, nuestro colegio tiene muchos años de historia y a pesar que han existido cambios y remodelaciones en la infraestructura, aun quedan muchos proyectos por llevarse a cabo, proyectos los cuales llevan años en tramitación, debido a las licitaciones que no se aprueban por falta de financiamiento, pero en cuanto a la labor del Director, este está permanentemente solicitando recursos para que el establecimiento vaya mejorando y los docentes puedan realizar su labor docente de la mejor forma posible.

## PROPUESTAS DE MEJORA POR ÁREA

En la siguiente sección del trabajo se muestran las propuestas de mejora en cada una de las áreas evaluadas enfocadas principalmente en aquellos indicadores que fueron ubicados en gran porcentaje en el nivel débil o insuficiente. Es importante mencionar que los indicadores ubicados en el nivel suficiente también se analizaron para poder generar propuestas de mejoras, pero no se consideraron en este trabajo.

### Área: Formación basada en competencias.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Planificar en base a la formación basada en competencias.	Crear un plan de trabajo que permita incorporar las competencias en la planificación.	Dirección- UTP.
	Capacitaciones a los docentes sobre las competencias.	Agentes externos especialistas.
Evaluar el nivel de logro de las competencias en los estudiantes.	Retroalimentación constante de las competencias en las diferentes asignaturas.	Docentes

### Área: Liderazgo pedagógico.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fomentar el sentido de pertenencia y participación en torno al proyecto educativo.	Entregar el PEI a cada docente.	UTP
	Generar grupos de trabajo que analicen y evalúen el PEI del establecimiento.	Dirección y UTP
	Reconocer a docentes con prácticas exitosas.	Equipo directivo y Técnico.



Incorporar a los distintos estamentos para apoyar el Proyecto educativo Institucional.	Exposición continua del monitoreo del PEI.	Dirección
	Análisis y monitoreo del PEI por la comunidad educativa.	Dirección – UTP- equipo docente.
	Evaluación del PEI al finalizar el año escolar.	Dirección y equipo técnico.
	Realizar reuniones permanentes con los diferentes estamentos: directivos, docentes, asistentes de la educación, padres y apoderados y centro de estudiante.	Equipo directivo y técnico.
Identificar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos	Identificar tempranamente alumnos con notas insuficientes.	Evaluadora
	Identificar tempranamente estudiantes con ausencias reiteradas y sin justificativos médicos.	Equipo social
	Citar a apoderados por vulneración de derechos y activar protocolos	Equipo de convivencia escolar - Orientadora

### Área: Gestión Curricular.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Generar un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.	Realizar calendario de evaluaciones formativas.	Evaluadora
	Realizar calendario de evaluaciones sumativas.	Evaluadora
	Realizar reuniones UTP- docentes para monitorear implementación y resultados de evaluaciones formativas.	UTP

	Realizar reuniones Evaluadora- docentes para monitorear resultados.	Evaluadora
Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases.	Realizar evaluaciones formativas constantes para monitorear el nivel de logro.	Docentes
	Realizar retroalimentaciones constantes en las clases.	Docentes

### Área: Gestión de Recursos.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.	Crear rubrica de evaluación de desempeño.	Equipo directivo y Técnico.
	Evaluación de desempeño por semestre.	Equipo directivo y Técnico.
	Generar instancias de retroalimentación continuas y eficaces.	UTP- Curriculista
	Entregar carta de amonestación para aquellos funcionarios que incumplan con sus deberes laborales y profesionales.	Director
El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.	Solicitar recursos al sostenedor.	Director
	Implementar con insumos tecnológicos las salas de computación.	Director
	Comprar los materiales para el uso en clases con anticipación.	Secretaria administrativa

## CONCLUSIÓN

En conclusión, esta investigación ha arrojado una mirada profunda y esclarecedora sobre la importancia y el impacto de la formación basada en competencias y el liderazgo pedagógico en el ámbito educativo, a través del análisis riguroso y sistemático realizado en el Colegio de Artes Claudio Arrau.

La formación basada en competencias se erige como un enfoque pedagógico fundamental, capaz de preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos de un mundo en constante evolución. Su incorporación en la estructura curricular y en las prácticas docentes abre la puerta a un aprendizaje más significativo y al desarrollo integral de los educandos. Los resultados de esta investigación resaltan la necesidad de diseñar estrategias de formación que potencien las habilidades y capacidades de la comunidad educativa. El liderazgo pedagógico, por su parte, emerge como un pilar esencial para la transformación y el progreso de las instituciones educativas. Los líderes educativos desempeñan un papel crucial en la implementación efectiva de cambios y mejoras, guiando al cuerpo docente en la dirección correcta. La capacidad de establecer un entorno de aprendizaje propicio, fomentar el diálogo profesional, compartir el liderazgo y asumir una responsabilidad colectiva por los resultados obtenidos son componentes esenciales de un liderazgo pedagógico efectivo. Los hallazgos de este estudio subrayan la trascendencia de empoderar a los líderes educativos con las herramientas y habilidades necesarias para liderar con éxito la transformación educativa. En última instancia, este trabajo de investigación ha puesto de manifiesto la interrelación profunda entre la formación basada en competencias y el liderazgo pedagógico. Ambos elementos convergen en la búsqueda de una educación de calidad, relevante y en constante mejora. Los resultados y propuestas derivados de esta investigación brindaron un valioso aporte tanto a la comunidad educativa del Colegio de Artes Claudio Arrau como a la comunidad académica en general. Asimismo, siéntense las bases para futuras investigaciones que profundicen en estos temas y promuevan un desarrollo educativo continuo y enriquecedor.

## BIBLIOGRAFÍA

- Mena, I. Bugueño, X. Romagnoli.C. (2007) Proyecto Educativo Institucional en su dimensión formativa, Ficha valoras UC.
- Stufflebeam, D.L y Shinkfield, A.J.:1987, 175.
- Tobón, S. (2005). Aspectos básicos de la formación basada en competencias.
- Zarzar Charur, C. (2015) Planeación didáctica por competencias.

### Sitios web:

- Biblioteca Digital Mineduc. Estándares indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores.  
<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/14361>
- Biblioteca Digital Mineduc. Estándares de la Profesión Docente: Marco para la Buena Enseñanza.  
<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/17596>
- Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica: A Theoretical Approach. Trilce S. Contreras.Universidad Pedagógica de Heidelberg, Heidelberg, Alemania. Educadora y Magíster en Liderazgo Educativo.  
<https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/391#:~:text=BoI%C3%A>  
[Dvar%20\(2010\)%20entiende%20por%20liderazgo,el%20poder%20o%20autoridad](https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/391#:~:text=BoI%C3%A)  
[%20formal.](https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/391#:~:text=BoI%C3%A)
- Marco para la buena dirección, ministerio de Educación.  
<https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/buenadireccion/gestion.php>
- Proyecto Educativo Institucional, Colegio de artes Claudio Arrau (2021-2025).  
[www.arraucoquimbo.cl](http://www.arraucoquimbo.cl)
- Superintendencia de Educación  
<https://www.supereduc.cl/>