



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE  
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS  
DEL COLEGIO QUELLÓN, COMUNA DE QUELLÓN, REGIÓN DE LOS  
LAGOS**

Candidato a magíster: Brenda Jocelyn Mora Valdebenito

Tutor Disciplinar: Rocío Soledad Riffo San Martín

Tutor Metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Abril, 2025

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>3.</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4.</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5.</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>10.</b>
<b>ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.....</b>	<b>13</b>
<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
<b>PROPUESTAS DE MEJORA.....</b>	<b>54.</b>
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>57.</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>58.</b>

## RESUMEN

El presente trabajo de grado nació de la necesidad de conocer el estado actual del establecimientos en cuatro áreas, formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Para lograr este objetivo, se aplicó un diagnóstico a los docentes y directivos del colegio, que fue validado por expertos antes de ser aplicado, el cual contemplaba las cuatro áreas mencionadas anteriormente, lo cual permitió identificar las fortalezas y debilidades de la institución en cada área. De los resultados se pudo evidenciar la necesidad de actualizar e internalizar en la comunidad educativa el proyecto educativo institucional, la importancia de desarrollar trabajo docente colaborativo y reflexivo y mejora continua, asimismo la necesidad de obtener recursos para el aprendizaje de los estudiantes y de que los sostenedores se preocupen de implementar infraestructura que falta para el aprendizaje de los estudiantes.

## INTRODUCCIÓN

Un establecimiento que integra dentro de sus prácticas habituales la autoevaluación, a través de un diagnóstico que incluya todas las áreas, es una institución que tiene más posibilidades de abordar a tiempo las acciones que la dirijan a mejorar su desempeño, desarrollar sus procesos con éxito y cumplir sus metas.

El propósito del presente trabajo de grado es presentar información valiosa al establecimiento, extraída de la reflexión y análisis que el cuerpo docente y directivo reflejó en un diagnóstico, de su propio desempeño y necesidades de mejora, en una búsqueda de fortalecer las prácticas en todos los procesos que lleven a mejorar la enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

Así es como este trabajo inicia su estructura con un marco teórico y contextual, para ubicar a los lectores en el contexto tanto de la bibliografía existente sobre el tema, como de la realidad actual y características principales de la institución educativa. A continuación se presenta el diseño y aplicación del instrumento utilizado para recabar la información, un diagnóstico diseñado en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos del establecimiento.

Posteriormente se presenta el análisis de los resultados, a través de gráficos correspondientes a los datos obtenidos de las respuestas, estructurados en dimensiones por cada área abordada en el diagnóstico. Después se muestra un análisis de debilidades y fortalezas de cada área, para continuar con una propuesta basada en las debilidades detectadas y las fortalezas que se deben potenciar para mantenerlas.

Por último, se encuentra la conclusión, con el propósito de destacar los aspectos más relevantes del trabajo, evaluar los resultados y presentar las proyecciones y desafíos del establecimiento.

## MARCO TEÓRICO

### Formación basada en competencias

El mundo de hoy y los cambios constantes de la evolución humana hacen imperante que la educación esté en una interminable actualización. La formación basada en competencias hace su parte en preparar personas que estén a la altura de los cambios y desafíos del mundo de hoy, puesto que es un enfoque que apunta al desarrollo integral del estudiante, es decir, la educación en competencia no sólo busca que el estudiante adquiera conocimientos, sino que además permite el desarrollo de competencias básicas para la vida, tales como habilidades, actitudes, valores y estrategias de aprendizaje.

Para definir el término competencia, cabe mencionar que, aunque hay muchas acepciones dependiendo del contexto y no hay acuerdo en una sola definición, de Cabrerizo, Rubio y Castillo (2008) se puede extraer que son las “capacidades (saberes, habilidades / aptitudes / savoir-faire, valores, actitudes, comportamientos) para enfrentarse exitosamente a contextos y a problemas de la vida cotidiana privada, social y profesional, así como a situaciones excepcionales” (p.80). Dicho esto no se puede negar que es una labor compleja y de gran responsabilidad el poder desarrollar estos ámbitos profundos del ser humano y que implica un gran desafío para la educación, especialmente para los docentes quienes deben cambiar metodologías y estrategias antiguas para poder enfrentar y lograr estos desafíos. Lo anterior se puede apreciar en lo manifestado en “Formación basada en competencias” de Corral-Russo, R. (2021):

Un sistema de enseñanza basado en competencias requiere un pensamiento diferente, más allá de exclusiones disciplinarias, fronteras científicas o exigencias sociales. Solo se logra con participación, compromiso personal y reflexión. Requiere cooperación y trabajo interdisciplinario. No es inmediato ni mágico; promete esfuerzo y transformación. p.11)

De lo expuesto arriba se puede observar que la formación basada en competencias requiere que los docentes sean capaces de re pensar sus propias prácticas, innovar desde la enseñanza tradicional y realizar un gran esfuerzo que con trabajo en equipo es más fructífero lograrlo.

Es un proceso complejo que implica la integración del saber conocer, saber ser, saber hacer y saber convivir (Tobón, 2008), considerando que el ser humano no sólo debe preocuparse de sí mismo, sino que igualmente debe adquirir un sentido de convivencia sana con el entorno y una responsabilidad social y medioambiental.

### **Liderazgo pedagógico**

El liderazgo cumple un rol fundamental en el éxito que pueda tener una institución educativa. La evidencia nos muestra que donde existe un buen liderazgo, hay mejores resultados académicos, el clima laboral y la convivencia es agradable, los docentes rinden mejor y la comunidad educativa se siente comprometida con el proyecto educativo institucional, el liderazgo pedagógico apunta a mejorar la calidad educativa a través de la influencia directa sobre la enseñanza, esto se da porque los profesores se sienten apoyados y motivados, lo que impacta directamente en el rendimiento estudiantil.

Aunque el concepto liderazgo es utilizado en educación desde los años 60 y 70, éste tiene sus inicios en el sector empresarial. Se entiende como la capacidad que tiene una persona de influir en otras, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr metas. De acuerdo a A. Bolívar (2010) “los líderes generalmente contribuyen al aprendizaje de los alumnos indirectamente, a través de su influencia sobre otras personas o características de su organización. Su éxito depende mucho de sus decisiones sobre dónde dedicar tiempo, atención y apoyo”. (p.17), pues eso es justamente lo que un buen líder educativo debe hacer, establecer metas claras, inspirar y apoyar a sus docentes y a toda la comunidad educativa, sacar lo mejor de ellos y guiarlos hacia el éxito del establecimiento que radica en la mejora del aprendizaje de los

estudiantes y su bienestar, a su vez, realizar los cambios que sean necesarios para conseguir los objetivos.

Por otra parte, el liderazgo educativo debe estar sustentado en 7 principios de sostenibilidad según Hargreaves, A. (2013), estos son “la profundidad, duración, amplitud, justicia, diversidad, iniciativa y conservación” (p.30), esto nos indica que el liderazgo debe moderar y coordinar entre la variedad de intereses que exista en un establecimiento, dejando atrás el modelo de jefatura clásica, más bien equilibrando a los miembros de la comunidad educativa para trabajar juntos en equipo por un mismo fin, promoviendo un trabajo colaborativo en un ambiente positivo que genera una educación de calidad para todos los estudiantes.

Sin embargo, el liderazgo no solo debe recaer en los hombros de quien dirige un establecimiento, a su vez emergen liderazgos entre los docentes, quienes pasan ser los líderes educativos de sus estudiantes y quienes llevan a cabo la labor dentro del aula dando sentido a la educación, puesto que el liderazgo influye directamente sobre la enseñanza y el aprendizaje. Son los profesores quienes están día a día y cara a cara a los estudiantes, haciendo vida el currículum, llevando a cabo las metas de aprendizajes de los estudiantes y creando un ambiente armonioso y de sana convivencia dentro del aula.

### **Gestión curricular**

La formación basada en competencias requiere de una buena gestión del currículo, el cual puede entenderse según Toro (2017) como “una propuesta educativa en constante proceso de construcción y contextualización, que mediante la interacción práctica-teoría-praxis se enlace a la sociedad y a la educación (p.480). A partir de lo anterior se puede entender que la gestión implica la organización de un todo del proceso de enseñanza aprendizaje, contemplando desde principio a fin lo que se debe realizar y que debe incluir no solamente la planificación de los contenidos a enseñar sino también

las actividades didácticas de aprendizaje, las estrategias pedagógicas, los recursos y la metodología de evaluación, de manera auténtica y significativa para los estudiantes.

Es fundamental tomar las mejores decisiones en cuanto a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar, siendo estas las acciones principales que se realizan dentro de una institución educativa. “Estas decisiones deben hacer convivir acciones tanto de tipo pedagógico, didáctico y de evaluación, como de contextualización, integración e innovación educativa” MINEDUC (2023) (p.4). Los equipos directivos deben asegurar que los docentes profundicen en el sentido del currículum y vinculen la planificación con el contexto de los estudiantes y sus necesidades.

Una buena gestión curricular es esencial para alcanzar los objetivos de la educación, por tal motivo es esencial que tanto el equipo directivo como los docentes coordinen y se organicen de tal manera que aseguren que los estudiantes alcanzarán su desarrollo personal y educativo. No obstante, la gestión efectiva permite que el currículo se flexible y se adapte a los cambios sociales, tecnológicos y educativos.

### **Gestión de recursos**

La gestión de recursos se refiere a la organización de los recursos materiales, humanos y de dinero en un establecimiento. Es importante que se realice de manera ordenada y eficiente para favorecer el proceso de enseñanza aprendizaje. De acuerdo a Odden & Picus (2014) “una adecuada gestión de recursos no solo garantiza el buen funcionamiento de la institución, sino que también fomenta la sostenibilidad y la equidad en la distribución de oportunidades educativas para todos los estudiantes” (p.167), esto indica que debe abarcar a todos los estudiantes y sus necesidades.

La gestión de recursos no sólo debe velar porque no falten materiales para el aprendizaje, debe también garantizar una correcta selección de éstos, que estén actualizados y cumplan con preparar a los estudiantes para los desafíos del mundo de

hoy, asimismo, preocuparse de realizar mantenimiento de los equipos computacionales y tecnológicos y aseo e inventariado. No se justifica, ni tampoco cumple con las necesidades de aprendizaje, tener muchos equipos, libros u otros materiales si estos son anticuados o incluso estén discontinuados o que no satisfagan las necesidades de la diversidad de estudiantes y sus diferentes necesidades. Los recursos educativos son clave para el desarrollo de las competencias de los estudiantes, tales como la biblioteca, CRA, las salas de computación o enlace, los materiales didácticos, gestionarlos significa realizar la selección, adquisición, organización, actualización de acuerdo con las necesidades pedagógicas y las características de la comunidad educativa, además monitorear el buen funcionamiento de estos.

Por otro lado, gestionar los recursos igualmente significa gestionar el personal que trabaje en un colegio. Se necesitan protocolos y prácticas que garanticen que el recurso humano de un establecimiento, ya sea docentes, asistentes de la educación y administrativos, sean personas idóneas para las labores encomendadas a cada uno. Por tal motivo se debe gestionar sistemas de contratación y retención de docentes destacados y de igual modo implementar un sistema de identificación y realización de capacitaciones que permita una mejora continua del recurso humano en los distintos equipos de una institución de acuerdo a sus funciones y necesidades, lo que, por consiguiente, impactará en el aprendizaje de los estudiantes y en el cumplimiento de las metas del establecimiento.

## MARCO CONTEXTUAL

### Características del contexto

El Colegio Quellón de la comuna de Quellón, es un establecimiento particular subvencionado que ha sufrido bastantes cambios en el equipo directivo. Desde el año 2019 no ha tenido un director o directora estable por más de dos años, lo que ha provocado algunas confusiones sobre algunos sellos de su proyecto educativo, el cual, a pesar de los cambios en la dirección, ha permanecido con alteraciones casi imperceptibles hasta el año 2024, puesto que se debe actualizar durante el año 2025. Asimismo, la planta docente ha sufrido muchas alteraciones en los últimos años debido a los mismos cambios en la jefatura, solo una mínima cantidad son profesores de más de 6 o más años, los demás docentes no llevan más de dos o tres años en el establecimiento, a lo que la jefatura alude que es por reestructuración.

Aún con los antecedentes recién mencionados, se puede destacar que el Colegio Quellón fomenta el desarrollo integral de los estudiantes ayudándolos a descubrir su vocación y además pone énfasis en su preparación para la educación superior.

Aunque la enseñanza es mayormente tradicional, se intenta promover metodologías activas en la enseñanza, el trabajo colaborativo, la inclusión y el aprendizaje en valores tales como el respeto, el liderazgo y la autonomía, intentando propiciar un ambiente escolar agradable.

En resumen, podría decir que el establecimiento se encuentra en proceso de reestructuración, tanto del personal como la infraestructura.

### Entorno y realidad del establecimiento

Este establecimiento está ubicado en un sector de la ciudad, llamado Camino a San Antonio, en un camino que lleva al puerto internacional de Quellón y a un sector de diversas pesqueras. Por el lado trasero colinda con un bosque que permite apreciar de cerca la naturaleza chilota.

El colegio cuenta con instalaciones antiguas que necesitan reparación, como la instalación de calefacción nueva, arreglos en la instalación de electricidad y de algunas partes del techo y nuevas salas de clase. Las aulas están bien iluminadas y cuentan con proyector y equipo de sonido, además tiene señal wifi controlada. El colegio tenía una biblioteca, sala de computación para los estudiantes y sala de profesores, sin embargo, lamentablemente perecieron en un incendio el año 2024. Actualmente se está a la espera de la construcción de una nueva biblioteca, sala de computación y otras salas lo que debería ocurrir en el transcurso del año 2025, mientras tanto, se contará con equipos de computación móviles para los estudiantes, se habilitará una oficina como biblioteca y la sala de profesores se trasladó al laboratorio de ciencias mientras se está a la espera de la construcción.

Por otro lado, la institución cuenta con baños suficientes para los estudiantes a pesar de los reclamos de que no son suficientes, cuenta con un comedor para estudiantes y otro pequeño para funcionarios, patios techados debido al clima lluvioso, no obstante, no cuenta con un gimnasio propio, ante lo cual los estudiantes deben ser trasladados en furgón a otro gimnasio cercano, que pertenece a la pesquera, para realizar sus clases de educación física y actividades como aniversario, velada de fiestas patrias, entre otras.

### **Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales**

Quellón es una comuna de gran riqueza natural y cultural, marcada por la cultura chilota huilliche en sus tradiciones, gastronomía, textiles y música folclórica. Cuenta con alrededores de una maravillosa naturaleza, bosques, humedales, parques naturales, esteros, playas, lagos y paisajes que forman parte del patrimonio natural de nuestro país y que propician un hábitat ideal para la diversa flora y fauna que posee.

Como es una ciudad puerto, su población es diversa, contando con familias oriundas y con una considerable población flotante tanto nacional como internacional. Es una ciudad que ha crecido muy rápido debido a la intensa actividad de la industria

salmonera y que lamentablemente también ha propiciado el aumento de delincuencia y drogas.

Respecto al ámbito socioeconómico, existen sectores acomodados y también sectores de alta vulnerabilidad, lo que se puede distinguir en la comunidad educativa donde la mayoría de los apoderados trabaja en las pesqueras cercanas al colegio, con turnos que muchas veces les impiden pasar tiempo con sus hijos.

### **Reseña Histórica – logros y dificultades**

El colegio fue fundado el año 1998, por miembros procedentes de la gerencia de la pesquera, quienes se vieron en la necesidad y anhelo de crear un centro educativo para dar educación a sus hijos y para ofrecer educación de calidad a Quellón. Es así como conformaron una fundación y crearon el Colegio Quellón, que en un principio fue un establecimiento particular pagado con metodología Montessori, con muy pocos estudiantes por nivel, 10 en promedio y con aulas con estilo Montessori en su diseño e implementación. Posteriormente, en el año 2005, cambió a ser un establecimiento con subvención del estado y abrió sus puertas a toda la comunidad Quellonina, cambió la implementación de sus aulas ya que dejó de ser Montessori, y aumentó la diversidad y número de estudiantes por nivel que actualmente alcanza a más de 30 en algunos cursos, conformando en total unos 340 estudiantes aproximadamente y una planta docente de 22 profesores.

## **ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO**

El siguiente instrumento es una encuesta que permitirá diagnosticar a nivel mesocurricular, la realidad actual del Colegio Quellón de la comuna de Quellón, en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Estas áreas están divididas cada una en dimensiones y cada dimensión en indicadores.

El instrumento fue elaborado por la estudiante Brenda Mora Valdebenito, de manera individual, con la ayuda de la revisión del material de estudio del magíster y también con el apoyo de ejemplos brindados por la universidad y por la profesora guía.

Una vez validado el instrumento, se presentó a los docentes del establecimiento en un consejo de profesores, para socializar el objetivo y escuchar sus acotaciones. Posteriormente, al día siguiente, se aplicó el diagnóstico a los docentes vía encuesta Google forms, el cual fue contestado por el 65% de los profesores.

### **Validación del Instrumento**

El instrumento fue validado por la profesora Rocío Riffo, tutora académica de la Universidad Miguel de Cervantes.

A continuación se presenta la validación

## 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 Colegio Quellón, de la comuna Quellón, Provincia de Chiloé, Región de Los Lagos.

### Objetivo del trabajo

Promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel mesocurricular, considerando la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y gestión 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"> <li>- Saber conocer</li> <li>- Saber ser</li> <li>- Saber hacer</li> </ul>						
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer dirección.</li> <li>- Rediseñar la organización.</li> <li>- Desarrollar personas.</li> <li>- Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.</li> </ul>						
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión pedagógica.</li> <li>- Enseñanza y aprendizaje en el aula.</li> <li>- Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</li> </ul>						
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del recurso humano.</li> <li>- Gestión de recursos financieros y administración.</li> <li>- Gestión de recursos educativos.</li> </ul>						
<b>Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones:</b> <b>1 = muy en desacuerdo;</b> <b>2 = en desacuerdo;</b> <b>3 = en desacuerdo más que en acuerdo;</b> <b>4 = de acuerdo más que en desacuerdo;</b> <b>5 = de acuerdo;</b> <b>6 = muy de acuerdo</b>							
<b>Grado de acuerdo</b>							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%; text-align: center;"><b>1</b></td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;"><b>2</b></td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;"><b>3</b></td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;"><b>4</b></td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;"><b>5</b></td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;"><b>6</b></td> </tr> </table>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>		

<b>ADECUACIÓN</b> (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar): <ul style="list-style-type: none"> <li>Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)</li> </ul>						
						X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta son adecuadas</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico</li> </ul>						
<b>PERTINENCIA</b> (contribuye a recoger información relevante): <ul style="list-style-type: none"> <li>Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento.</li> </ul>						
						X

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

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

<b>Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:</b>	
Motivos por los que se considera adecuado	El instrumento cumple con el objetivo propuesto, además, incluye las 4 áreas solicitadas con sus correspondientes criterios.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

**Identificación del experto**

<b>Nombre y apellidos</b>	Rocío Soledad Riffo San Martín
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Docente investigador Doctora en educación con mención en gestión educativa Universidad Miguel de Cervantes
<b>e-mail</b>	rocio.riffo@profe.umc.cl
<b>Fecha de validación</b> (día, mes y año):	30/01/2025

## **Instrumento**

Estimado/a participante,

El propósito de este diagnóstico es identificar y analizar las áreas Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos del Colegio Quellón, con el fin de promover la mejora de la calidad educativa en nuestro establecimiento.

Su participación en esta encuesta es fundamental para el logro de este objetivo. Valoramos enormemente su tiempo y disposición para responder de manera honesta y detallada a las preguntas que hemos preparado. La información será tratada con la más estricta confidencialidad y utilizada exclusivamente para fines académicos.

Agradecemos de antemano su colaboración y esperamos que esta investigación contribuya significativamente a la mejora de nuestra institución.

## **Diagnóstico de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos**

### **Instrucciones:**

La presente encuesta está formada por 4 áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular 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 la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

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

## 1. Área: Formación basada en competencias

### 1.1 Dimensión: Saber conocer

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes del establecimiento tienen conocimiento especializado de la disciplina que enseñan.				
2. Los docentes conocen y desarrollan los objetivos transversales y actitudes que se deben desarrollar en su asignatura.				
3. Los docentes se preocupan de llevar a cabo una mejora continua, es decir, realizan diversas capacitaciones que les permitan mejorar sus conocimientos y prácticas pedagógicas.				
4. Los docentes conocen Tics que sean adecuadas para su disciplina.				
5. Los docentes planifican de acuerdo al programa de estudio, considerando las características de los alumnos y del contexto.				
6. Los docentes conocen los estándares de la profesión docente del marco para la buena enseñanza.				

## 1. Área: Formación basada en competencias

### 1.2 Dimensión: Saber hacer

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes realizan evaluaciones coherentes con lo enseñado y realizado en clases.				
2. Los docentes realizan evaluación formativa a los estudiantes, de manera constante y oportuna, registrando la evidencia.				
3. Los docentes retroalimentan a los estudiantes constantemente, explicándoles qué deben mejorar y cómo deben mejorarlo.				
4. Los docentes incorporan en su práctica pedagógica actividades significativas que permitan a los estudiantes poner en práctica los contenidos en situaciones auténticas.				
5. Los docentes realizan evaluaciones diversas y auténticas que permita a los estudiantes poner en práctica los conocimientos aprendidos.				
6. Los docentes planifican algunas de sus unidades de manera innovadora, con metodologías activas que permitan a los estudiantes llevar el conocimiento a situaciones reales.				
7. Los docentes entregan la enseñanza de manera diversa, dando oportunidad a las diferentes formas de aprendizajes de los estudiantes.				

## 1. Área: Formación basada en competencias

### 1.3 Dimensión: Saber ser

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes desarrollan en los estudiantes la autonomía y la autoestima académica que ayude a los estudiantes a tener confianza en sí mismos y en sus capacidades.				
2. Los docentes desarrollan en los estudiantes el pensamiento crítico con actividades como debates o generando espacios de interacción que les permita argumentar, analizar fuentes de información, utilizar evidencia, expresar opiniones y reflexionar.				
3. Los docentes trabajan de manera colaborativa, ya sea planificando, creando material en equipo o articulando unidades entre asignaturas.				
4. Los docentes dan espacio a los estudiantes para trabajar de manera colaborativa, poniendo en práctica valores como el respeto, la tolerancia, el compromiso y la responsabilidad.				
5. Los docentes dan espacio a los estudiantes para desarrollar la creatividad dentro del aula.				
6. Los docentes promueven la crítica y autocrítica positivas en los estudiantes.				

## 2. Área: Liderazgo pedagógico

### 2.1 Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un proyecto educativo institucional que refleje los objetivos y las características de la comunidad educativa.				
2. El equipo directivo establece metas a corto y mediano plazo que lleven al logro de los objetivos del proyecto educativo.				
3. El equipo directivo revisa en conjunto con la comunidad educativa el proyecto educativo institucional para reflexionar los avances, el cumplimiento de las metas o qué acciones se necesitan para lograr los objetivos establecidos.				
4. El equipo directivo revisa y actualiza en conjunto con la comunidad educativa, los reglamentos del establecimiento.				
5. El equipo directivo realiza procesos de participación de la comunidad educativa que les provoque sentido de pertenencia y compromiso en cumplir con los objetivos institucionales.				

## 2. Área: Liderazgo pedagógico

### 2.2 Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente.				
2. El equipo directivo realiza monitoreo sistemático y de manera frecuente en la institución para realizar mejoras continuas en todos los ámbitos.				
3. El equipo directivo realiza cambios y mejoras en las funciones administrativas de los docentes dependiendo de la carga laboral que poseen.				
4. El equipo directivo gestiona capacitaciones para la integración de nuevos cargos dentro de la institución.				
5. El equipo directivo genera espacios de participación para conocer las necesidades de los diferentes equipos, que permitan realizar mejoras en el establecimiento y en la enseñanza aprendizaje.				
6. El establecimiento implementa estrategias que aseguren una sana convivencia y un clima de colaboración entre los actores de la institución.				
7. Es establecimiento implementa normas que comprometan un enfoque formativo a todos los funcionarios para el logro del clima escolar positivo.				

## 2. Área: Liderazgo pedagógico

### 2.3 Dimensión: Desarrollar personas

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento implementa estrategias efectivas para la selección de los docentes y asistentes de la educación.				
2. El establecimiento identifica las necesidades de formación en competencias de sus docentes y asistentes de la educación, fomentando el desarrollo profesional continuo.				
3. El establecimiento hace reconocimiento de los logros a nivel individual y grupal de los funcionarios del establecimiento.				
4. El establecimiento demuestra preocupación y apoyo por las necesidades personales y bienestar de los funcionarios.				
5. El establecimiento demuestra confianza en las capacidades de sus docentes y promueve el surgimiento de liderazgos positivos al interior de la comunidad educativa.				
6. El establecimiento se anticipa a los conflictos, y se preocupa mediando entre los actores con la finalidad de dar soluciones y mantener un clima positivo y de confianza.				

7. El establecimiento genera espacios de reflexión y de esparcimiento con el fin de establecer lazos y profundizar la identidad escolar.				
8. El establecimiento se preocupa y ocupa de los problemas que surgen diariamente en los quehaceres de los docentes, con una escucha activa y dando soluciones.				

## 2. Área: Liderazgo pedagógico

### 2.4 Dimensión: Gestionar la instrucción (enseñanza aprendizaje) en la escuela.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo supervisa la concordancia entre currículum, enseñanza y evaluación.				
2. El equipo directivo monitorea el avance de los aprendizajes de los estudiantes con el fin de lograr el desarrollo de estos.				
3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes de manera sistemática.				
4. El equipo directivo identifica las fortalezas de los docentes para asignarlos a los niveles y asignaturas en las que puedan desarrollar mejor su potencial.				

5. El equipo directivo procura que los procesos de enseñanza aprendizaje no se vean distraídos ni interrumpidos por la sobrecarga de proyectos o actividades escolares.				
6. El equipo directivo difunde entre sus docentes y directivos buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje que respondan a las necesidades de sus estudiantes.				
7. El equipo directivo realiza procesos de análisis, reflexión y síntesis de las asignaturas y los niveles de enseñanza, orientados al mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes.				
8. El equipo directivo realiza reuniones para conocer las demandas y necesidades de los docentes (materiales didácticos, herramientas tecnológicas, etc) para apoyarlos y fortalecer los procesos de enseñanza aprendizaje.				

### 3. Área Gestión Curricular

#### 3.1 Dimensión: Gestión pedagógica

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico confirma que los docentes realicen planificaciones de clases detallando los objetivos, estrategias didácticas y evaluación de logro de los aprendizajes.				
2. El equipo técnico pedagógico genera instancias de revisión de las planificaciones en conjunto con los docentes con el fin de mejorarlas.				
3. El equipo técnico pedagógico propicia reuniones de trabajo en equipo donde los docentes puedan compartir guías, evaluaciones, experiencias didácticas exitosas, de manera colaborativa.				
4. El equipo técnico pedagógico monitorea el logro de la cobertura curricular y evita la interrupción y suspensión de clases que impidan el logro.				
5. El equipo técnico pedagógico genera instancias de reflexión pedagógica para analizar resultados, logro de aprendizajes, detectar prácticas que deben mejorar e identificar apoyos a los estudiantes que lo requieran.				

6. El equipo técnico pedagógico realiza acompañamiento a los docentes en aula, mediante observación y reflexión para detectar los apoyos que necesiten y potenciar sus capacidades.				
---	--	--	--	--

### 3. Área Gestión Curricular

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes aseguran que los estudiantes comprendan lo que se espera que aprendan y consoliden en la clase.				
2. Los docentes explican nuevos conceptos con claridad y rigurosidad.				
3. Los docentes comunican la vinculación de los objetivos con las actividades de aprendizaje de la clase, a su vez vinculando con la realidad y contexto de los estudiantes.				
4. Los docentes retroalimentan a los estudiantes con claridad, monitorean el aprendizaje y entregan refuerzo positivo.				
5. Los docentes utilizan diversas estrategias didácticas de enseñanza durante la clase y uso de tics si se requiere, que faciliten el aprendizaje de los estudiantes.				

6. Los docentes propician y mantienen un clima agradable, de respeto y confianza, que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.				
7. Los docentes logran motivar a los estudiantes, que participen activamente, con atención e interés.				
8. Los docentes realizan una síntesis o evaluación formativa al finalizar la clase, vinculando lo aprendido con el contexto y la vida de los estudiantes.				

### 3. Área Gestión Curricular

#### 3.3 Dimensión: Apoyo al aprendizaje de los estudiantes

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar y apoyar a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje.				
2. El establecimiento cuenta con acciones para apoyar a los estudiantes con habilidades destacadas, brindando oportunidades para desarrollarlas.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar y apoyar oportunamente a los estudiantes que presentan complicaciones sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento ejecuta un plan de apoyo a los estudiantes con necesidades educativas especiales,				

con apoyo académico diferenciado, adecuaciones curriculares (cuando se requiera), trabajo con la familia, procedimientos de evaluación y monitoreo del plan.				
5. El establecimiento detecta de manera oportuna a los estudiantes en peligro de deserción y lleva a cabo acciones que aseguren su continuidad.				
6. El establecimiento cuenta con un plan de orientación vocacional que guíe y apoye a los estudiantes en su futura selección de estudios superiores.				
7. El establecimiento cuenta con una oferta de talleres, ya sea en algunas horas de libre disposición o de manera extracurricular, que permita desarrollar diversas habilidades en los estudiantes.				

**4. Área Gestión de Recursos**

**4.1 Dimensión: Gestión del recurso humano**

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con el personal necesario para llevar a cabo el plan de estudios por normativa y los objetivos institucionales.				
2. El establecimiento cuenta con estrategias para lograr un bajo porcentaje de ausentismo laboral y con				

un eficiente sistema de reemplazos en caso de licencias médicas.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener funcionarios idóneos.				
4. El establecimiento conserva un clima laboral positivo, de colaboración y respeto.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema de identificación de necesidades de perfeccionamiento de sus funcionarios, para implementar acciones de formación continua que sean valoradas por ellos.				
6. El establecimiento cuenta con planes de evaluación y retroalimentación de los funcionarios, que sean claros y en conocimiento previo de ellos, con el objetivo de mejorar el desempeño.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos de roles y funciones claras de los funcionarios, que contemple advertencias oportunas de incumplimiento de labores.				
8. El establecimiento cuenta con un mecanismo de reconocimiento de sus funcionarios, que genere motivación y mayor compromiso laboral.				

#### 4. Área Gestión de Recursos

##### 4.2 Dimensión: Gestión del recursos financieros y administración.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con sistemas para gestionar y lograr un relevante nivel de asistencia.				
2. El establecimiento dispone de un presupuesto que satisface las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento realiza sus gastos de acuerdo al presupuesto disponible y monitorea su ejecución en el transcurso del año.				
4. El establecimiento mantiene la contabilidad al día, de manera organizada y rinde cuenta pública de la utilización de los recursos, de acuerdo a la normativa de la superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente y no tiene sanciones de la superintendencia de educación.				
6. El establecimiento se mantiene atento de los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que sean acordes a su PEI.				
7. El establecimiento crea alianzas estratégicas y utiliza las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, acorde a su PEI.				

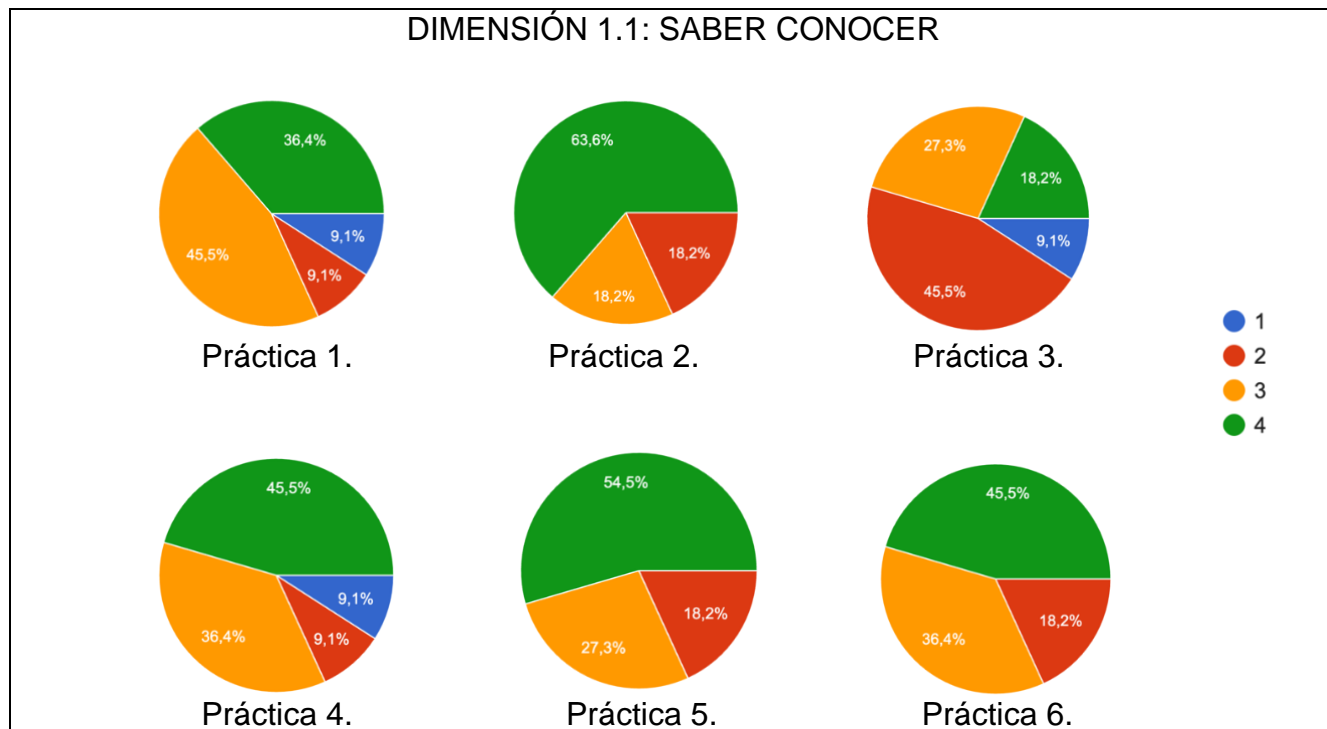
#### 4. Área Gestión de Recursos

##### 4.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos.

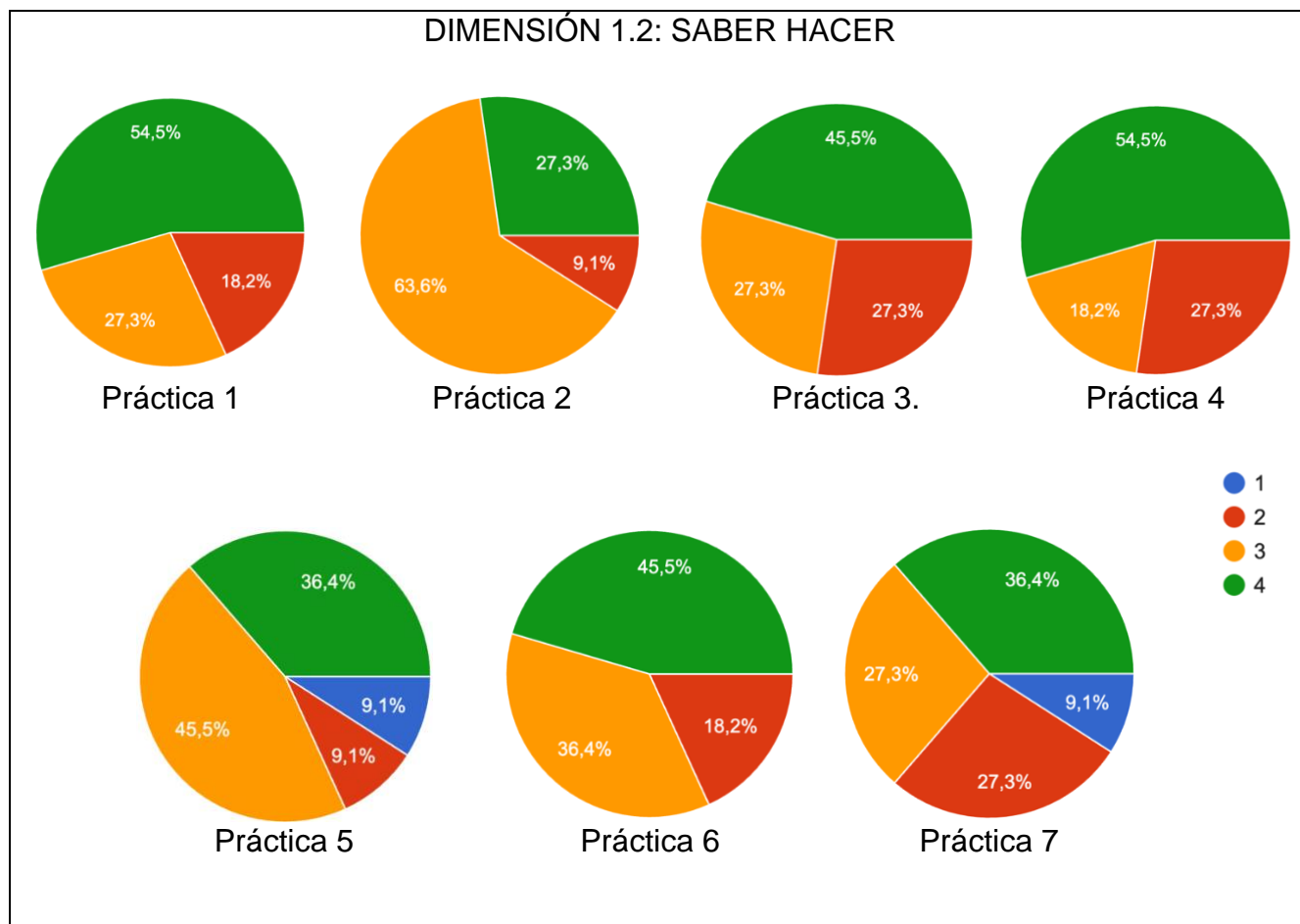
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento tiene instalaciones y equipamiento que favorezca el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento dispone de recursos didácticos suficientes que permitan impulsar el aprendizaje en todos los niveles e implementa directrices y prácticas que beneficien el orden y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento dispone de recursos TICs en buen estado y funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la labor administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un mecanismo para organizar, supervisar, realizar mantención y reposición del equipamiento y los recursos educativos y de aseo, con control de inventario periódicos.				
6. El establecimiento está en una constante identificación y búsqueda de recursos educativos que apoye y fortalezca los procesos de enseñanza aprendizaje.				

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

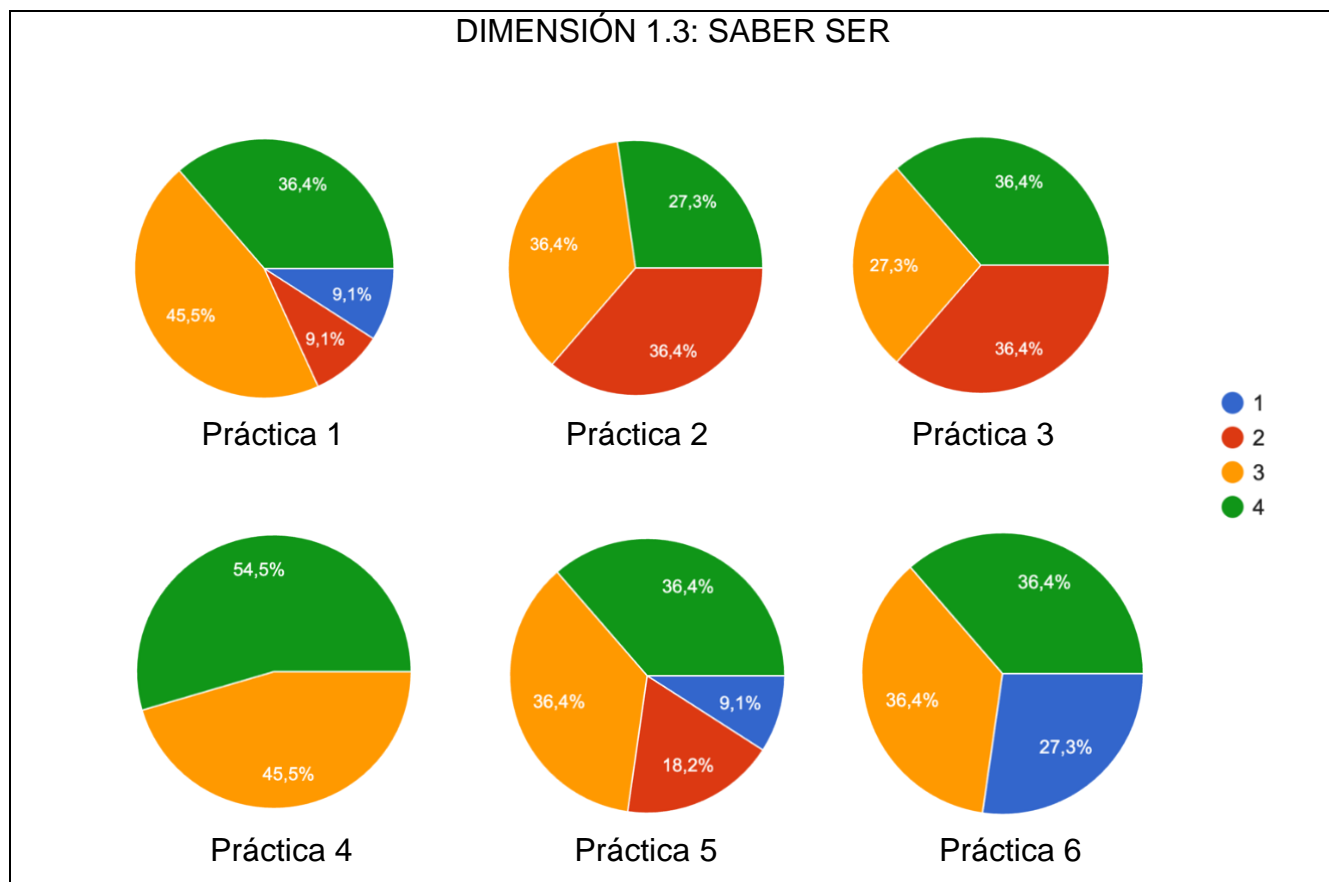
### Área Formación basada en competencias



Se observa que en la dimensión saber conocer, las prácticas se encuentran repartidas, aunque la mayoría se encuentran en el nivel 4, a excepción de dos. A su vez, se observa que las prácticas más elevadas son la número 2 con un 63,6% y la práctica 5 con un 54,5%, mientras que las más descendidas es la número 3.

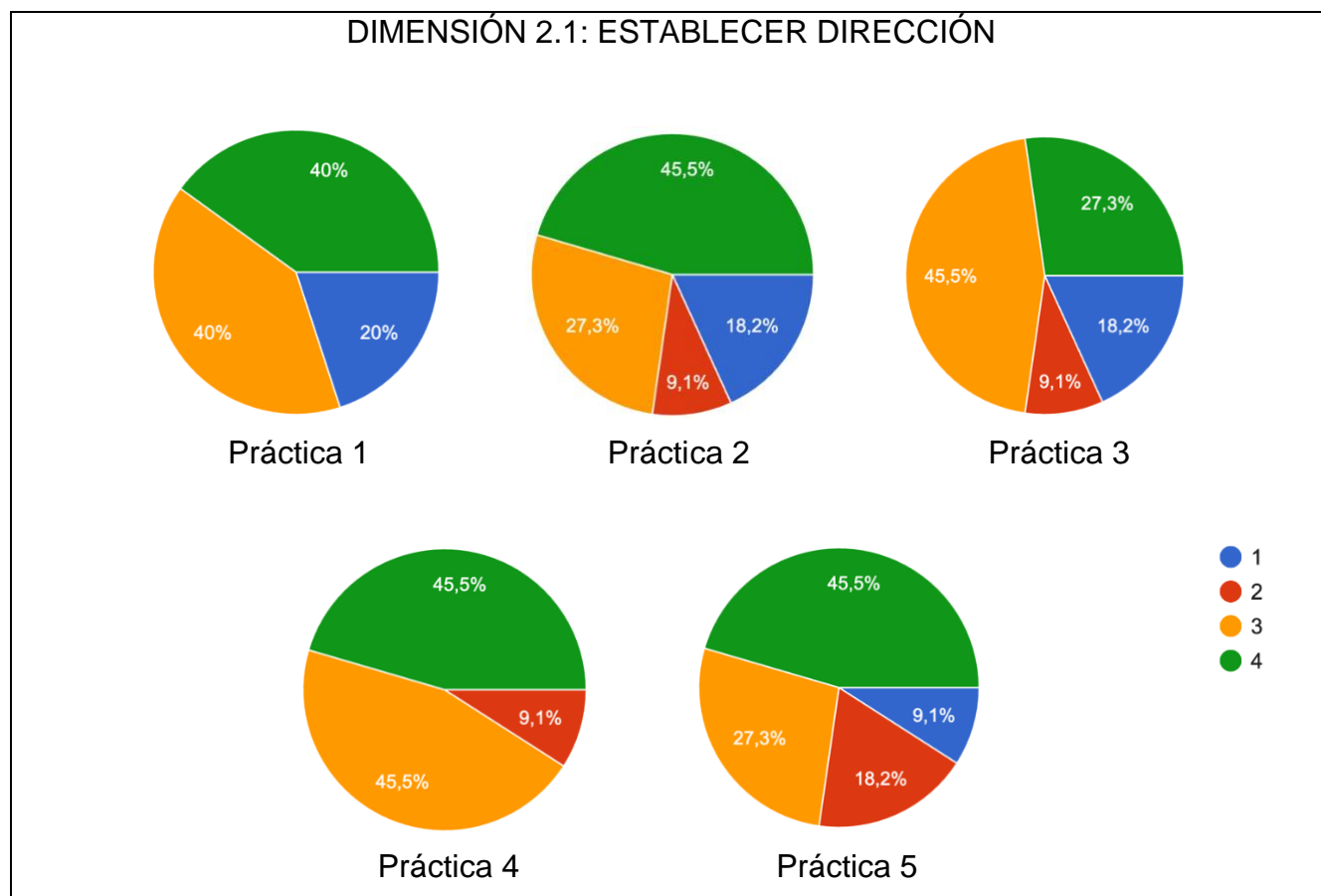


En la dimensión 1,2 “saber hacer” se observa las prácticas repartidas mayormente en los niveles 3 y 4. Las prácticas que se encuentran en el nivel más alto son las número 1 con un 54,5% y la 4 con un 54,5%, mientras que la práctica más descendida es la número 7.



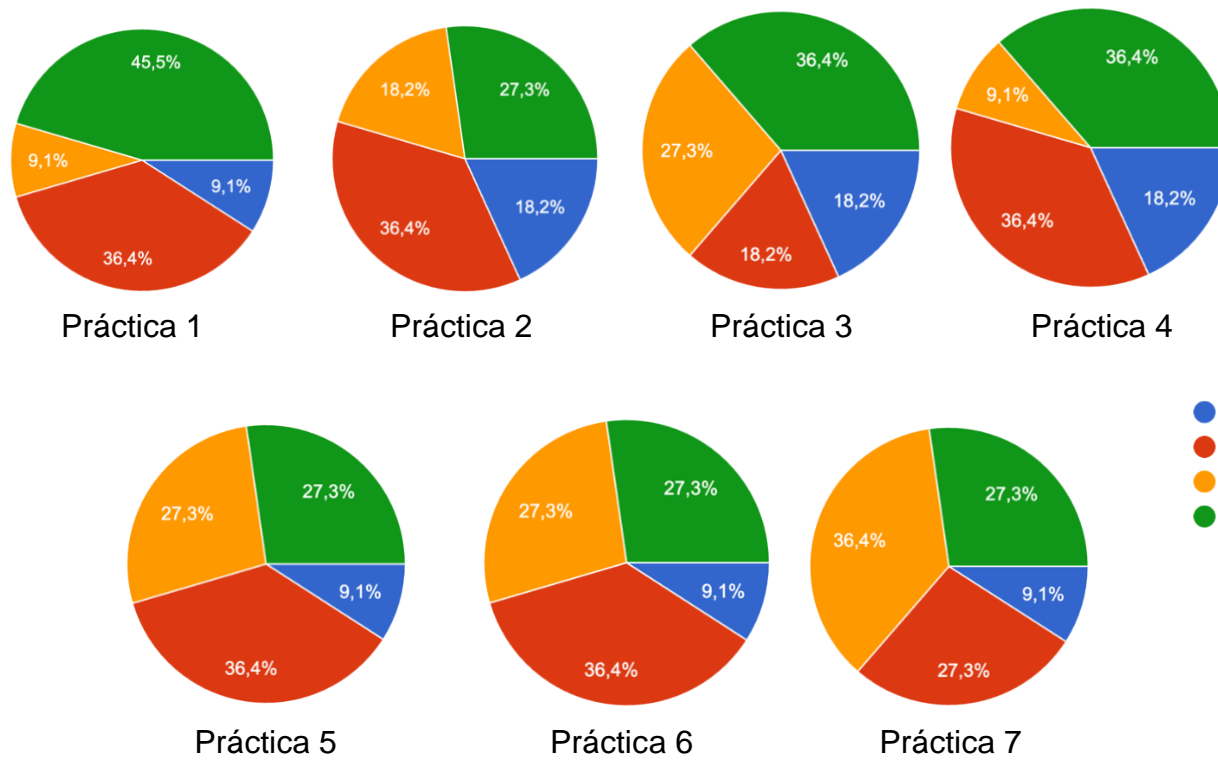
Se observa en la dimensión “saber ser”, que las prácticas están mayormente repartidas en los niveles 3 y 4. La práctica más elevada es la número 4 con un 54,5% y las más descendidas son las prácticas 2 y 3, ambas con un 36,4% en el nivel 2 y la práctica número 6 con un 27,3% en nivel 1.

## Área Liderazgo Pedagógico



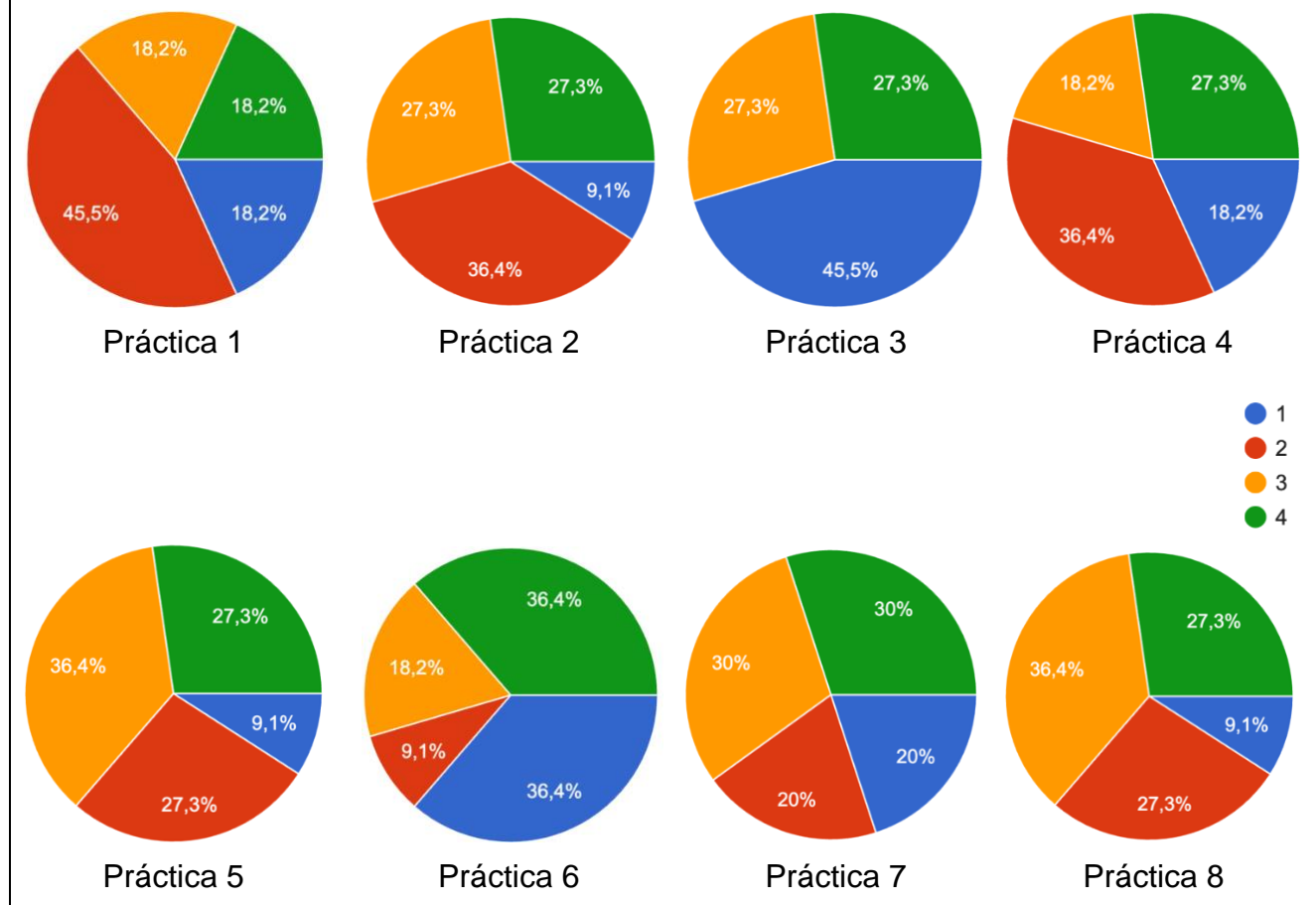
Se observa que las prácticas están repartidas mayormente en los niveles 3 y 4. La más elevada es la práctica número con un 45,5% en el nivel 4. Las prácticas más descendidas son la práctica 1 con un 20% y la número 3 con un 18,2%.

## DIMENSIÓN 2.2: REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN



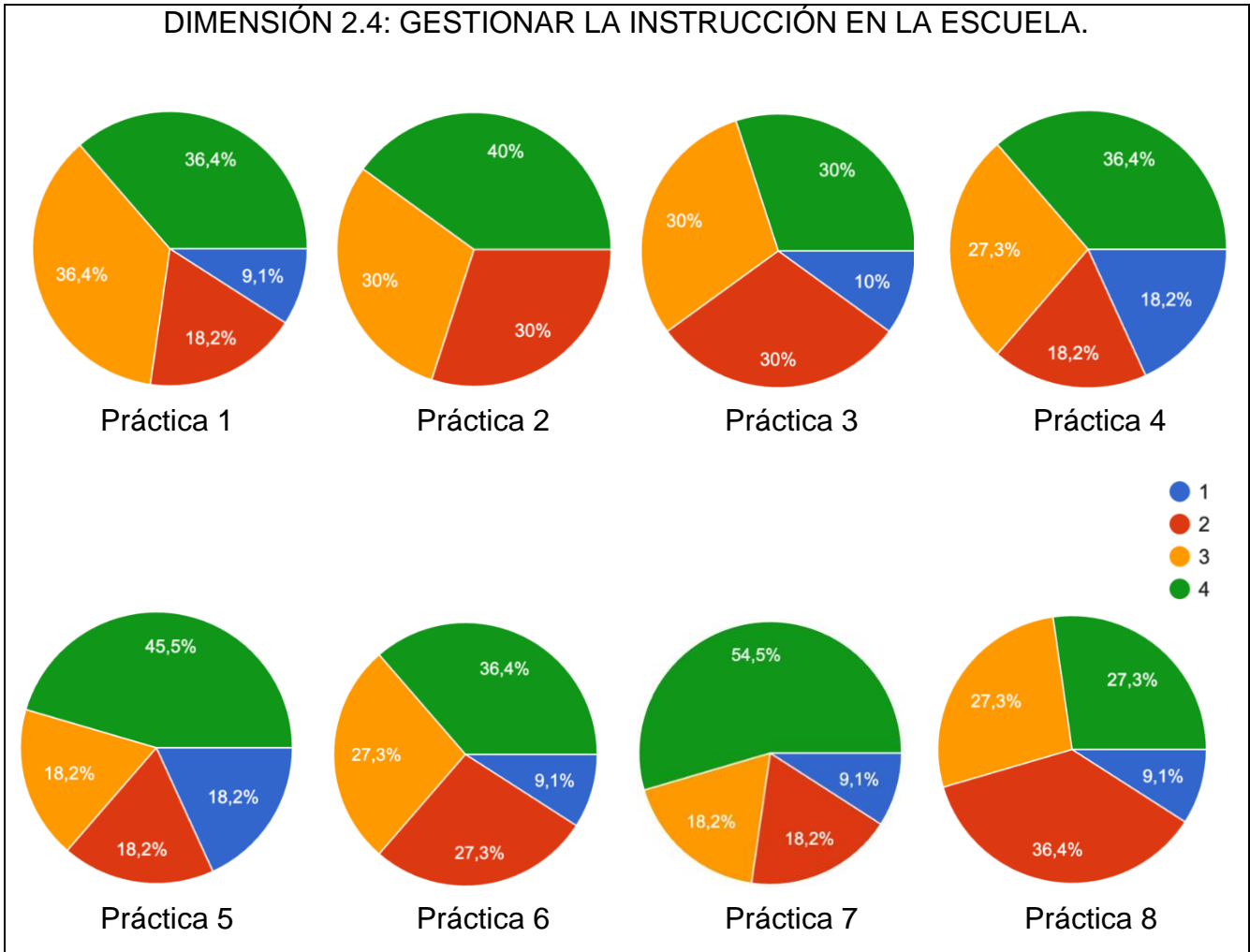
Se observa que en esta dimensión las prácticas están repartidas en los niveles 2, 3 y 4 de manera pareja. La práctica más elevada es la número 1 con un 45,5%, mientras que las más descendidas son la 2, 3 y 4.

### DIMENSIÓN 2.3: DESARROLLAR PERSONAS



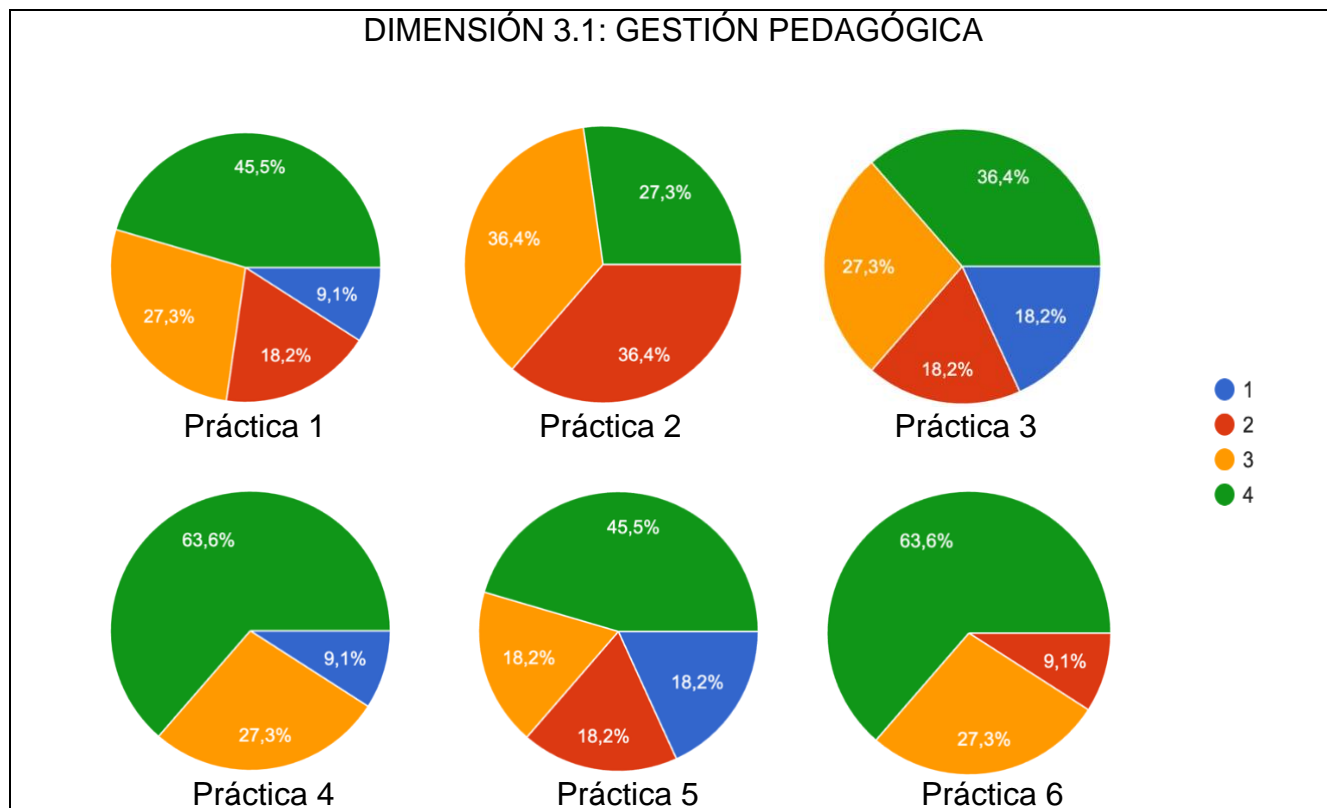
En la dimensión “desarrollar personas”, se observa que ninguna de las prácticas se encuentra en el nivel más alto. La práctica que tiene el nivel más alto es la número 6 con un 36,4%, sin embargo, a la vez esta misma práctica presenta un 36,4% en el nivel más bajo. Las prácticas que tienen un nivel alto en el número tres, son las número 5 con un 36,4% y la práctica número 8 con un 36,4%. Las prácticas en el nivel más bajo son la número 1 con un 18,2%, la número 3 con un 45,5% y la número 6 con un 36,4% y la número 7 con un 20%.

DIMENSIÓN 2.4: GESTIONAR LA INSTRUCCIÓN EN LA ESCUELA.



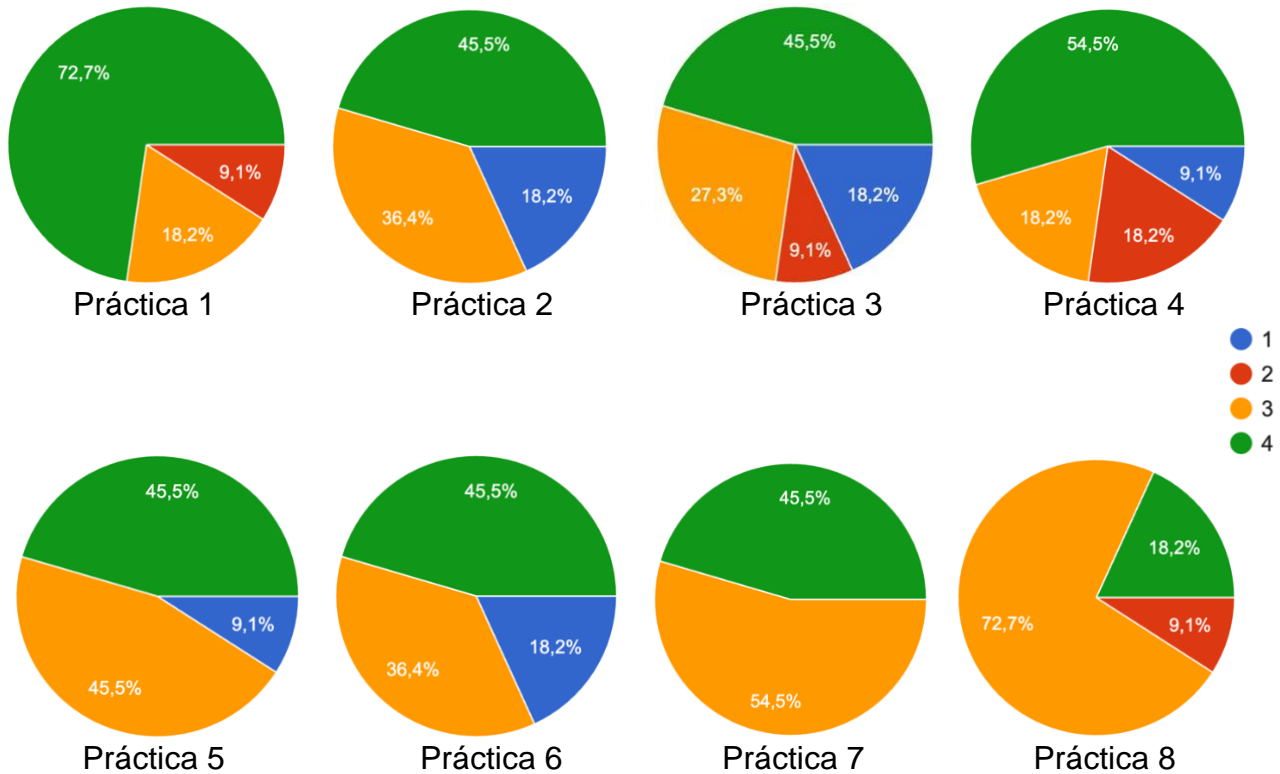
Se observa que en el nivel “gestionar la instrucción en la escuela”, la mayoría de las prácticas se encuentran en los niveles más altos. La práctica con el nivel más alto es la número 7 con un 54,5%, en cambio, las prácticas más descendidas son la número 4 con un 18,2, la número 5 con un 18,2%. La práctica número 8 aunque no se encuentra en el nivel más bajo, está en el segundo nivel más bajo con un 36,4%.

## ÁREA GESTION CURRICULAR



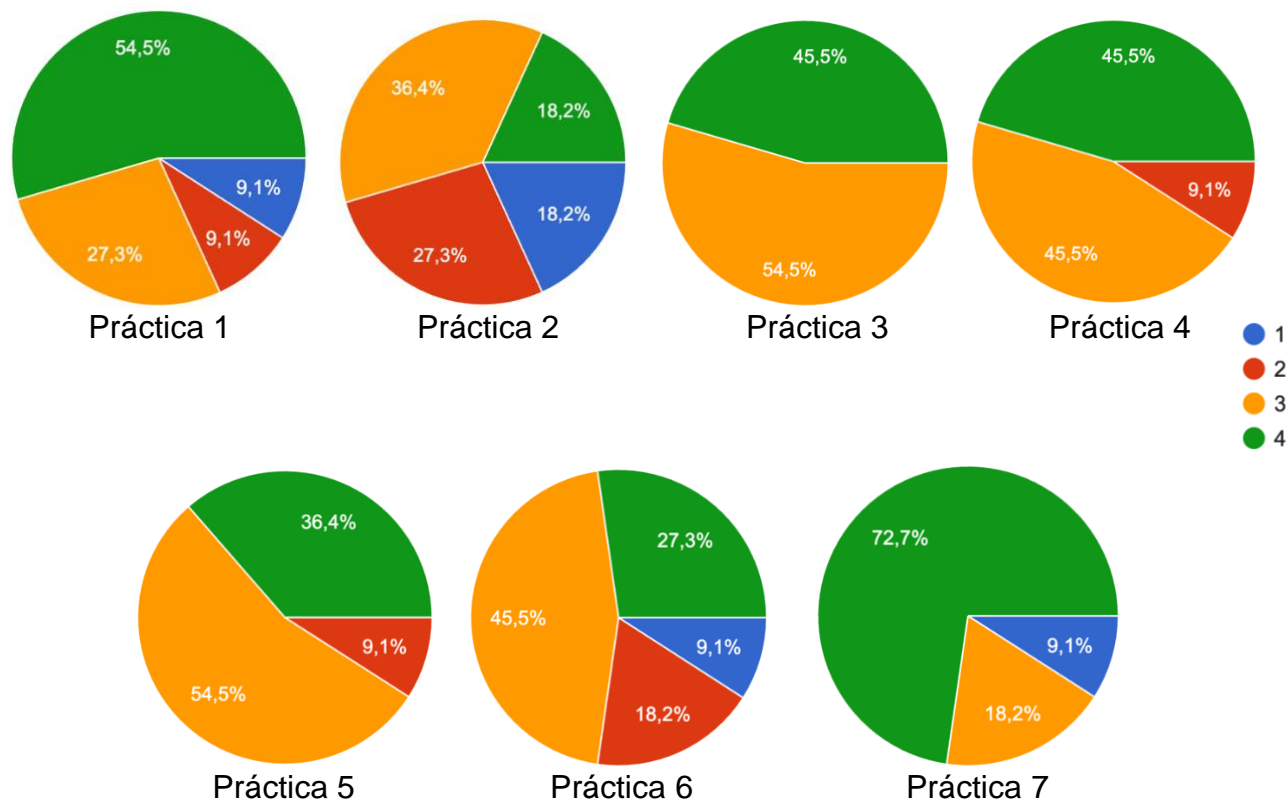
Se observa que en la dimensión “gestión pedagógica” la mayoría de las prácticas están en el nivel más elevado. Las prácticas de más alto nivel son la número 4 con un 63,6% y la número 6 con un 63,6%, en cambio, las prácticas más descendidas son la número 3 con un 18,2% en su nivel más bajo y la número 5 con un 18,2%

### DIMENSIÓN 3.2: ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA



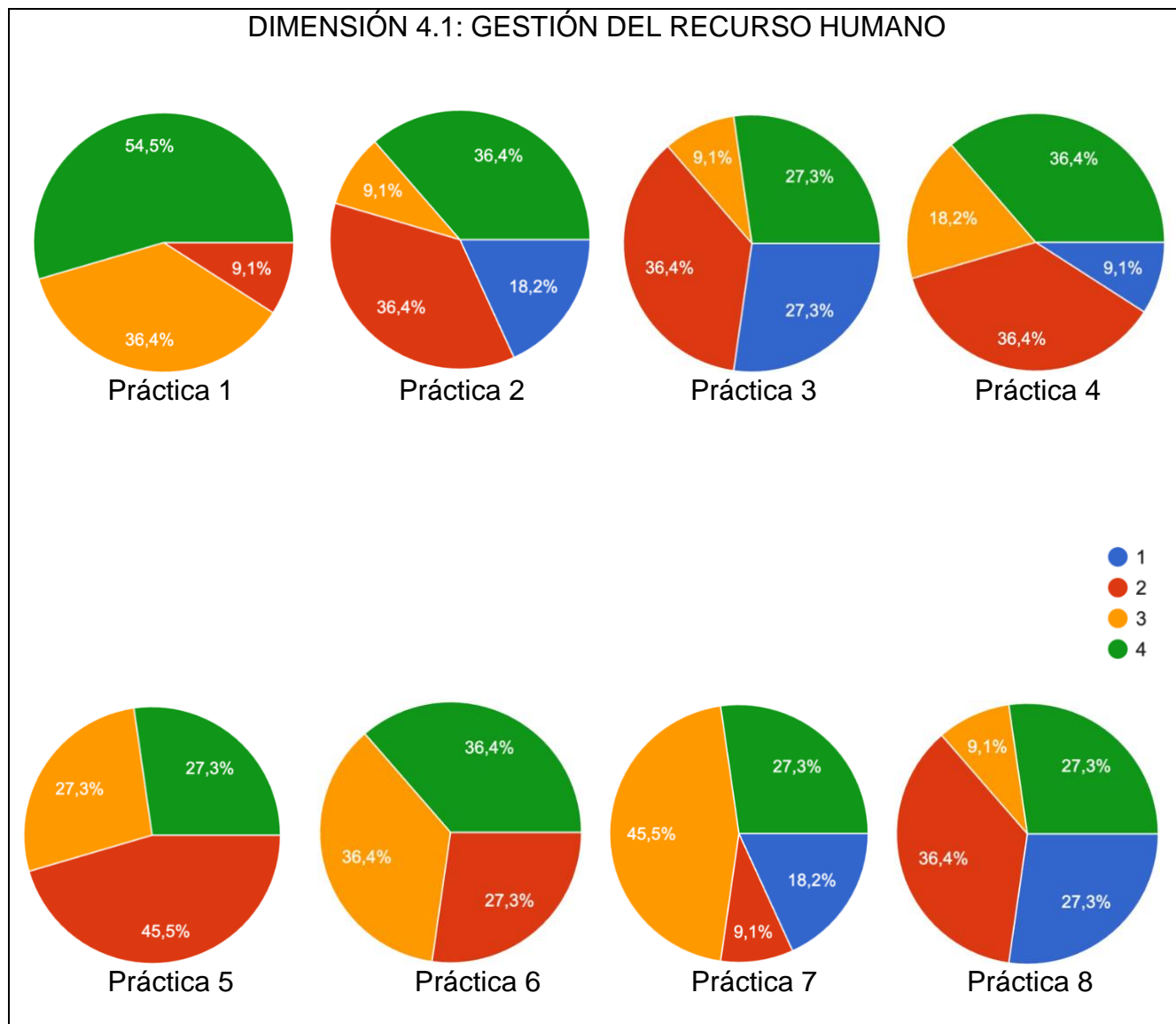
Se observa que en la dimensión “enseñanza y aprendizaje en el aula”, la mayoría de las prácticas se encuentran en el nivel más alto. La práctica más elevada es la número 1 con un 72,7% seguida de la número 4 con un 54,5%. Las prácticas más descendidas son la número 2, 3 y 6 con un 18,2% cada una.

### DIMENSIÓN 3.3: APOYO AL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES



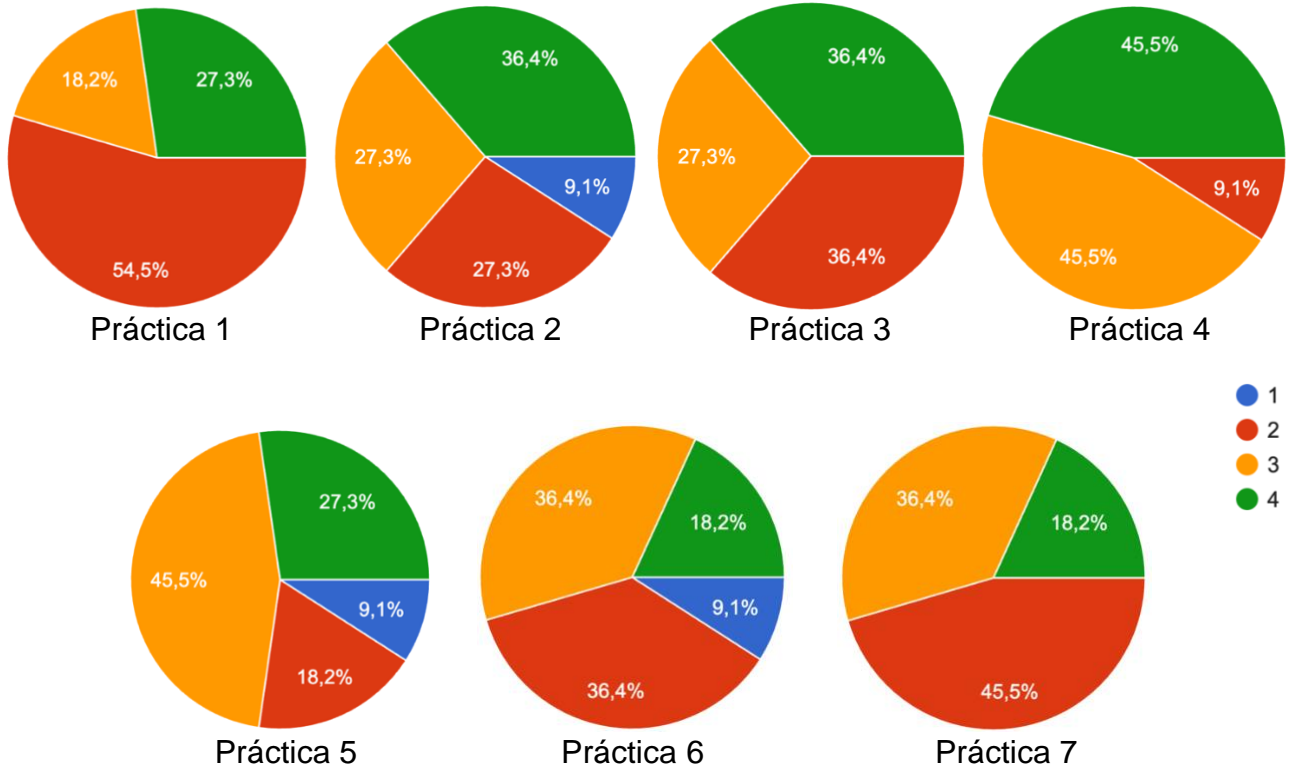
En la dimensión “apoyo al aprendizaje de los estudiantes”, se observa que la mayoría de las prácticas están en los niveles más altos. La práctica más elevada es la número 7 con un 72,7%, sin embargo, las más descendidas son la número 2 y 6 con un 18,2% cada una.

## ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS



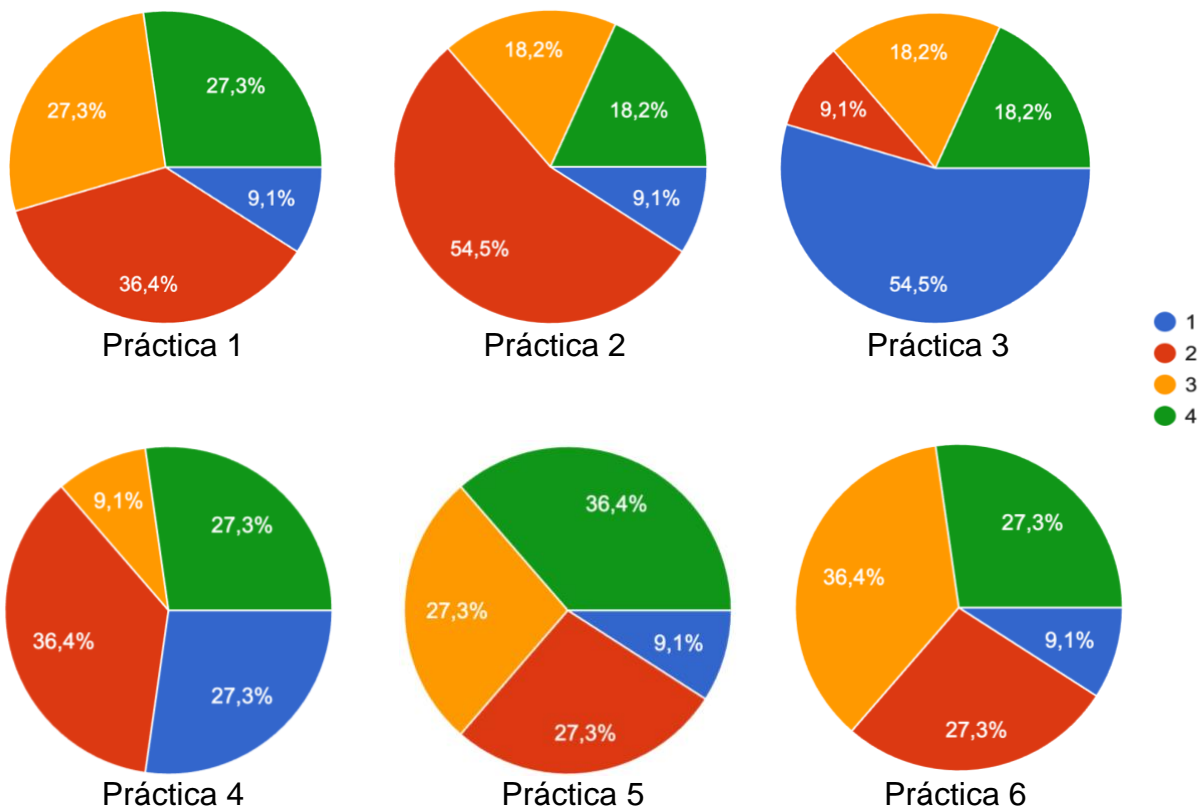
Se observa que en la dimensión “gestión del recurso humano”, las prácticas se encuentran repartidas en los niveles. La práctica más elevada en la número 1 con un 54,5%, las prácticas más descendidas son la número 2 con un 18,2%, y la número 3 y 7 y 8 con un 27,3%.

DIMENSIÓN 4.2: GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y ADMINISTRACIÓN



Se observa que en la dimensión “gestión de recursos financieros y administración”, las prácticas se encuentran repartidas. El nivel más elevado lo tiene la práctica número 4 con un 45,5% y las más descendidas son la práctica número 2, 5 y 6 con un 9,1% cada una.

### DIMENSIÓN 4.3: GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS



Se observa que en la dimensión “gestión de recursos educativos”, las prácticas se encuentran repartidas mayormente en los niveles más bajos. Las prácticas más descendidas son la número 2 con un 9,1%, la número 3 con un 54,5% y la número 4 con un 27,3%

### Fortalezas y debilidades por área

Área Formación Basada en Competencias		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Saber Conocer	Se observa que los docentes conocen su disciplina, desarrollan los objetivos y actitudes en los estudiantes, hacen uso de Tics y consideran las características de los de los estudiantes y del contexto.	Falta que los docentes se preocupan de llevar a cabo una mejora continua y capacitarse para mejorar sus conocimientos y prácticas pedagógicas.
Saber Hacer	Se observa que los docentes realizan evaluaciones coherentes con lo enseñado y retroalimentan constantemente. Además los docentes planifican de manera innovadora, incorporando metodologías activas.	Falta que los docentes entreguen la enseñanza de manera diversa, dando oportunidad a las diferentes formas de aprendizajes de los estudiantes. Asimismo, falta que los docentes registren evidencia de la evaluación formativa.
Saber Ser	Se observa que los docentes promueven el trabajo colaborativo en los estudiantes y desarrollan el pensamiento crítico.	Falta que los docentes promuevan la crítica y autocrítica positivas en los estudiantes.

### Análisis general del área

Los docentes del establecimiento mayoritariamente no presentan problemas en sus disciplinas. Son especialistas en su asignatura, conocen el currículum y saben los objetivos, habilidades y actitudes que deben desarrollar en los estudiantes. Asimismo, planifican de acuerdo a las bases curriculares considerando el contexto. Además, en sus prácticas educativas promueven el trabajo colaborativo y el pensamiento crítico de los estudiantes y realizan evaluaciones coherentes con lo enseñado. No obstante, en sus prácticas pedagógicas, falta diversificar la enseñanza, sistematizar la evaluación formativa y también se evidencia que no están en una constante mejora continua, por lo que se presenta la necesidad

de capacitaciones, de las cuales debe detectarse en qué temáticas específicas se necesita y por otro lado, en sus prácticas falta que promuevan la autoevaluación en los estudiantes.

Área Liderazgo Pedagógico		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Establecer Dirección	Se observa que el equipo directivo revisa y actualiza en conjunto con la comunidad educativa, los reglamentos del establecimiento.	Falta que el proyecto educativo del establecimiento refleje los objetivos y las características de la comunidad educativa.  También falta que el equipo directivo revise en conjunto con la comunidad educativa el proyecto educativo institucional para reflexionar los avances, el cumplimiento de las metas y acciones se necesitan para lograr los objetivos establecidos.
Rediseñar la Organización	Se observa que el equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente.	Falta monitoreo sistemático y frecuente en todos los ámbitos de la institución para realizar mejoras continuas. Además, falta realizar cambios y mejoras en las funciones administrativas de los docentes dependiendo de la carga laboral que poseen.  Por otro lado, el colegio no gestiona capacitaciones para la integración de nuevos cargos dentro de la institución.
Desarrollar Personas	Se observa que el establecimiento confía en las capacidades de sus docentes y promueve el surgimiento	Se observa que el establecimiento no implementa estrategias efectivas para la selección de los docentes y

	<p>de liderazgos positivos al interior de la comunidad educativa.</p> <p>Por otro lado, el establecimiento se preocupa y ocupa de los problemas que surgen diariamente en los quehaceres de los docentes, con una escucha activa y dando soluciones.</p>	<p>asistentes de la educación, tampoco hace reconocimiento de los logros a nivel individual y grupal de los funcionarios, y tampoco se anticipa a los conflictos, mediando entre los actores con la finalidad de dar soluciones y mantener un clima positivo y de confianza.</p> <p>Por otra parte, se observa que falta que el establecimiento genere espacios de reflexión y de esparcimiento con el fin de establecer lazos y profundizar la identidad escolar.</p>
<p>Gestionar la Instrucción en la escuela</p>	<p>Se observa que el equipo directivo realiza procesos de análisis, reflexión y síntesis de las asignaturas y los niveles de enseñanza, orientados al mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>También se supervisa la concordancia entre currículum y planificación y se realiza monitoreo del avance de los aprendizajes. Además se realiza acompañamiento docente.</p>	<p>Se observa que falta que el equipo directivo identifique fortalezas de los docentes para asignarlos a los niveles y asignaturas en las que puedan desarrollar mejor su potencial.</p> <p>Falta que el equipo directivo realice reuniones para conocer las demandas y necesidades de los docentes (materiales didácticos, herramientas tecnológicas, etc) para apoyarlos y fortalecer los procesos de enseñanza aprendizaje.</p>

### **Análisis general del área**

Lo observado en las fortalezas y debilidades del área, evidencia que aunque el equipo directivo sí realiza procesos importantes como revisión y análisis, falta algo fundamental que

es sistematizar los procesos y crear un sentido de identidad en la comunidad, como por ejemplo lograr que el proyecto educativo refleje las características de la comunidad ya que los funcionarios manifiestan que el proyecto educativo está desactualizado. Por otro lado falta realizar monitoreo sistemático frecuente en todas las áreas. A su vez, el establecimiento necesita reunirse con sus funcionarios para escuchar sus necesidades y también para realizar reflexiones en cuanto al avance y cumplimiento de metas del PEI.

Área Gestión Curricular		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Gestión Pedagógica	<p>Se observa que el equipo técnico pedagógico monitorea el logro de la cobertura curricular y evita la interrupción y suspensión de clases que impidan el logro.</p> <p>Además, el equipo técnico pedagógico realiza acompañamiento a los docentes en aula, mediante observación y reflexión. También se observa que el equipo técnico pedagógico confirma que los docentes realicen planificaciones de clases detallando los objetivos, estrategias didácticas y evaluación.</p>	<p>Se observa que falta que el equipo técnico pedagógico propicia reuniones de trabajo en equipo docente y reuniones de reflexión de prácticas que deben mejorar.</p>
Enseñanza y aprendizaje en el aula	<p>Se observa que los docentes aseguran que los estudiantes comprendan lo que se espera que aprendan y consoliden en la clase, también retroalimentan a los estudiantes con claridad, monitorean</p>	<p>Se observa que falta que los docentes expliquen nuevos conceptos con claridad y rigurosidad y también falta que comuniquen la vinculación de los objetivos con las actividades.</p>

	el aprendizaje y entregan refuerzo positivo. Además vinculan lo aprendido con el contexto y la vida de los estudiantes.	Por otro lado, falta que los docentes mantengan un clima agradable, de respeto y confianza, que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.
Apoyo al Aprendizaje De los Estudiantes	Se observa que el establecimiento cuenta con una oferta de talleres que permite desarrollar diversas habilidades en los estudiantes. También cuenta con estrategias para identificar y apoyar a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje y dificultades en general.	Se observa que falta que el establecimiento cuente con acciones para apoyar a los estudiantes con habilidades destacadas, brindando oportunidades para desarrollarlas y también falta que cuente con un plan de orientación vocacional que guíe y apoye a los estudiantes en su futura selección de estudios superiores.

### Análisis general del área

En esta área se evidencia la falta de trabajo colaborativo de los docentes, ya que a pesar de tener reuniones de ciclo, aún falta impulsar el trabajo en equipo de preparación de material o compartir prácticas exitosas, asimismo, falta generar espacios donde los docentes puedan reflexionar sobre aspectos a mejorar en sus quehaceres. También se observa que falta que los docentes expliquen con más rigurosidad nuevos contenidos y vinculen con el contexto de los estudiantes. Por otro lado, se necesita que el colegio apoye a estudiantes con habilidades destacadas y les brinde oportunidades de desarrollo.

Área Gestión de Recursos		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Gestión del Recurso Humano	Se observa que el establecimiento cuenta con el personal necesario para llevar a cabo el plan de estudios por normativa y los objetivos institucionales.	Se observa que el establecimiento no cuenta con estrategias para lograr un bajo porcentaje de ausentismo laboral, tampoco cuenta con estrategias para atraer y retener funcionarios idóneos.

		<p>Además, los protocolos de roles y funciones no están claros para los funcionarios, que contemple advertencias oportunas de incumplimiento de labores.</p> <p>Por otro lado, el establecimiento no cuenta con un mecanismo de reconocimiento de sus funcionarios, que genere motivación y mayor compromiso laboral.</p>
Gestión de Recursos Financieros Y Administración	Se observa que el establecimiento mantiene la contabilidad al día, de manera organizada y rinde cuenta pública de la utilización de los recursos, de acuerdo a la normativa de la superintendencia.	Se observa que el establecimiento no dispone de un presupuesto que satisfice las necesidades de los diferentes estamentos y tiene sanciones de la superintendencia de educación.
Gestión de Recursos Educativos	Se observa que en esta dimensión no se registran grandes fortalezas.	<p>Se observa que el establecimiento no dispone de recursos didácticos suficientes que permitan impulsar el aprendizaje en todos los niveles.</p> <p>Tampoco cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoye el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Falta disponer de recursos TICs en buen estado y funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la labor administrativa.</p>

**Análisis general del área**

Se evidencia que falta implementar mecanismos para mejorar la gestión de recursos humanos y educativos. Por un lado, es necesario reconocer a los funcionarios y que estos se sientan valorados, también falta buscar estrategias para evitar mucho ausentismo laboral como por ejemplo otorgando incentivos, además falta asegurarse que todos tengan sus roles claros. Por otro lado, falta apoyar el aprendizaje de los estudiantes con cosas tan importantes como una biblioteca o CRA y una sala de computación, las cuales no existen lamentablemente debido a un incendio ocurrido el año pasado, no obstante, el sostenedor debe solucionar estos recursos que son fundamentales para el aprendizaje de los estudiantes, asimismo falta implementar más recursos didácticos.

## PROPUESTAS DE MEJORA

La presente propuesta, busca abordar las debilidades identificadas en el análisis y a la vez potenciar las fortalezas existentes.

Área Formación en Competencias		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Fortalecer el desempeño docente en el aula, a través de capacitaciones realizadas en horario de consejo de profesores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar a los docentes en evaluación formativa, autoevaluación de estudiantes y diversificación de la enseñanza, a través de talleres de formación docente durante los consejos de profesores.</li> <li>- Detectar necesidades de capacitación docente, a través de encuesta y de observación de clases.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección.</li> <li>- Equipo técnico pedagógico.</li> </ul>

Área Liderazgo Pedagógico		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Fomentar el liderazgo institucional, a través de la escucha activa, reflexión y monitoreo constante y promoviendo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer revisión del PEI y actualizarlo, a través de un trabajo de reflexión en conjunto con todos los estamentos del colegio al iniciar el año.</li> <li>- Realizar reuniones bimensuales con los diferentes equipos del establecimiento,</li> </ul>	Equipo directivo.

liderazgo en docentes.	<p>para conocer sus inquietudes y necesidades, poder reflexionar y monitorear los avances en las metas propuestas en el PEI.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar y promover a docentes con liderazgo para que actúen como coordinadores líderes en sus áreas.</li> </ul>	
------------------------	---	--

Área Gestión Curricular		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Mejorar la gestión curricular para asegurar una enseñanza de calidad y aprendizaje significativo en los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar espacios mensuales de trabajo colaborativo entre docentes por departamento, donde puedan compartir guías, experiencias de aprendizaje exitosas y planificar en equipo.</li> <li>- Realizar reuniones bimensuales de reflexión pedagógica, con la finalidad de mejorar las prácticas docentes.</li> <li>- Implementar un sistema de acompañamiento y retroalimentación continua sobre las prácticas pedagógicas.</li> </ul>	<p>Equipo directivo.</p> <p>Coordinadores de ciclo.</p> <p>Docentes de asignaturas.</p>

Área Gestión de Recursos		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Optimizar la gestión de recursos educativos y humanos para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes y mejorar el ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un sistema de reconocimiento a funcionarios con desempeño destacado.</li> <li>- Otorgar un incentivo para evitar el ausentismo laboral, de manera bimensual.</li> <li>- Utilizar un sistema de notebooks portátiles y buscar un espacio adecuado para implementar estantes con libros y diccionarios, mientras se está a la espera de la construcción de una sala de enlaces y CRA.</li> <li>- Realizar un diagnóstico de los recursos didácticos que se necesite implementar.</li> </ul>	<p>Sostenedor</p> <p>Dirección</p>

## CONCLUSIÓN

¿Cómo puede una institución educativa tener una mejora continua? esta es una pregunta que deben responder, mediante la reflexión y por supuesto la acción, todos los establecimientos. En el caso del Colegio Quellón, ha sido un proceso lento, puesto que ha cambiado de forma muy frecuente los equipos directivos y docentes, dejando al colegio en un estado de renovación continua más que mejora continua, puesto que hay procesos que se inician, pero no se terminan al estar constantemente renovando el recurso humano, sin embargo, reflexionando sobre la situación actual del colegio y de acuerdo a los resultados analizados del diagnóstico, se entiende que se debe partir por actualizar el proyecto educativo institucional y sin duda hacer de éste un reflejo de la identidad de la comunidad educativa. No se puede mejorar si no se conocen las metas y hacia donde apuntar los esfuerzos y acciones.

Por otro lado, queda claro que la necesidad de sistematización del establecimiento, tener un calendario de reuniones con los diferentes agentes de la comunidad para escuchar y conocer sus necesidades, es algo que se debe implementar de manera ordenada y continua.

Asimismo, la institución tiene el desafío de instaurar en sus docentes el trabajo colaborativo, realizar reflexiones pedagógicas que permitan identificar prácticas y metodologías que se deben mejorar, así como también establecer en ellos una cultura de formación continua.

Otro de los grandes desafíos que tiene el sostenedor del Colegio Quellón, es preocuparse y ocuparse prontamente de implementar una biblioteca y sala de computación, que se perdieron en un incendio, así como también implementar material didáctico y educativo, en otras palabras, demostrar interés en la adquisición de recursos para el aprendizaje de los estudiantes y una infraestructura digna.

Por último, es importante señalar que el colegio debe adquirir la práctica de evaluarse constantemente mediante un diagnóstico que abarque todas las áreas. Teniendo evidencia clara y confiable se puede desarrollar una mejora continua.

## BIBLIOGRAFÍA

- A. Bolívar (2010) *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y sus limitaciones*. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Cabrerizo, J., Rubio, N., y Castillo, S. (2008). *Programación por competencias*. Madrid: Pearson.
- Corral-Russo, R. (2021). *Formación basada en competencias en la educación superior cubana: una propuesta*. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, Cuba.
- Hargreaves, A. (2013). *El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Ediciones Morata, S. L.  
<https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/51803?page=1>
- Ministerio de Educación (2023). *Gestión curricular para la reactivación integral de aprendizajes*. Unidad de Currículum y Evaluación.  
<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/19219/reactivacion-gestion%20curricular.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Odden, A., & Picus, L. O. (2014). *School finance: A policy perspective* (5.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Sergio Tobón, (2008) *La formación basada en competencias en la educación superior: El enfoque complejo*. Universidad Autónoma de Guadalajara, México.
- Toro Santacruz, S. E. (2017). *Conceptualización de currículo: su evolución histórica y su relación con las teorías y enfoques curriculares en la dinámica educativa*. *Revista Publicando*. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/576>