



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster en Educación Mención Currículum y
Evaluación Basada 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 SAN
VALENTIN UBICADO EN VIÑA DEL MAR.**

Candidato a magíster: Natali Villarroel D'Amico

Tutor Disciplinar: Jennifer Quiñonez

Tutor Metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Marzo, 2025

ÍNDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
MARCO TEÓRICO	5
MARCO CONTEXTUAL	12
ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	14
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	29
PROPUESTAS DE MEJORA	44
CONCLUSIÓN	47
BIBLIOGRAFÍA	48

RESUMEN

Este trabajo tiene como propósito analizar y dar a conocer el estado actual del establecimiento San Valentín, ubicado en la región de Valparaíso, en cuatro áreas clave: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Para lograr este objetivo, se llevó a cabo una identificación inicial de las fortalezas y debilidades del establecimiento en dichas áreas, con el fin de profundizar en su realidad y proponer mejoras alineadas con sus necesidades y características específicas.

Como parte de este proceso, se diseñó un instrumento diagnóstico que abarcó las cuatro áreas mencionadas. Este instrumento fue validado por expertos y aplicado a los docentes y directivos del centro educativo. Los resultados obtenidos destacaron la importancia de fomentar una formación docente reflexiva y continua, así como la necesidad de crear un entorno favorable para el aprendizaje. Además, se propuso aumentar la inversión de recursos en el establecimiento y fortalecer el liderazgo distribuido, incentivando la participación del cuerpo docente en las decisiones curriculares, con el objetivo de garantizar una educación inclusiva y de calidad para todas y todos.

INTRODUCCIÓN

La escuela San Valentín, ubicada en la región de Valparaíso, enfrenta los retos de la educación del siglo XXI, donde la calidad y pertinencia de la formación son fundamentales para el desarrollo integral de los estudiantes. En este contexto, la institución tiene como objetivo optimizar sus prácticas y procesos, garantizando una educación inclusiva y de calidad para todos sus estudiantes.

La formación basada en competencias, centrada en el desarrollo de habilidades y capacidades, permite a los estudiantes afrontar los desafíos actuales. No obstante, para que este enfoque sea verdaderamente eficaz, resulta imprescindible que los docentes y líderes educativos posean las competencias necesarias para diseñar e implementar currículos y programas orientados al desarrollo de estas habilidades.

Por ello, este trabajo se propone realizar un diagnóstico exhaustivo de las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en la escuela San Valentín. Este análisis busca identificar tanto fortalezas como áreas de oportunidad, planteando estrategias de mejora que impulsen a la institución hacia una enseñanza más pertinente y de calidad.

El proyecto se estructura en tres secciones principales: diagnóstico, análisis y propuestas de mejora. En la primera, se presentará un panorama actual de las áreas identificadas. En la segunda, se analizarán los resultados del diagnóstico, destacando las fortalezas y desafíos de la institución. Por último, en la tercera sección, se propondrán acciones concretas para cada área, contribuyendo al fortalecimiento de la calidad educativa en la escuela San Valentín.

MARCO TEÓRICO

Formación basada en competencias

Habilidades prácticas y específicas que los estudiantes deben dominar para desempeñarse eficazmente en un determinado campo. Este enfoque ha sido ampliamente discutido por varios autores. Por lo tanto la formación basada en competencias incluye distintos ámbitos formativos que van más allá del conocimiento por sí mismo.

Tabón menciona que; "La evaluación basada en competencias debe centrarse en la medición de las capacidades La formación basada en competencias es un enfoque educativo que pone énfasis en el desarrollo de que los estudiantes tienen para desempeñarse eficazmente en un determinado contexto profesional, no solo en la repetición de conocimientos teóricos aislados" (Tobón, 2007, p. 142).

En lo expuesto anteriormente Tabon busca señalar que la evaluación basada por competencias tiene que ser multidimensional, de esta manera poder promover una evaluación que no solo mida conocimiento teórico, sino que también se debe medir habilidades prácticas, actitudes y la capacidad de los estudiantes para poder aplicar lo aprendido, de esta forma la evaluación se convierte en una herramienta dinámica y orientada a la mejora continua de los aprendizajes.

En cambio, Arias y Lombillo (2019) en su trabajo sobre evaluación basada en competencias abordan los aspectos clave de cómo este enfoque puede mejorar los procesos educativos al centrarse en la evaluación del desarrollo de competencias específicas, en lugar de evaluar únicamente el conocimiento teórico de los estudiantes.

Señalan que algunos de los puntos claves no son solo el conocimiento sino que deben incluir habilidades, actitudes y valores para que los estudiantes puedan desenvolverse de manera efectiva y en distintos contextos, es por eso que se deben considerar el saber, saber hacer y saber ser.

Hoy en día el principal desafío de los docentes en la evaluación basada en competencias es que deben ir más allá de la evaluación tradicional de conocimientos y desarrollar un enfoque más complejo y dinámico que valora no solo los estudiantes saben, sino también cómo aplican ese conocimiento en situaciones reales y como demuestran habilidades prácticas y actitudes necesarias en su futuro profesional. Esto requiere de una mentalidad y un compromiso con la formación continua para estar al tanto de las mejores prácticas en evaluación.

Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico en el contexto de evaluación y currículo no solo se limita a la gestión administrativa, sino que también se enfoca en ser un agente de cambio que promueva una visión educativa coherente, apoye el desarrollo profesional de los docentes y garantice que las prácticas de enseñanza y evaluación sean efectivas, equitativas e inclusivas. Los líderes pedagógicos trabajan para crear una cultura educativa que valore tanto el proceso de aprendizaje como los resultados, priorizando siempre el bienestar y el desarrollo integral de los estudiantes. El liderazgo pedagógico emerge como un paradigma que reconfigura el rol del docente, transformándolo en una gente de cambio proactivo y reflexivo, facilitador del aprendizaje activo, en el que la responsabilidad es compartida respecto a los aprendizajes con una cultura escolar colaborativa mediante protocolos de análisis y búsqueda de soluciones ante las brechas de aprendizaje (Montecinos,2019),

Los profesores hoy en día tienen el desafío de liderar pedagógicamente en distintos contextos, se enfrenta a baja calidad educativa, barreras culturales, estructurales y políticas para el liderazgo pedagógico. Ken Leithwood (2006), Leithwood aborda este tema y explica que los contextos socioculturales y políticos tienen un impacto crucial en las prácticas de liderazgo pedagógico. Señala que un líder debe ser flexible y capaz de liderar de acuerdo con las características y necesidades particulares de la comunidad escolar. En este sentido, también menciona que el liderazgo pedagógico no solo depende de la capacidad del líder individual, sino también de la manera en que los líderes se relacionan con los profesores, los estudiantes, y las familias en su contexto específico.

"El liderazgo educativo efectivo depende no solo de las competencias y características del líder, sino también de las circunstancias en las que se lleva a cabo ese liderazgo. Las

expectativas, los recursos y los valores que prevalecen en el contexto escolar tienen un impacto significativo sobre cómo se ejerce el liderazgo." Leithwood (2006)

Leithwood también destaca que los contextos más desafiantes, como los de escuelas en áreas de alta pobreza o con una alta diversidad cultural, requieren un tipo de liderazgo que no solo se enfoque en los resultados académicos, sino que también se involucre en la creación de un entorno de apoyo emocional y social para estudiantes y docentes. En resumen: el contexto (los recursos, las expectativas y los valores de la comunidad escolar) determina en gran medida cómo debe actuar el líder educativo para tener el mayor impacto posible en la mejora de la calidad educativa.

Finalmente, la capacitación constante del profesorado es indispensable para garantizar la actualización y el desarrollo profesional de los docentes, apoyar su formación con ejemplos, resultados, evidencias o cualquier elemento que ayude a mejorar su desempeño y desarrollo de competencias en sus estudiantes (Corral-Ruso,2021).

La capacitación constante de los profesores es crucial por varias razones, especialmente en el contexto de mejorar la calidad educativa y el desarrollo profesional continuo. Según lo que se menciona en el texto, esta capacitación se vuelve indispensable para los siguientes aspectos: Actualización constante: El entorno educativo está en constante cambio, y los métodos de enseñanza, las tecnologías, y los enfoques pedagógicos evolucionan rápidamente. Desarrollo profesional: Al invertir en la capacitación, los docentes tienen la oportunidad de mejorar sus habilidades y competencias, lo que no solo beneficia a los estudiantes, sino también a los propios profesores al sentirse más seguros y capacitados en su rol. Mejora del desempeño docente: Los docentes capacitados pueden integrar nuevos conocimientos, técnicas y estrategias. Desarrollo de competencias en los estudiantes: Un profesor bien preparado puede diseñar y aplicar actividades que ayuden a los estudiantes a desarrollar competencias clave, no solo en el área académica, sino también en habilidades sociales y emocionales. Evidencias y resultados: La capacitación que está basada en evidencia (como ejemplos, datos y resultados) permite a los docentes ver claramente cómo las estrategias que están aprendiendo pueden impactar de manera positiva en sus prácticas diarias y en los logros de los estudiantes Por lo tanto, la capacitación continua no solo mejora las habilidades pedagógicas de los docentes, sino

que también juega un papel fundamental en la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, creando un ciclo de crecimiento y mejora en todo el sistema educativo.

Gestión curricular

La gestión del currículum se relaciona con el diseño, implementación y evaluación de lo que queremos enseñar, es en donde se observan las decisiones y prácticas docentes, donde se estructura la enseñanza misma (Vázquez&Ortega,2011). La gestión del currículum, debe garantizar el desarrollo de las competencias que se busca evaluar en los estudiantes, la cual tiene que ser comprendida como herramienta de trabajo en el mundo cotidiano de la escuela y no sólo como reglas a seguir desde la gobernanza(Zoppi,2008).En otras palabras, su aterrizaje a la realidad escolar debe ser capaz de articular conocimientos, habilidades y actitudes en sintonía con la evidencia de que se lograron estos objetivos, los cuales se observan en la evaluación dentro del marco de la realidad escolar.

El currículum puede entenderse como un plan estructurado de experiencias educativas que se diseñan e implementan con el propósito de alcanzar objetivos de aprendizaje específicos. Incluye no sólo los contenidos a enseñar, sino también las estrategias pedagógicas, los recursos didácticos, las actividades de aprendizaje y los métodos de evaluación. (Toro, 2017). En este sentido, en Chile, el Ministerio de Educación entrega guías concretas para cada nivel educativo, desde prebásica hasta enseñanza media, a través de los documentos curriculares, que establecen los objetivos a alcanzar por cada asignatura y nivel, permitiendo a los docentes planificar con metas concretas y entregando ejemplos que pueden ser de utilidad para cumplir estas metas.

La gestión curricular consiste en diseñar, implementar y evaluar los programas educativos de manera que se alineen con los objetivos institucionales y las necesidades de los estudiantes. Una gestión curricular efectiva permite que el currículo sea flexible y adaptable a los cambios sociales, tecnológicos y educativos. Según Tyler (1949) “Al promover un enfoque centrado en los resultados, se asegura que el aprendizaje sea relevante y contextualizado” (p.17-43) Los resultados como enfoque educativo nos dan certeza de un propósito claro hacia las necesidades reales de los estudiantes así podemos asegurarnos que lo enseñado será útil en la vida a la que se enfrentarán.

En relación a lo expuesto, es muy importante que cada cierto tiempo, el currículum sea revisado y actualizado, para comprobar que sigue siendo vigente de acuerdo a las características de la sociedad que se desea formar, los cambios tecnológicos y las nuevas tendencias que existan en la sociedad.

Gestión de recursos

En el contexto educativo, la gestión de recursos implica la planificación, organización, distribución y supervisión de estos elementos con el objetivo de optimizar su uso, garantizar que sean accesibles para todos los miembros de la comunidad educativa, y contribuir al logro de los objetivos pedagógicos y académicos. Una gestión adecuada no solo mejora las condiciones de enseñanza, sino que también permite a los docentes, estudiantes y demás personal involucrado maximizar su rendimiento y desarrollar su potencial al máximo.

El currículo puede entenderse como un plan estructurado de experiencias educativas que se diseñan e implementan con el propósito de alcanzar objetivos de aprendizaje específicos. Incluye no sólo los contenidos a enseñar, sino también las estrategias pedagógicas, los recursos didácticos, las actividades de aprendizaje y los métodos de evaluación. (Toro, 2017) según lo anteriormente expuesto, el currículo es mucho más que solo una lista de temas o asignaturas. Es un plan integral que organiza cómo los estudiantes van a aprender, qué van a aprender, y cómo se va a medir ese aprendizaje. Para ser efectivo, debe considerar tanto los contenidos como las estrategias pedagógicas y los recursos, siempre con el objetivo de ayudar a los estudiantes a alcanzar los objetivos de aprendizaje establecidos.

La gestión de recursos en el ámbito educativo implica la administración eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales para maximizar su impacto en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Según 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) se entiende que el uso equitativo de los recursos nos asegura que todos los estudiantes puedan beneficiarse independiente de su condición social. El texto nos dice que una buena gestión de los recursos educativos no solo asegura el funcionamiento eficiente de la escuela, sino que también garantiza una educación más

justa y equitativa. Al distribuir los recursos de manera equitativa, se asegura que todos los estudiantes tengan igualdad de oportunidades para aprender y desarrollarse, independientemente de su situación social. Esto es clave para una educación inclusiva, que busca eliminar barreras y ofrecer a cada estudiante las herramientas necesarias para tener éxito.

Elaboración y validación de instrumentos

La elaboración y validación de instrumentos de evaluación son pasos cruciales para asegurar que la evaluación sea justa, confiable y efectiva. Al seguir un proceso estructurado y asegurarse de que los instrumentos estén alineados con los objetivos de aprendizaje y sean validados por expertos, los docentes pueden garantizar que sus evaluaciones reflejen con precisión el desempeño de los estudiantes y contribuyan al proceso de mejora educativa.

Los instrumentos de diagnóstico permiten evaluar de manera precisa las capacidades y necesidades de los estudiantes, proporcionando información clave para la toma de decisiones pedagógicas. Es crucial que estos instrumentos sean válidos, confiables y estén alineados con los objetivos educativos. Creswell (2014) dice que “Un proceso adecuado de validación asegura que las herramientas de evaluación miden de manera efectiva lo que se proponen medir, lo cual es esencial para ajustar las estrategias de enseñanza a las necesidades reales de los estudiantes” (p.112) nos señala que es necesario validar las herramientas de evaluación, procurando su precisión y confiabilidad ya que de aquí, a partir de estrategias, se abordan las necesidades reales que tiene el establecimiento en función del aprendizaje de los estudiantes

MARCO CONTEXTUAL

Características del contexto

La escuela San Valentín de la comuna de Viña del mar, sector Nueva Aurora, ubicada en la región de Valparaíso,.

Su enfoque educativo se basa en una educación integral e inclusiva, respetuosa de la diversidad cultural, social e intelectual. Fomenta un ambiente de respeto y tolerancia, atendiendo las necesidades educativas especiales y promoviendo aprendizajes significativos en áreas como ciencia, humanidades, tecnología, arte y social. Se busca desarrollar en los estudiantes sus habilidades, creatividad y espíritu crítico, incentivando su compromiso académico y su protagonismo en su propio crecimiento y superación, para que continúen con éxito sus estudios en cada nivel.

Entorno y realidad del establecimiento

El establecimiento se encuentra ubicado en el sector de Nueva Aurora, perteneciente a la comuna de Viña del mar, el entorno donde se encuentra la escuela es cercano a las casa de los estudiantes pero de difícil acceso para alguno ya que este se encuentra en un cerro donde hay muchas quebradas en la cual viven sus alumnos.

La matrícula actual es de 70 estudiantes distribuidos en 6 cursos de nivel medio mayor a segundo nivel de transición, la escuela cuenta además con un Proyecto de Integración, que atiende a los alumnos con necesidades educativas especiales.

Su planta la conforman ,3 Profesor Encargado del Establecimiento, 6 profesores de aula ,2 docentes de Educación Especial,5 asistentes de educación.

En cuanto sus instalaciones presentan 6 salas de clase, baños de estudiantes y profesores, patios techados y espacios al aire libre.

Antecedentes geográficos, socioeconómicos.

Nueva Aurora, localizada en la región de Valparaíso, se encuentra al sur de la comuna de Viña del Mar. Limita al norte con el sector de Recreo, al oeste y al sur con la comuna de Valparaíso, y al este con el sector forestal.

La comunidad está conformada por una población diversa, integrada por familias de variados niveles socioeconómicos. Además, incluye muchas familias extranjeras, lo que enriquece el área con diferentes culturas y formas de vida.

El sector cuenta con servicios esenciales como CESFAM, carabineros, bomberos, supermercados y diversos comercios en sus alrededores.

Reseña Histórica.

El Centro de Estimulación del Lenguaje SAN VALENTIN, comenzó su funcionamiento el 05 de marzo de 2008, siendo reconocida el 26 de junio del mismo año, la población escolar que atiende proviene de los sectores Nueva Aurora, Las Palmas, Cerros Placeres y Esperanza.

MISIÓN, es estar focalizados en la atención de niños y niñas pre – escolares, correspondientes a los Niveles Medio Mayor, Primero y Segundo de Transición, que presentan Trastornos Específicos del Lenguaje, según DMS-IV (Trastorno Específico del Lenguaje Expresivo o Mixto), procurando su desarrollo integral a través de un currículum amplio y participativo, entregándoles además atención terapéutica planificada, sistematizada y permanente, para que logren superar las dificultades que presentan en este aspecto, con el único propósito de integrarlos a la educación común, con la preparación acorde a los requerimientos a los que se verán enfrentados.

Los Profesionales que trabajan en nuestro Centro son Profesoras de Educación Diferencial, Educadoras de párvulos, Especialistas en Audición y Lenguaje y Fonoaudiólogos.

ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Características del instrumento

El presente instrumento diagnóstico se divide en cuatro áreas, las que a su vez contemplan diversos criterios que permiten diagnosticar el estado de cada una de ellas en el establecimiento.

Este instrumento corresponde a una encuesta con 5 opciones, las cuales corresponden al nivel de satisfacción o logro de cada afirmación en cuanto a la realidad de la institución.

Cómo se elaboró y quién o quiénes participaron de su elaboración

Para la elaboración del instrumento, se tomó como referencia los ejemplos proporcionados por la universidad, considerando las características y del contexto actual del establecimiento.

Una vez elegido el que se adapta más a la realidad, se trabajó en conjunto con la encargada de UTP del establecimiento en la revisión de cada pregunta y/o afirmación, algunas de las cuales fueron adaptadas para asegurar que reflejaran fielmente la realidad.

Cuando se tuvo el instrumento definitivo, fue presentado a los docentes del establecimiento en un consejo, para conocer sus opiniones o si se requerían nuevos ajustes. La idea era socializar el instrumento y que conocieran el objetivo de su aplicación.

Validación del instrumento

El instrumento fue validado por una de las coordinadoras de ciclo del establecimiento, aplicando la Ficha de validación proporcionada por la universidad.

Se presenta a continuación:



**MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN
BASADA EN COMPETENCIAS
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS
TRABAJO DE GRADO**

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la escuela San Valentin, comuna de Viña del mar Región de Valparaíso.

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

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

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Considera las distintas áreas, apuntando claramente a diagnosticar y a identificar áreas de mejora, en un lenguaje técnico y accesible.
Motivos por los que se considera no adecuado	No se observan sugerencias.
Propuestas de mejora (modificación,	No aplica

sustitución o supresión)	
--------------------------	--

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Javiera del Pilar Barahona B.
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	encargada de UTP, Licenciada en educación con mención en curriculum y evaluación basada en competencias, lugar de trabajo localidad de nueva Aurora
e-mail	Jbarahorab@gmail.com
Fecha de la validación (día, mes y año):	05/03/2025

Descripción de la aplicación

La aplicación del instrumento se llevó a cabo mediante una encuesta de aplicación Google form, la cual fue enviada vía correo electrónico a 16 docentes y asistentes de educación que conforman el centro educativo. La encuesta se realizó con algunos inconvenientes, debido a que es una fecha en la cual los docentes están retomando su jornada luego de sus vacaciones de verano.

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 del currículum y gestión de recursos. En cada práctica debe marcar según la escala de valoración, de acuerdo con lo que usted considere pertinente.

Escala de valoración

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

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

Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1- Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos				
2- Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará				
3- Las planificaciones consideran los recursos disponibles, características de los alumnos y el contexto				
4- Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes				

Dimensión: Saber Hacer

Prácticas	1	2	3	4
1-. El docente desarrolla la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante				
2- El docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				
3- El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras				

Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
2- Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones				
3- El docente realiza acciones que genere asombro y motivación para la realización de actividades				

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes				
2. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones				
3-. El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas				

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión facilita realiza procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas al mejoramiento de la enseñanza				
2- El equipo de gestión otorga instancias que promuevan y participen el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos				
3- El equipo de gestión otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza				
4- El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente				

Dimensión: Desarrollar personas

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes				
2-El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes				
3- El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar				

Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	1	2	3	4
1. El director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente				
2. El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar				
3- El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución				

Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

Prácticas	1	2	3	4
1- El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que				

explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes				
2- El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizajes, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	1	2	3	4
1- Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar				
2- Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparta, clasifiquen, generen analogías, resumen, elaboren preguntas, expliquen, modelan conceptos entre otras				
3- Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo				

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1- El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y				

superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistema de ingresos, becas y créditos				
2- El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos				

Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazo en caso de licencias medicas				
2- El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las practicas				

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1- El establecimiento está atento a programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento				
2- El establecimiento control sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año				

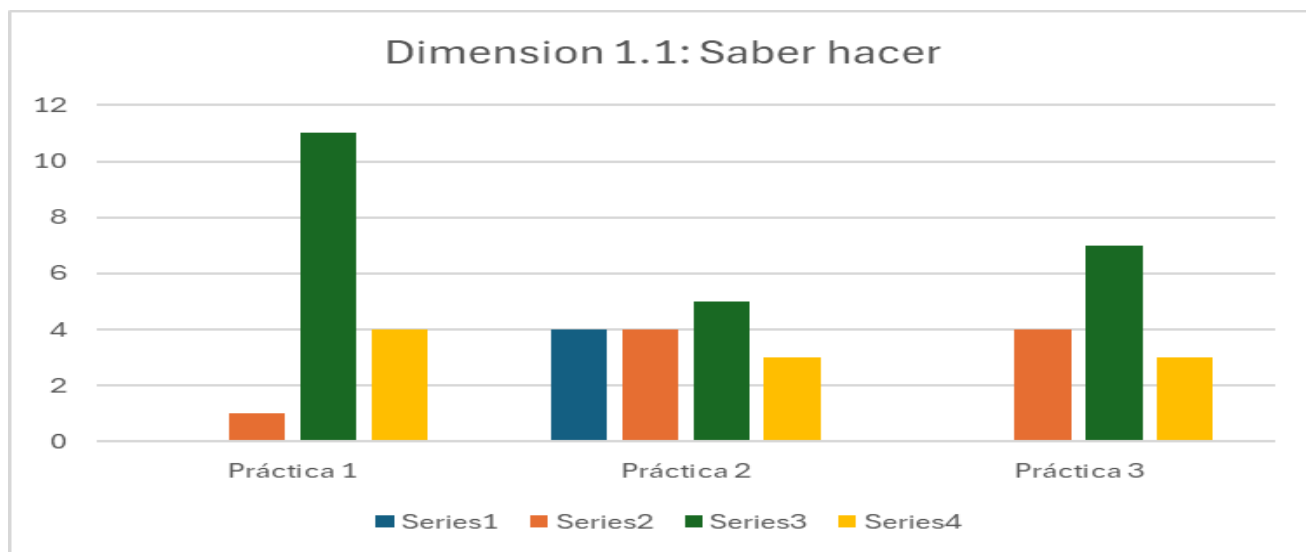
Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en				

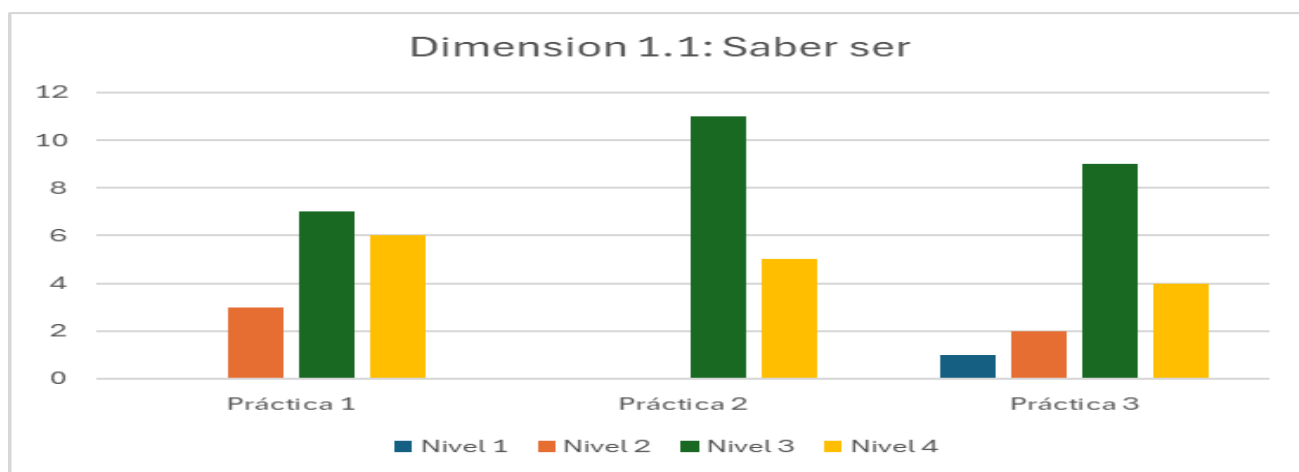
todos los niveles y establece normas y rutinas que establece su adecuada organización y uso				
3. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódico				

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Área Formación basada en competencias

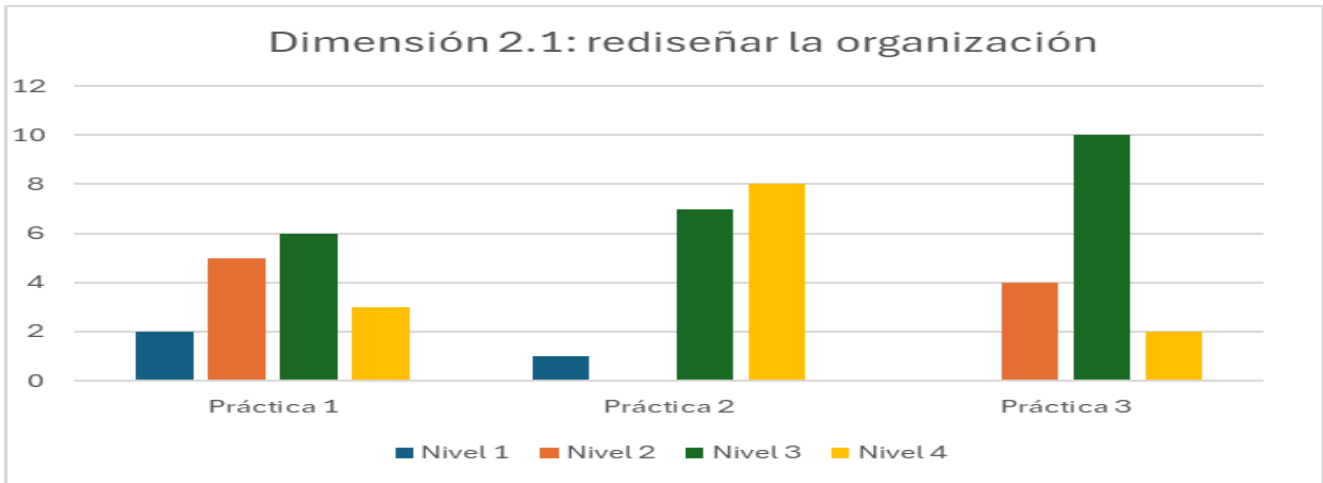


el 79.6 % procura establecer la continuidad y progresión de contenidos, el 60.9 % consideran los recursos disponibles en sus planificaciones y por último el 49.8% realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo.

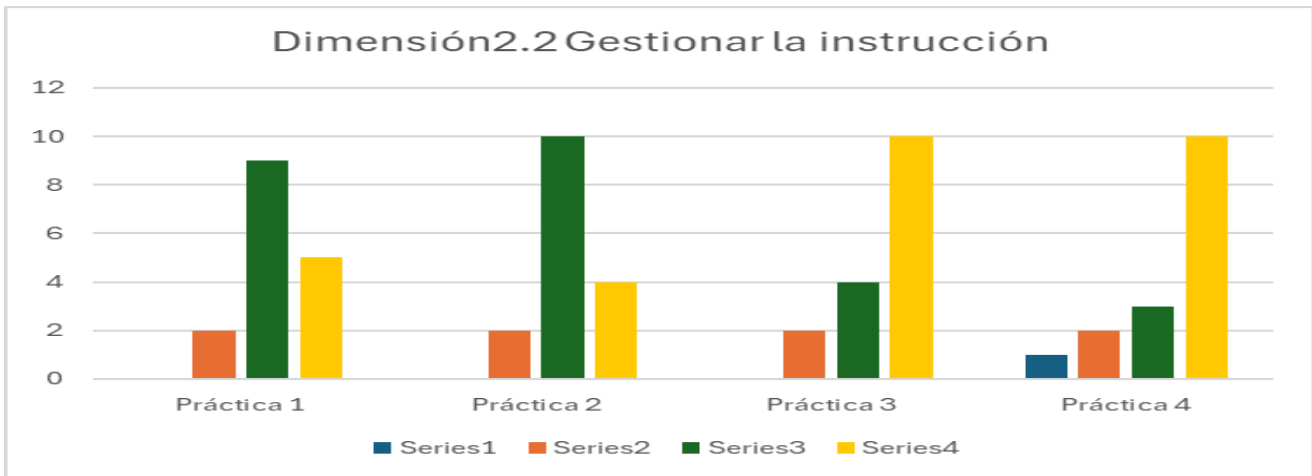


79.6 % de los docentes desarrolla en sus alumnos la capacidad de trabajar de manera rigurosa 82.8% trabajan de manera colaborativa y transversal y 76.5% realizan acciones de asombro y motivación para poder ejecutar las actividades

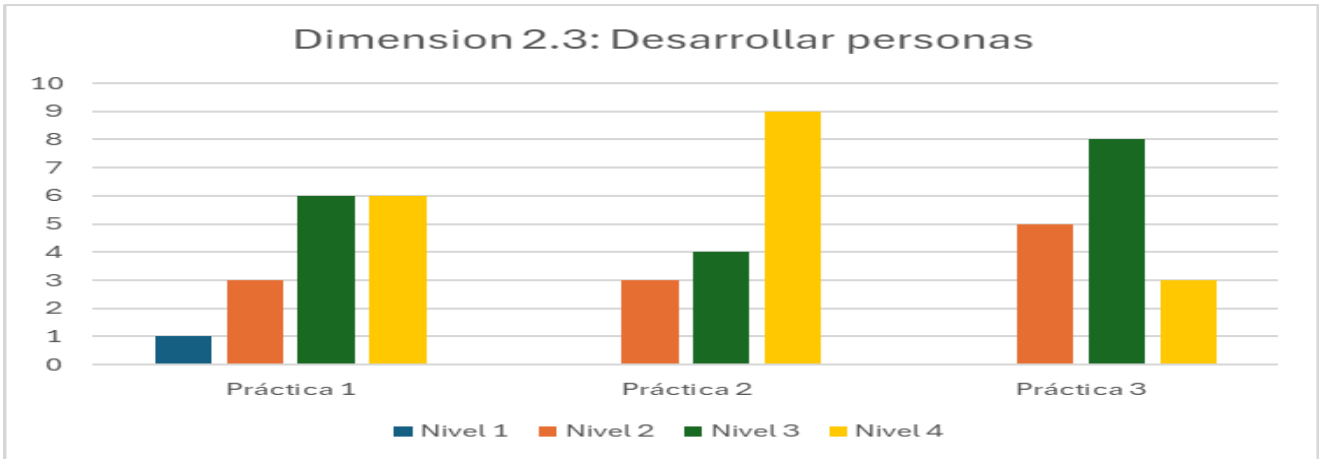
Área Liderazgo pedagógico



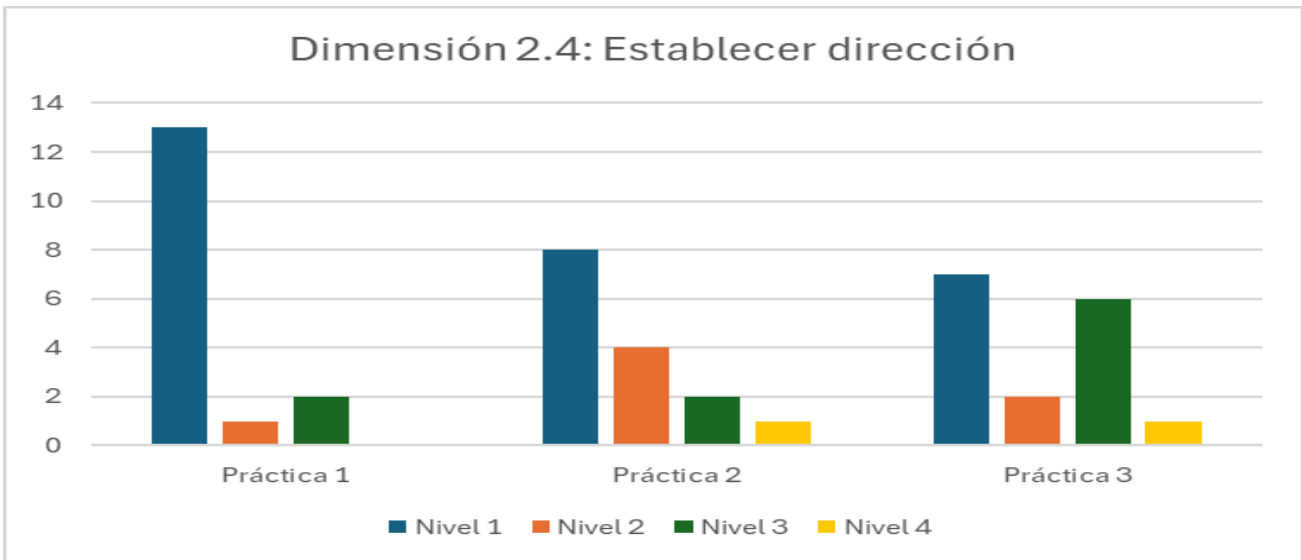
65% el equipo directivo realiza reflexiones acerca las virtudes destacadas 54% establece y recopila los resultados académicos 46% el equipo directivo realiza supervisiones periódicas.



65% el equipo facilita el proceso de conocimiento y análisis de mejoramiento de la enseñanza 84% otorga instancia que promueven la participación de los aprendizajes del cuerpo docente 71% otorgan el espacio para poder reunir las herramientas que necesita la comunidad. 84% el director realiza una retroalimentación con los docentes.

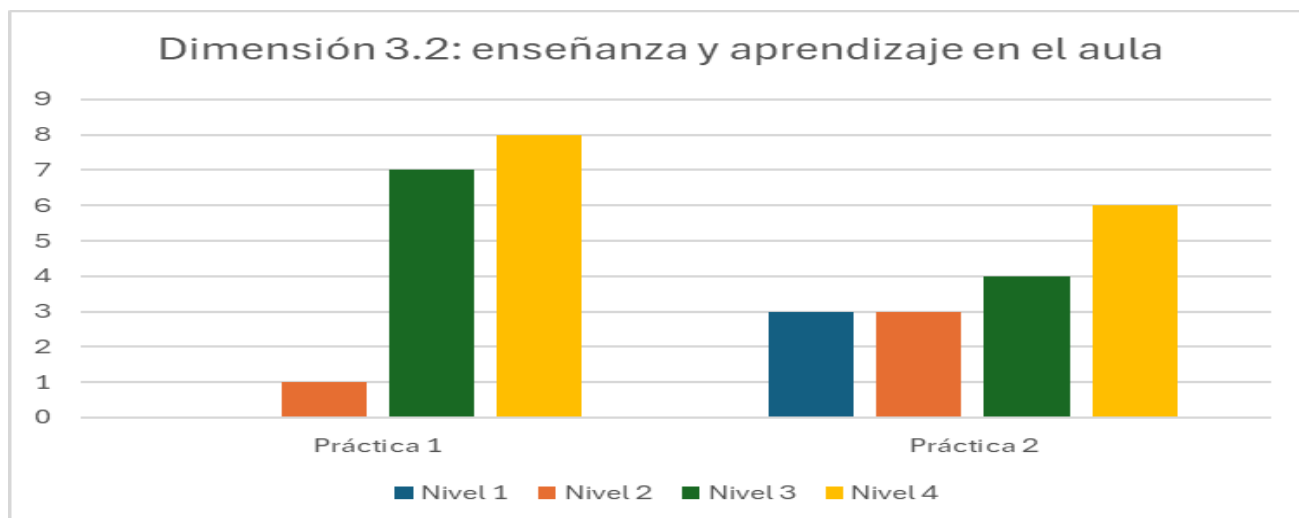


76% el equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos 84% el equipo directivo apoya el cuerpo docente con los problemas que surgen en la vida cotidiana del aula 71% el director otorga espacio de recreación dentro del establecimiento.

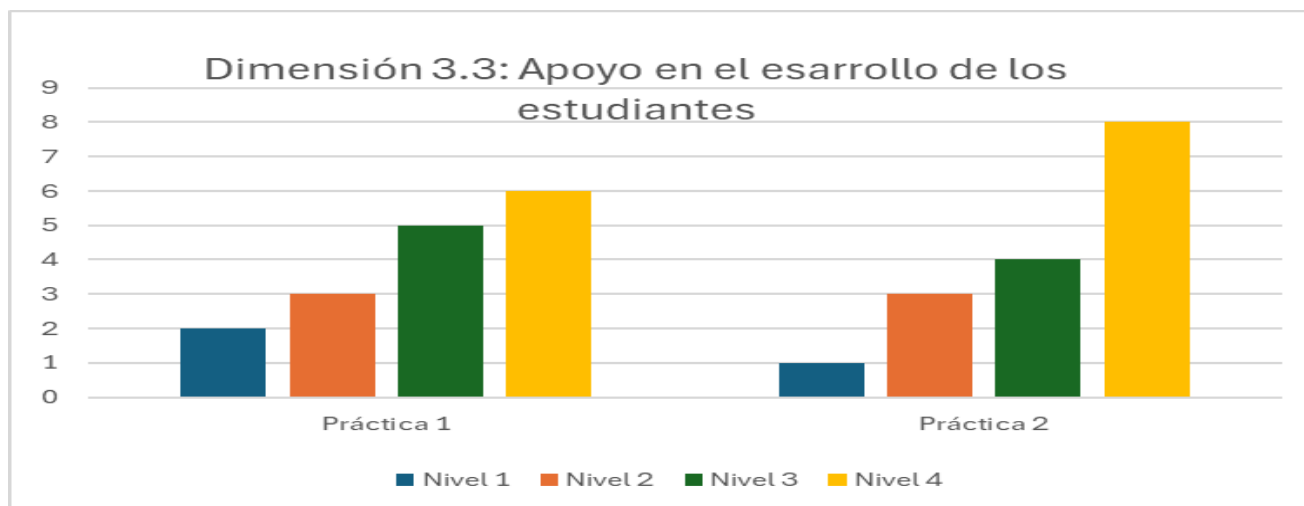


32% dice que el director revisa el reglamento del establecimiento 40% el establecimiento cuenta con un proyecto educativo institucional 51% el director gestiona cambios de mejora para favorecer la misión institucional.

Área Gestión curricular

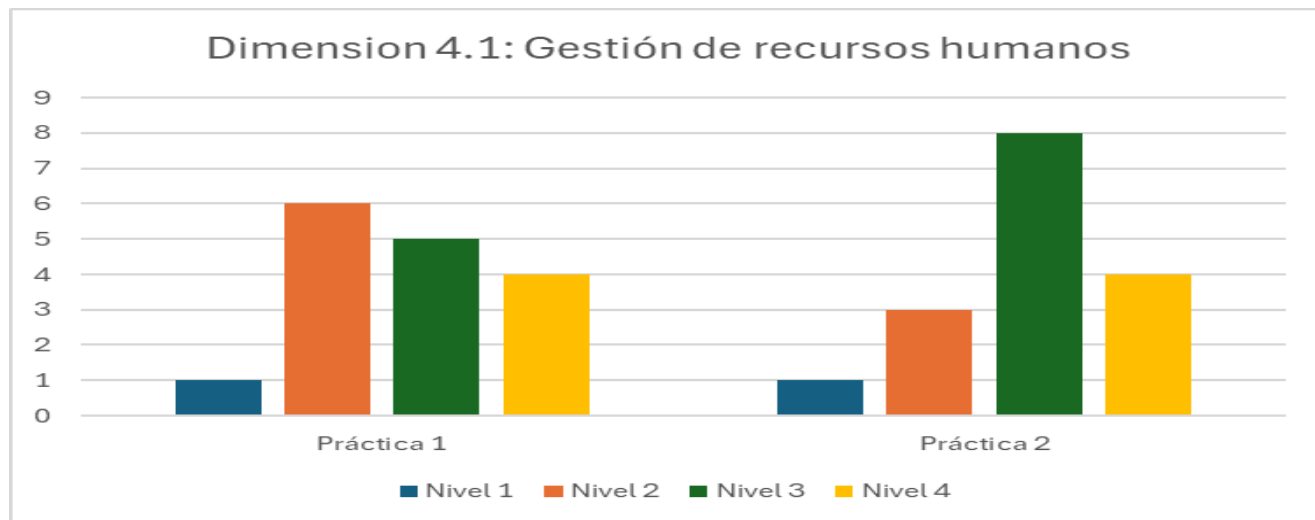


85% del equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con las planificaciones de las clases 70% del equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión y análisis con los docentes..

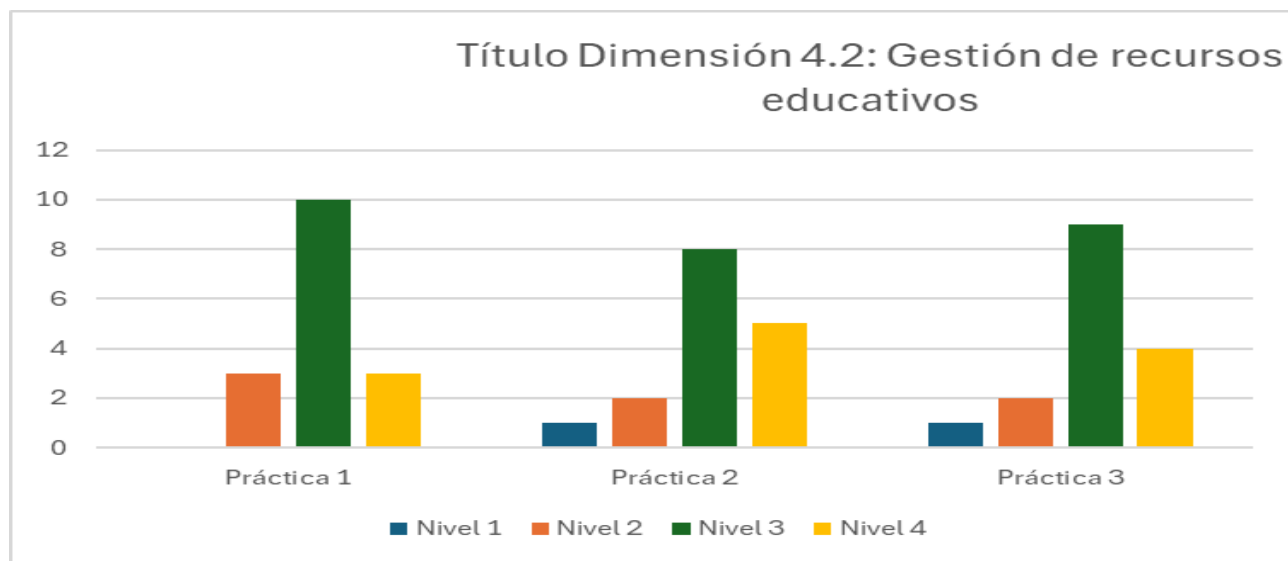


73 % de los profesores comunican claramente lo que esperan de sus estudiantes y el 79% de los docentes monitorean la retroalimentación, reconocen y refuerzan a sus estudiantes.

Área Gestión de recursos



68% establecimiento logra una baja tasa de ausentismo 73% del dice que el establecimiento cuenta procesos de evaluación y retroalimentación.



En la práctica el 75% del establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento. En la práctica 2 76% dice que el establecimiento si cuenta con los recursos didáctico.. y en la práctica 3 el 75% del establecimiento cuenta con un sistema para poder gestionar los recursos educativos.

Fortalezas y debilidades por área

Área de Formación Basada en Competencias		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Saber Conocer	Se cumple con la cobertura curricular definida por el Ministerio de Educación, abordando los contenidos a través de diferentes enfoques en los procesos formativos.	Se destacan prácticas positivas en estas áreas, resaltando que los docentes desempeñan sus funciones con un alto nivel de autonomía.
Saber hacer	Se aprecia un enfoque sistemático en la planificación de actividades que retan a los estudiantes, acompañado de la distribución de responsabilidades y el fortalecimiento de los compromisos tanto entre los propios estudiantes como entre los docentes y sus alumnos.	Esto puede generar cierta dependencia del perfil del docente que forme parte del colegio, lo que podría afectar la consistencia y efectividad de los procesos pedagógicos.
Saber ser	Se evidencia un enfoque metódico en la ejecución de actividades desafiantes para los estudiantes, acompañado de la asignación de responsabilidades y el fortalecimiento de compromisos tanto entre los estudiantes como entre docentes y estudiantes.	El trabajo colaborativo en el colegio es limitado o prácticamente inexistente debido a la escasez de personal docente en cada disciplina. A nivel interdisciplinario, no se realiza un trabajo transversal significativo, salvo en acciones relacionadas con el apoyo en orden y disciplina en actividades de algunas asignaturas.

Análisis general del área

Área de Liderazgo Pedagógico		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Rediseñar la organización	<p>Los profesores que logran establecer una conexión sólida con sus estudiantes suelen convertirse en líderes pedagógicos. Gracias a su influencia, motivan a sus alumnos y enriquecen el proceso educativo. Además, al compartir sus métodos y estrategias con otros docentes, impulsan un ambiente colaborativo que eleva el nivel académico general y beneficia a más estudiantes.</p>	<p>Es un desafío común en muchas instituciones educativas. Cuando las estructuras se mantienen rígidas durante años, no solo se limita el desarrollo profesional de los docentes, sino también el impacto que podrían generar en los estudiantes.</p>

<p>Gestionar Instrucción</p>	<p>Es interesante cómo los espacios informales, como los almuerzos, pueden convertirse en verdaderos escenarios de reflexión pedagógica. Estas instancias permiten a los docentes compartir sus vivencias, aprender mutuamente y fortalecer la gestión instruccional. Al mismo tiempo, la disposición para llevar este ánimo de diálogo a espacios formales, como los consejos de profesores participativos, abre la puerta a una colaboración más estructurada y efectiva.</p>	<p>Es un escenario que refleja la falta de estructuras que fomenten el trabajo en equipo y el desarrollo profesional dentro de la comunidad docente. Cuando no existen espacios dedicados al aprendizaje colaborativo, se desaprovecha una oportunidad clave para que los profesores compartan conocimientos, resuelvan problemas comunes y fortalezcan sus habilidades pedagógicas.</p>
<p>Desarrollar Personas</p>	<p>Es alentador saber que algunos profesores muestran ese deseo constante de aprender y mejorar. Esa motivación individual es una gran base para fomentar una cultura de aprendizaje dentro de la institución. Sin embargo, cuando este impulso es mayormente personal y no se apoya con estrategias organizadas, se puede perder la oportunidad de maximizar su impacto.</p>	<p>La falta de programas de capacitación para quienes asumen nuevos roles dentro de la institución puede ser un obstáculo importante para el desempeño efectivo y la adaptación a las responsabilidades. Es esencial implementar procesos de formación que preparen a los docentes para estos cargos, asegurando que tengan las herramientas necesarias para</p>

		enfrentar los retos de manera eficiente.
Establecer Dirección	.Es positivo saber que se cumplen con los requerimientos ministeriales y que el acceso a la información institucional es accesible y útil para todos los miembros de la comunidad educativa. Esta accesibilidad fomenta la transparencia y fortalece los vínculos entre los distintos actores del entorno educativo.	Aunque los datos recopilados están organizados y actualizados, su acceso no es sencillo, y suele priorizarse la presentación de aspectos favorables. A pesar de los esfuerzos del rector por impulsar mejoras significativas, con frecuencia carece del respaldo necesario por parte del sostenedor, lo que limita la implementación de cambios importantes.

Análisis general del área Gestión Curricular

En el ámbito de la gestión curricular, se observa la ausencia de una gestión pedagógica eficaz y de un apoyo adecuado para el desarrollo integral de los estudiantes. Es esencial reforzar la organización de espacios de reflexión y análisis, con el propósito de optimizar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el aula, desde una perspectiva de evaluación curricular centrada en competencias.

Este desafío surge debido a la ausencia de un Jefe de UTP asignado específicamente para cumplir con esta función. En su lugar, una docente asume la jefatura de un curso, lo que limita su capacidad para dedicar tiempo exclusivo a las tareas administrativas, ya que debe dividir sus responsabilidades entre estas funciones y la enseñanza en el aula.

Asimismo, se percibe una deficiencia en la formación técnico-pedagógica del equipo. En cuanto a los estudiantes con necesidades educativas especiales, sólo se dispone de un psicólogo, quien no trabaja a tiempo completo en el establecimiento, y actualmente no se cuenta con la presencia de una psicopedagoga.

Análisis general del área de Gestión de Recursos.

Es crucial establecer mecanismos eficaces para la gestión de los recursos humanos, así como para optimizar la administración de los recursos educativos. Es esencial aumentar los salarios de los docentes y considerar opciones atractivas, como becas para los hijos de los profesores.

En los colegios particulares, el ausentismo escolar representa un reto considerable, ya que la colaboración de los padres no siempre es suficiente, especialmente cuando desean irse de vacaciones. El sostenedor debe realizar mayores inversiones en las aulas, aunque se reconoce que entre mayo y septiembre se llevaron a cabo algunas mejoras, Sin embargo, a pesar de estos avances, es necesario continuar mejorando el ambiente en las aulas con inversiones más innovadoras y de mayor calidad.

PROPUESTAS DE MEJORA

Esta iniciativa tiene como objetivo enfrentar las áreas de mejora detectadas durante el análisis, al mismo tiempo que fortalece los puntos positivos ya existentes. Su propósito es privilegiar un entorno educativo más unido y eficaz, contribuyendo a optimizar el trabajo con los estudiantes dentro del contexto de la formación en competencias.

Área de Formación en Competencias		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Impulsar el crecimiento de las competencias en los estudiantes mediante la implementación de un enfoque de enseñanza que combine la colaboración y estrategias metodológicas efectivas.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar e implementar actividades educativas que fortalezcan el trabajo en equipo.. - Aplicar metodologías activas, como el aprendizaje basado en proyectos o estudios de caso. - Evaluar periódicamente los progresos de los estudiantes para adaptar las estrategias según sus necesidades. - incentivar la formación continua de los docentes en enfoques colaborativos y metodológicos innovadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos docentes. - coordinadores pedagógicos.

Área de Liderazgo Pedagógico		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Promover el desarrollo de habilidades de liderazgo pedagógico en los docentes, orientadas hacia la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje y la creación de un entorno educativo más dinámico y efectivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar e implementar talleres formativos sobre liderazgo pedagógico. - determinar por medio de taller las mejores estrategias a utilizar para favorecer el rendimiento académico. - Evaluar el impacto de las prácticas de liderazgo en el rendimiento académico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directivos. - Coordinador académico. - Equipo docente.

Área de Gestión Curricular		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Optimizar la gestión curricular para garantizar una enseñanza y aprendizaje de calidad para promover que estos sean significativos y duraderos en el tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y actualizar de forma mensual los programas de estudios, según las necesidades de los estudiantes. - Crear herramientas y estrategias que faciliten la planificación curricular. - incentivar y facilitar la integración de metodologías innovadoras y tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador académico. - Equipo directivo. - Equipo UTP

Área de Gestión de Recursos		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Mejorar la administración de recursos educativos y humanos para fomentar un entorno escolar productivo y equilibrado.	<ul style="list-style-type: none"> - organizar y redistribuir los recursos existentes. - implementar capacitaciones para el personal con el objetivo de fortalecer sus competencias. - desarrollar estrategias más fluidas y efectiva entre equipo docente y administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo directivo. - Coordinador de recursos. - Coordinador de docente.

CONCLUSIÓN

Toda institución educativa debe orientarse hacia el mejoramiento continuo. En el caso del caso de la escuela San Valentin, no es la excepción. Por ello, se ha trabajado en la necesidad de perfeccionar los procesos formativos, rediseñando y fortaleciendo aspectos clave de la formación basada en competencias. Este enfoque permite a la escuela realizar sus actividades con un propósito vinculado a la realidad, ofreciendo a los estudiantes un aprendizaje integral, inclusivo y significativo.

El diagnóstico de las encuestas reveló fortalezas como la dedicación y el compromiso de los profesores, pero también identificó áreas de mejora, destacando la falta de colaboración y de liderazgo distribuido dentro de una estructura más rígida del colegio.

En respuesta, se plantea un modelo de formación que priorice la reflexión pedagógica y el trabajo colaborativo en equipo, elementos fundamentales para optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En esta escuela, como en cualquier institución educativa que adopte la formación basada en competencias, es crucial implementar un liderazgo pedagógico distribuido que promueva la innovación y el desarrollo profesional continuo de los docentes.

La implementación de estas estrategias impactará positivamente en la formación integral de los estudiantes, preparándolos para enfrentar los desafíos de un mundo en constante cambio. Este enfoque vincula el aprendizaje a situaciones reales, donde las competencias adquiridas serán esenciales para su desarrollo como personas en la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

AriasArias,C.,&LombilloRivero,I.(2019).Reflexion es entorno al enfoque de formación basado en competencias en el contexto chileno.Revista Cubana de Educación Superior, 38(3)
[.http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300019&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300019&lng=es&tlng=es)

Corral-Russo,R.(2021).Formación basada en competencias en la educación superior cubana: una propuesta. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana,Cuba.http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000200019

Montecinos,C.,&Aravena,F.(2019).Reflexión intencionada y sistemática: motor para la mejora de las prácticas pedagógicas. Una propuesta para directores y jefes de UTP.p.p.46–49 Valparaíso,Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
<http://www.lidereseducativos.cl/recursos/reflexion-intencionada-y-sistemica-motor-para-la-mejora-de-las-practicas-pedagogicas-una-propuesta-para-directores-y-jefes-de-utp/>

VázquezFernández,P.&OrtegaOsuna,J.L.(2011).*Competencias básicas: desarrollo y evaluación en educación secundaria.* Wolters Kluwer España.<https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/63165?page=1>

Tyler, R. W. (1949). *Basic principles of curriculum and instruction.* University of Chicago Press. pp. 17-43.

Odden, A., & Picus, L. O. (2014). *School finance: A policy perspective* (5.^a ed.). McGraw-Hill. pp. 167-189.

Zoppi, A.M. (2008). El planeamiento de la educación: en los procesos constructivos del currículum. Miño y Dávila.
<https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/60342?page=130>