



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

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 SAN
AGUSTÍN DE ATACAMA, COMUNA DE COPIAPÓ, REGIÓN ATACAMA**

Candidato a Magíster: Jezabel García Rojas

Tutor Disciplinar: Rocío Soledad Riffo San Martín

Tutor Metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Mayo, 2025

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| RESUMEN | 3 |
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| MARCO TEÓRICO | 6 |
| MARCO CONTEXTUAL | 14 |
| ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO | 16 |
| ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS | 33 |
| PROPUESTAS DE MEJORA | 47 |
| CONCLUSIÓN | 55 |
| BIBLIOGRAFÍA | 56 |

RESUMEN

El presente trabajo se centra en diagnosticar y proponer estrategias de mejora en áreas clave como la Formación Basada en Competencias, el Liderazgo Pedagógico, la Gestión Curricular y la Gestión de Recursos en el colegio San Agustín de Atacama, situado en la Región de Atacama. La problemática que motiva este documento es la necesidad de mejorar la calidad educativa del establecimiento, identificando aspectos específicos que requieren optimización en los procesos de enseñanza, aprendizaje y gestión institucional. Para poder alcanzar este propósito, se utilizó un instrumento de diagnóstico que contempló una encuesta en estas cuatro áreas. Dicho instrumento fue validado por la colega encargada del equipo de gestión y se aplicó a una parte de los directivos y al equipo de gestión del establecimiento. Los resultados obtenidos evidenciaron la importancia de fomentar un liderazgo pedagógico reflexivo, revisar la gestión curricular y optimizar la utilización de recursos. En conjunto con el equipo de gestión se proponen mejoras específicas las cuales contribuyen directamente a la gestión Institucional.

INTRODUCCIÓN

En el marco de la mejora continua en la educación, el presente trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico y proponer estrategias de mejora en áreas fundamentales para el desarrollo integral del Colegio San Agustín de Atacama. La finalidad principal de esta investigación es identificar, analizar y plantear acciones concretas para fortalecer cuatro dimensiones clave: la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. Estas áreas inciden directamente en la calidad del proceso educativo y en el desarrollo de competencias esenciales para el futuro académico, personal y profesional de los estudiantes.

La relevancia de este estudio radica en diversos enfoques y estudios educativos contemporáneos que resaltan la necesidad de una formación integral centrada en el desarrollo personal y académico del estudiante, el liderazgo pedagógico eficaz y la gestión eficiente de los recursos escolares. Estos elementos son fundamentales para el logro de aprendizajes significativos y sostenibles. En este marco, se retoma la idea de Tobón (2006), quien sostiene que “la mente y el aprendizaje son una construcción social y requieren de la interacción con otras personas, estando la idoneidad influenciada por el mismo contexto” (p. 18). Considerando esta perspectiva, y contextualizando en la realidad del Colegio San Agustín de Atacama, se plantean las siguientes preguntas orientadoras: ¿Cómo puede fortalecerse el liderazgo pedagógico en la institución para incidir positivamente en la calidad de los procesos educativos? ¿Cómo se puede fomentar una cultura de mejora continua que involucre a todos los actores de la comunidad educativa del Colegio San Agustín de Atacama?

Con el propósito de responder a las interrogantes planteadas, este trabajo se estructura en seis apartados fundamentales. En primer lugar, se presenta una revisión bibliográfica que respalda la relevancia de las áreas de estudio abordadas. En segundo lugar, se describe el contexto institucional del Colegio San Agustín de Atacama, proporcionando información clave sobre su realidad educativa. En tercer lugar, se expone el instrumento metodológico utilizado para el diagnóstico y la elaboración de propuestas de mejora. A continuación, se presentan y analizan los resultados obtenidos a partir del diagnóstico aplicado. En quinto lugar, se

proponen estrategias concretas de mejora, fundamentadas en los hallazgos obtenidos. Finalmente, se ofrece una conclusión que sintetiza los principales aportes del estudio y plantea proyecciones para futuras investigaciones o intervenciones en el ámbito educativo.

Este enfoque estructurado y secuencial permitirá al lector comprender de manera clara el propósito, la relevancia y el desarrollo del estudio, ofreciendo un marco coherente que facilite la replicación de este tipo de análisis en otras instituciones educativas, con el objetivo de implementar mejoras significativas en sus respectivos contextos.

MARCO TEÓRICO

Formación basada en competencias

El concepto de competencia ha sido utilizado desde tiempos inmemoriales para referirse a la capacidad de las personas de llevar a cabo distintas tareas con un resultado de calidad, sin embargo, este concepto se comenzó a desarrollar estructuralmente en la década de los sesenta, teniendo como base la lingüística de Chomsky y la psicología conductual de Skinner. Así, el enfoque conductual de las competencias fue abordado en el ámbito de la psicología organizacional (Villarroel y Bruna, 2014) y desde el área empresarial del recurso humano, donde se busca que los trabajadores posean determinadas competencias claves para su desarrollo específico en el espacio laboral en que se mueven (López, 2011). Sólo en la década de los noventa el concepto se empezó a utilizar en el contexto educativo, permitiendo la creación de modelos que consideraban al currículum, la didáctica y la evaluación, buscando formar en las y los estudiantes características que les posibiliten una mayor inserción en el mundo laboral. (Tobón, 2013, p. 56).

Según Tobón (2006), las competencias implican “una actuación integral ante actividades y problemas del contexto, con idoneidad, compromiso ético y mejora continua” (p. 31). Desde esta perspectiva, el aprendizaje no se limita a la memorización de contenidos, sino que exige una comprensión profunda y una aplicación pertinente del conocimiento en contextos reales, articulando saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales. Este enfoque pone énfasis en el aprendizaje situado, la resolución de problemas y el trabajo colaborativo, proponiendo una educación orientada a la transformación social y la construcción de proyectos de vida. Asimismo, resalta la importancia de las metacompetencias, como el pensamiento crítico, el aprendizaje autónomo y la autorregulación emocional, las cuales permiten a los individuos adaptarse y evolucionar en un mundo cambiante. Desde esta perspectiva, la evaluación también se transforma, adoptando un enfoque formativo, participativo y contextualizado, donde el estudiante se convierte en protagonista activo de su proceso de aprendizaje.

De acuerdo a lo anterior lo que busca este enfoque es una educación orientada a formar sujetos críticos, autónomos, comprometidos y competentes para transformar su entorno y construir un mejor futuro personal y colectivo.

Incorporar el modelo de formación por competencias implica varios cambios. En palabras de Figueroa (2017), citando a López y Ruiz, (2011) y a Beneitone (2007):

“Por una parte, la forma de entender el currículum es distinta en la medida que ya no se busca el dominio de un conocimiento disciplinar específico en profundidad y aisladamente, sino que se busca que éste pueda ser integrado con otros saberes y aplicado al contexto. Ya no se piensa en las asignaturas como bloques independientes dentro de una malla de estudios, sino que se favorece la creación de módulos integrados. Otro de los cambios debe ser entonces una actualización de las metodologías utilizadas por los docentes, debido a que la clase magistral debe dar paso a otras innovaciones que permitan efectivamente el logro de los nuevos resultados de aprendizaje propuestos. Finalmente, como parte de esta actualización es clave el cambio en las prácticas evaluativas en coherencia con la propuesta curricular y metodológica, permitiendo un mayor protagonismo de los estudiantes en todos estos ámbitos De este modo, se propone entregar una formación integral relevando la importancia del desarrollo de las competencias genéricas, junto a las especializadas. Los cambios que implica este nuevo modelo formativo responden a la consideración de lo que se espera en los nuevos perfiles profesionales, con énfasis en el pensamiento crítico, adaptabilidad, trabajo colaborativo, formación interdisciplinaria, entre otras.”

El desafío principal para los profesionales de la educación en este ámbito radica en el diseño de una planificación y evaluación que se enfoque en el desarrollo de competencias. Esto implica una conexión significativa con la realidad, considerando los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para enfrentar los retos del mundo actual. Además, destacan que lo que se evalúa debe ser útil, es decir, debe aportar soluciones; factible, es decir, debe implicar un mínimo de problemas; exacto, para proporcionar conclusiones precisas; y ético, para garantizar la integridad de todas las partes involucradas. (Morales-López et al. 2020)

Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico es una práctica fundamental en los contextos educativos contemporáneos, ya que tiene un impacto directo en la calidad del aprendizaje y en el desarrollo profesional docente. Este tipo de liderazgo trasciende la gestión administrativa y se enfoca en promover una cultura escolar centrada en la enseñanza y el aprendizaje, fortaleciendo la práctica pedagógica y creando condiciones que favorezcan la mejora continua.

El liderazgo pedagógico puede definirse como el conjunto de acciones llevadas a cabo por directivos y docentes que inciden directamente en la mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro de las instituciones educativas (Gurr, 2019, p. 45). Esta forma de liderazgo va más allá de las funciones administrativas, ya que implica la capacidad de guiar, inspirar y movilizar a toda la comunidad educativa hacia el logro de objetivos compartidos. En este sentido, Harris (2013) destaca que el liderazgo pedagógico no solo consiste en dirigir o gestionar, sino en generar un compromiso colectivo que favorezca la transformación educativa y el desarrollo profesional de los actores involucrados.

Posiciona a los líderes educativos como agentes de cambios que inciden directamente en los aprendizajes de los estudiantes mediante decisiones pedagógicas, apoyo al profesorado, establecimiento de metas educativas y fomento de una cultura de mejora constante.

El liderazgo pedagógico se enfoca en mejorar la calidad educativa a través de la influencia directa sobre la enseñanza y el aprendizaje. Un líder pedagógico efectivo es aquel que promueve una cultura de colaboración, innovación y mejora continua, creando un entorno donde los docentes se sienten apoyados y motivados para alcanzar su máximo potencial. Además, este tipo de liderazgo se traduce en un impacto positivo sobre el rendimiento estudiantil, ya que contribuye al desarrollo de un clima organizacional centrado en la mejora de la instrucción según Robinson, Lloyd, & Rowe, (2008) (p. 635) podemos entender que un liderazgo basado y enfocado en mejorar y crear un ambiente positivo en la organización contribuye a dar condiciones para el aprendizaje, promueve la

colaboración de los miembros de la comunidad educativa, permitiendo una educación de calidad.

El liderazgo pedagógico está estrechamente vinculado con la formación continua del profesorado, ya que el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje requiere de docentes actualizados, reflexivos y comprometidos con su desarrollo profesional. Un líder pedagógico no solo gestiona, sino que también promueve una cultura institucional donde el aprendizaje profesional permanente es valorado y facilitado. En este sentido, Hargreaves (2013) plantea que el liderazgo debe ser inspirador y sostenido, impulsando entornos de colaboración donde el saber se construye colectivamente. Esta perspectiva destaca la importancia de generar oportunidades constantes de crecimiento para los docentes, a través de espacios de reflexión, trabajo colaborativo y actualización pedagógica contextualizada, lo cual permite responder de manera efectiva a los desafíos del sistema educativo actual.

Gestión curricular

La gestión curricular forma parte esencial de la gestión educativa y representa un elemento clave para la organización y ejecución de los programas formativos. Glatthorn (2014) la define como un proceso que abarca la planificación, el diseño, la ejecución y la evaluación de los planes y programas de estudio dentro de una institución (p. 67). Este proceso considera la estructuración de contenidos, la formulación de metas de aprendizaje, la selección de enfoques pedagógicos pertinentes y la valoración del impacto de las prácticas curriculares sobre los resultados educativos (Pérez, 2000).

La gestión curricular es esencial para facilitar la implementación de la educación basada en competencias. Este proceso implica la planificación, ejecución y evaluación del currículo, garantizando que responda a los desafíos contemporáneos y a las demandas del mercado laboral. Los educadores deben articular eficazmente los objetivos de aprendizaje con estrategias de enseñanza, asegurando así que los estudiantes adquieran las competencias necesarias para su desarrollo personal y profesional (Pérez, 2022). La gestión curricular también requiere una revisión continua para adaptarse a los cambios en los contextos educativo y laboral.

La implementación de la educación basada en competencias requiere una gestión curricular que articule de manera coherente la planificación, evaluación y desarrollo de competencias a lo largo de todos los niveles educativos. Para ello, es indispensable que los docentes accedan a instancias de formación continua y cuenten con espacios de reflexión profesional que les permitan adaptar el currículo a las necesidades y contextos específicos de los estudiantes. Asimismo, es esencial que las políticas educativas promuevan un enfoque centrado en el estudiante, orientado a su desarrollo integral y a la preparación para afrontar los desafíos del siglo XXI. En este contexto, resulta fundamental que el currículo sea objeto de revisión y actualización periódica, a fin de garantizar su pertinencia y coherencia con las características de la sociedad que se aspira a construir, así como con los avances tecnológicos y las nuevas tendencias socioculturales.

Gestión de recursos

Una escuela puede tener cientos de títulos en su biblioteca, pero si estos están desactualizados o no tienen sentido de realidad no se convierten en un elemento que ayuden a mejorar las competencias de los estudiantes, sino que incluso pueden entrapar, al no lograr ayudar al desarrollo integral de los estudiantes en diferentes aspectos (Corral-Ruso, 2021). Los recursos educativos, como la biblioteca, el centro de recursos para el aprendizaje (CRA) , los materiales didácticos y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), son elementos clave para el desarrollo de las competencias de los estudiantes. La gestión de estos recursos implica la selección, adquisición, organización y actualización de los mismos, de acuerdo con las necesidades pedagógicas y las características de la comunidad educativa.

Los recursos educativos desempeñan un papel fundamental en la formación de los estudiantes, ya que proporcionan las herramientas necesarias para el desarrollo de sus competencias. Sin embargo, la calidad y utilidad de estos recursos dependen en gran medida de su pertinencia, actualización y gestión adecuada. La selección de estos recursos debe fundamentarse en criterios de calidad, pertinencia y actualidad, asegurando que respondan a los objetivos educativos y a los desafíos contemporáneos. La adquisición de nuevos materiales debe estar orientada a cubrir las áreas de conocimiento más relevantes y a ampliar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes. La organización de los recursos debe facilitar su accesibilidad, promoviendo espacios adecuados para la consulta y el estudio. Finalmente, la actualización de los materiales es esencial para evitar la obsolescencia del contenido y garantizar que los estudiantes cuenten con información acorde a los avances científicos, tecnológicos y sociales.

El impacto de una gestión eficiente de los recursos educativos se traduce en una mejora en la calidad del aprendizaje, en el fortalecimiento de las competencias de los estudiantes y en la creación de entornos educativos dinámicos y enriquecedores. De este modo, los recursos educativos dejan de ser simplemente herramientas de consulta para convertirse en elementos clave en la formación integral de los estudiantes, contribuyendo a su desarrollo personal, académico y profesional.

Una gestión efectiva de los recursos materiales y financieros es esencial para el funcionamiento óptimo de las instituciones educativas. Al asegurar la disponibilidad de materiales adecuados y el uso responsable del presupuesto, se crea un entorno propicio para la enseñanza y el aprendizaje. Además, una correcta administración permite que los esfuerzos educativos se traduzcan en mejoras reales en los indicadores institucionales y en la equidad del acceso a una educación de calidad, promoviendo el desarrollo integral de todos los estudiantes sin excepción.

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.

La correcta planificación y asignación de recursos permite que todos los estudiantes, sin importar su condición social, accedan a una educación de calidad. La equidad en la educación se logra cuando los recursos no se concentran en ciertos grupos privilegiados, sino que se reparten de manera justa para que todos tengan las mismas posibilidades de aprendizaje y desarrollo. Además, la sostenibilidad es clave para garantizar que las instituciones educativas no solo funcionen bien en el presente, sino que también mantengan su calidad a largo plazo, evitando el desperdicio de recursos y promoviendo estrategias efectivas que beneficien a futuras generaciones. La gestión eficiente de los recursos no solo mejora el desempeño de una institución, sino que también asegura que la educación sea accesible, equitativa y sostenible para todos los estudiantes.

Elaboración y validación de instrumentos

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.

Al asegurar la validez y confiabilidad de estos instrumentos, se mejora la calidad del proceso evaluativo y se proporciona información clave para ajustar las estrategias de enseñanza, permitiendo que las intervenciones pedagógicas respondan a las necesidades reales de los estudiantes.

Para Soriano Rodríguez (2014), los instrumentos, se convierten en la herramienta concreta y operativa que facilitará al investigador la recolección de los datos, producto de una relación interdependiente entre paradigma, epistemología, teorías y metodologías; sin la definición, claridad, posicionamiento e interrelación de éstas, no debería diseñarse un instrumento (p.3).

Los instrumentos de evaluación no pueden diseñarse de manera aislada, sino que deben surgir de una articulación clara entre el paradigma de investigación, la epistemología, las teorías y las metodologías utilizadas. Esta interdependencia garantiza que la recolección de datos sea coherente con el enfoque conceptual del estudio y que los resultados obtenidos sean válidos y significativos.

MARCO CONTEXTUAL

Características del contexto

El Colegio San Agustín de Atacama de la comuna de Copiapó, data del año 1995. Su nombre está inspirado en “San Agustín de Hipona”, sacerdote africano 354-430 D.C. Es un colegio científico humanista y pretende además formar al estudiante en lo cognitivo, guiarlos con valores que le permitan crecer y desarrollarse además como persona.

El año 2024 el Colegio San Agustín de Atacama cumplió 20 años como una institución co-responsable con la familia y la sociedad del Norte de Chile, destinada a educar personas con una sólida preparación académica (conocer y hacer), disciplinaria (ser y convivir) y valórica, para el desarrollo de estudiantes integralmente competentes, a fin de enfrentar con éxito los estudios superiores y el proyecto de vida.

Entorno y realidad del establecimiento

El establecimiento San Agustín de Atacama, se encuentra en el pueblo Manuel Antonio Matta, también conocido como pueblo de San Fernando, cerca del santuario de Nuestra Señora de la Candelaria; según la información proporcionada por el sistema de medición (SIMCE) nuestro colegio es considerado en el nivel socioeconómico medio alto. Además, es importante el hecho de que las dos dependencias se encuentren próximas, callejón Francisco de Aguirre 480 y Leónidas Pérez 2986, teniendo facilidad de acceso para todos nuestros educandos y apoderados.

Cada dependencia cuenta con una moderna y amplia infraestructura, ya que cada curso posee su respectivo lugar de trabajo, y cada sala está implementada con una pantalla digital de 75 pulgadas, en el ámbito deportivo existe una multicancha techada; también existen laboratorios de ciencias, de computación, bibliotecas y un taller para el desarrollo de las artes

Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales

Copiapó, ubicada en la Región de Atacama, es una ciudad con una rica historia y características geográficas, socioeconómicas y culturales distintivas.

Se encuentra en el norte de Chile, en una zona árida caracterizada por el Desierto de Atacama, uno de los más secos del mundo. La ciudad está atravesada por el río Copiapó, que ha sido fundamental para la agricultura y el desarrollo urbano. Su clima es desértico con temperaturas extremas y escasas precipitaciones.

La economía de Copiapó ha estado históricamente ligada a la **minería**, especialmente la explotación de cobre y oro. Durante el siglo XIX, la ciudad fue un importante centro minero debido al descubrimiento de los yacimientos de plata de **Chañarcillo**.

Reseña Histórica – logros y dificultades

El Colegio San Agustín de Atacama es una propuesta educativa científico-humanista, que atiende estudiantes desde el Educación Parvularia a Educación Media, en la actualidad contamos con una matrícula de 1472 estudiantes. Damos realce a la educación física, dentro de la malla curricular incorporando distintos Ales deportivos y destacando algunos estudiantes a nivel nacional. También, se da importancia al aprendizaje del idioma inglés impartido desde Educación Parvularia. El desarrollo de las ciencias es importante en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, motivando la investigación y aplicación del método científico. En esta área el establecimiento logró el primer lugar nacional el año 2011. En el año 2022 se destacan estudiantes en distinguidos premios de ciencia; tales como, competencia explora de innovación y el primer lugar en olimpiadas de química a nivel nacional, las cuales tienen como objetivo estimular a los estudiantes a buscar la excelencia en el área de la ciencia y promover la relación entre estudiantes, profesores y científicos de distintas partes del mundo.

Antecedentes Pedagógicos

Los resultados académicos y el acceso a la educación superior aseguran que más del 90 % de los estudiantes obtienen el puntaje mínimo requerido para postular a diversas instituciones de educación superior, lo que constituye un sello distintivo reconocido por la comunidad Copiapina.

En el año 2024, en comparación con colegios de similar nivel socioeconómico y de dependencia particular subvencionada, nuestro establecimiento destacó a nivel regional en la Prueba de Acceso a la Educación Superior (PAES), logrando un rendimiento sobresaliente. Un estudiante obtuvo la máxima distinción al alcanzar 1.000 puntos, lo que refuerza la excelencia académica promovida por la institución.

Respecto a la evaluación del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), los resultados obtenidos reflejan un avance y áreas de oportunidad. En cuarto año básico, se evidenció una mejora de 12 puntos en la asignatura de Lenguaje y Comunicación en comparación con la medición anterior, mientras que en Matemática se registró un incremento de 2 puntos. Sin embargo, en los niveles de sexto año básico y segundo año medio, se observó una disminución de aproximadamente 20 puntos en Lenguaje y Comunicación, y una baja de 7 puntos en Matemática.

Con el propósito de fortalecer el desempeño académico y brindar apoyo a los docentes, se implementó la estrategia de inscripción en la Evaluación Diagnóstica Integral de Aprendizajes (DIA). Esta herramienta proporciona datos precisos sobre el rendimiento de los estudiantes y permite identificar aquellos que requieren mayor apoyo, además de señalar las habilidades que presentan mayores dificultades.

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 4 opciones de respuesta que corresponde a los niveles 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

En la construcción del instrumento, se consideraron los ejemplos suministrados por la universidad, ajustándose a las condiciones del contexto.

Se escogió el que más se adapta a la realidad, se trabajó en conjunto con la orientadora del establecimiento en la revisión de cada práctica, ya que estas prácticas se establecen bajo el MBE (2021), la cual busca responder a los nuevos desafíos y se adhiere a una pedagogía que mira las habilidades del siglo XXI.

El instrumento no tuvo mayor cambio en su estructura y fue compartido al equipo de gestión del establecimiento y directivos ya que como equipo contribuyen a la mejora del desempeño de los docentes, de acuerdo a la necesidades profesionales detectadas.

Validación del instrumento

El instrumento fue validado por una colega del equipo de gestión 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 del Colegio San Agustín de Atacama de la comuna de Copiapó

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

| Área | Criterios a considerar en el instrumento |
|----------------------------------|---|
| Formación basada en competencias | <ul style="list-style-type: none"> - Saber conocer - Saber ser - Saber hacer |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Liderazgo pedagógico | <ul style="list-style-type: none"> - Establecer dirección. - Rediseñar la organización. - Desarrollar personas. - Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela. | | | | | | |
| Gestión curricular | <ul style="list-style-type: none"> - Gestión pedagógica. - Enseñanza y aprendizaje en el aula. - Apoyo al desarrollo de los estudiantes. | | | | | | |
| Gestión de recursos | <ul style="list-style-type: none"> - Gestión del recurso humano. - Gestión de recursos financieros y administración. - Gestión de recursos educativos. | | | | | | |
| Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo) | Grado de acuerdo | | | | | | |
| | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;">1</td> <td style="width: 16.6%;">2</td> <td style="width: 16.6%;">3</td> <td style="width: 16.6%;">4</td> <td style="width: 16.6%;">5</td> <td style="width: 16.6%;">6</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 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) | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">X</td> </tr> </table> | | | | | | X |
| | | | | | X | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Las opciones de respuesta son adecuadas | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">X</td> </tr> </table> | | | | | | X |
| | | | | | X | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> </tr> </table> | | | | | | |
| | | | | | | | |
| 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. | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">X</td> </tr> </table> | | | | | | X |
| | | | | | X | | |

| | | |
|--|----|----|
| | sí | no |
| El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responder 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 | |
| Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión) | |

Identificación del experto

| | |
|--|--|
| Nombre y apellidos | Ximena Rojas Osorio |
| Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo): | Equipo de gestión, apoyo UTP Magíster en educación mención currículum y evaluación Colegio San Agustín de Atacama. |
| e-mail | xrojas@colegiosanagustindeatacama.cl |
| Fecha de la validación (día, mes y año): | 29 de abril 2025 |

Descripción de la aplicación

La aplicación de la encuesta fue realizada en una reunión de análisis colaborativo conformada por el equipo directivo y parte del equipo de gestión , con la idea de poder visualizar de manera más completa la realidad del establecimiento.

Instrumento

El propósito de este estudio es identificar y analizar las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, 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 del currículum y gestión de recursos. En cada práctica debe marcar según la escala de valoración, de acuerdo a 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 sistemática. |
| 2 | El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos. |
| 3 | El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial 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. |

1. Área: Formación basada en competencias

1.1 Dimensión: Saber Conocer

| Prácticas | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| 1. Los docentes promueven de forma permanente la utilización de diferentes metodologías de enseñanza en fin de que los estudiantes logren los objetivos establecidos | | | | |
| 2. Los docentes promueven la flexibilidad en cada nivel en el proceso de enseñanza aprendizaje | | | | |
| 3. El equipo docente es capaz de generar y promover la innovación en la adquisición y entrega de conocimientos. | | | | |
| 4. Los docentes identifican y consideran las diferentes características del grupo de estudiantes para entregar los aprendizajes. | | | | |
| 5. Los docentes utilizan diferentes estrategias de evaluación para que los estudiantes puedan demostrar lo aprendido. | | | | |
| 6. Los docentes efectúan una retroalimentación activa y descriptiva que permite al estudiante tomar conciencia de sus logros de aprendizaje | | | | |

1.2 Dimensión: Saber Ser

| Prácticas | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| 1. Los docentes, reflexionan sobre su actuar profesional de manera crítica, entre pares. | | | | |
| 2. Los docentes desarrollan el sentido de responsabilidad y compromiso en los estudiantes. | | | | |
| 3. El docente desarrolla en los estudiantes una actitud positiva frente a la ejecución de las actividades | | | | |
| 4. Los docentes planifican y elaboran secuencias de contenidos coherentes con los objetivos de aprendizaje del marco curricular nacional. | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| 5. El equipo educativo está en constante aprendizaje y actualización de información, contenidos, etc, utilizando las fuentes de información disponibles en el establecimiento | | | | |
| 6. El equipo docente, realiza una actividad de inicio destinada a activar conocimientos previos y motivar a los estudiantes para los aprendizajes de la clase. | | | | |

1.3 Dimensión: Saber Hacer

| Prácticas | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| 1. Los docentes Implementan metodologías como el aprendizaje basado en proyectos o el aprendizaje cooperativo en sus estudiantes. | | | | |
| 2. Los docentes fomentan en los estudiantes la resolución de problemas y el pensamiento crítico. | | | | |
| 3. Los docentes integran plataformas educativas y herramientas digitales para enriquecer la enseñanza. | | | | |
| 4. Los docentes generan en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos | | | | |
| 5. Los docentes tienen espacio de reflexión de su práctica docente para su mejora continua. | | | | |
| 6. Los docentes generan en sus estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos socializando sus aprendizajes. | | | | |

2. Área: Liderazgo pedagógico

2.1 Dimensión: Establecer Dirección

| Prácticas | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| 1. El equipo directivo desarrolla reuniones periódicas dando a conocer las actividades y metas que se deberán desarrollar en periodos de corto, mediano y largo plazo. | | | | |
| 2. El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas. | | | | |
| 3. El equipo directivo revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular realizando las mejoras. | | | | |
| 4. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para sus docentes. | | | | |

2.2 Dimensión: Rediseñar la organización

| Prácticas | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| 1. El liderazgo directivo establece y refuerza un ambiente de confianza entre los miembros de la comunidad educativa, impulsando el intercambio de ideas y la consolidación de una cultura basada en la cooperación y el trabajo conjunto. | | | | |
| 2. El equipo directivo mantiene ciclos de revisión periódica para realizar ajustes según las necesidades emergentes. | | | | |
| 3. El equipo directivo implementa tecnologías que optimicen los procesos administrativos y pedagógicos. | | | | |
| 4. El equipo directivo define los roles y responsabilidades con precisión de cada departamento. | | | | |
| 5. El equipo de gestión organiza y planifica las actividades para apoyar a los docentes. | | | | |
| 6. El equipo directivo implementa mecanismos para monitorear el impacto de las acciones. | | | | |

2.3 Dimensión: Desarrollar personas

| Prácticas | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| 1. El equipo directivo posee una presencia visible en el establecimiento educacional modelando los valores promovidos. | | | | |
| 2. El equipo directivo brinda apoyo continuo al cuerpo docente, facilitando soluciones a los desafíos que emergen en el ejercicio diario de sus responsabilidades pedagógicas. | | | | |
| 3. El equipo directivo implementa estrategias de evaluación formativa y retroalimentación constructiva para fortalecer el desarrollo profesional del cuerpo docente. | | | | |
| 4. El equipo directivo valora y destaca los logros individuales y colectivos de los miembros de la comunidad educativa, promoviendo una cultura de reconocimiento que fortalece el compromiso y la motivación dentro del establecimiento. | | | | |
| 5. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de la comunidad educativa. | | | | |

2.4 Dimensión: Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en el colegio

| Prácticas | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| 1. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes. | | | | |
| 2. El equipo directivo analiza el desempeño docente y proporciona retroalimentación formativa basada en evidencia. | | | | |
| 3. El equipo directivo evalúa las competencias y áreas de mejora de cada docente con el propósito de asignarlo al nivel en el que pueda desarrollar su máximo potencial y contribuir de manera efectiva al proceso de enseñanza-aprendizaje. | | | | |
| 4. El equipo directivo supervisa la implementación integral del currículum y el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje en todos los ámbitos formativos, con el propósito de optimizar los procesos de enseñanza y fortalecer la gestión pedagógica. | | | | |
| 5. El equipo directivo fomenta la colaboración entre docentes para compartir metodologías efectivas. | | | | |

3. Área: Gestión Curricular

3.1 Dimensión: Gestión pedagógica

| Prácticas | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| 1. La Unidad técnico pedagógica monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular. | | | | |
| 2. El equipo técnico pedagógico, junto con el cuerpo docente elaboran su plan anual con la distribución de objetivos de aprendizajes de cada asignatura para el año en curso. | | | | |
| 3. La unidad técnico pedagógica y sus coordinadores revisan el material y guías que contengan los objetivos | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| planificados y las habilidades de acuerdo al nivel. | | | | |
| 4. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los docentes. | | | | |
| 5. La Unidad técnico pedagógica ,en conjunto con los docentes identifican a los estudiantes que necesitan apoyo y determinan las metodologías o prácticas a mejorar. | | | | |
| 6. La unidad técnico pedagógica monitorea el cumplimiento de la entrega de evaluaciones, y la retroalimentación de éstas. | | | | |
| 7. La Unidad técnico pedagógica organiza la carga horaria de cada docente. | | | | |

3.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

| Prácticas | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| 1. Los docentes realizan una actividad de inicio destinada a activar conocimientos previos y motivar a los estudiantes para los aprendizajes de la clase | | | | |
| 2. Los docentes comunican y explican a los estudiantes los objetivos de aprendizaje y objetivos actitudinales de la clase. | | | | |
| 3. Los docentes comunican y explican las instrucciones de modo claro y preciso para guiar el proceso de aprendizaje de sus estudiantes | | | | |
| 4. Los docentes organizan el tiempo de manera eficiente para incorporar aportes de los estudiantes en el desarrollo de la clase. | | | | |
| 5. Los docentes propician de forma activa en los estudiantes un clima de atención,orden y respeto para comenzar el el proceso de enseñanza aprendizaje. | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| 6. Los docentes monitorean ,retroalimentan y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre el logro de los aprendizajes. | | | | |
| 7. El docente apoya el desarrollo de los estudiantes para transitar desde un trabajo guiado a uno autónomo, utilizando diversos recursos incluyendo tecnologías digitales | | | | |

3.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

| Prácticas | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| 1. El establecimiento dispone de estrategias efectivas para detectar, respaldar y hacer seguimiento oportuno a los estudiantes que enfrentan desafíos en su aprendizaje académico. | | | | |
| 2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos ,de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos | | | | |
| 3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales ,afectivas y conductuales | | | | |
| 4.El establecimiento cuenta con un plan de trabajo para los estudiantes con necesidades educativas especiales, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia y procedimientos de evaluación y seguimiento. | | | | |
| 5. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso. | | | | |
| 6. El establecimiento cuenta con reforzamientos en diferentes asignaturas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje | | | | |

4. Área: Gestión de recursos

4.1 Dimensión: Gestión de recursos humanos

| Prácticas | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| 1. El establecimiento implementa un eficiente sistema de reemplazo en caso de licencias médicas o permisos administrativos. | | | | |
| 2. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño de docentes, asistentes orientados a mejorar las prácticas. | | | | |
| 3. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional | | | | |
| 4. El establecimiento cuenta con protocolos claros de roles y funciones de los miembros de la comunidad educativa. | | | | |
| 5. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto | | | | |

4.2 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

| Prácticas | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| 1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases. | | | | |
| 2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos. | | | | |
| 3. El establecimiento está atento a programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento | | | | |
| 4. El establecimiento cumple con la legislación vigente. | | | | |
| 5. El establecimiento controla sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año. | | | | |
| 6. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia. | | | | |

4.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos

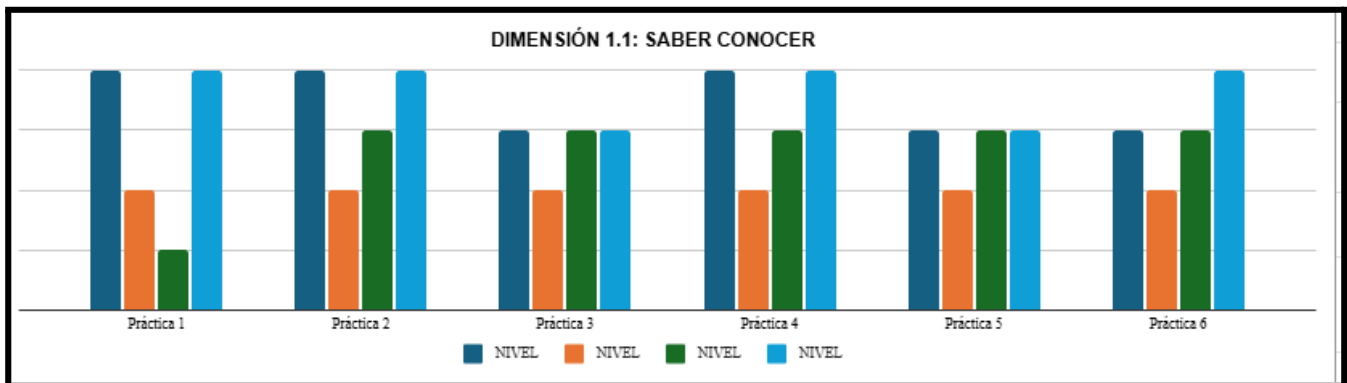
| Prácticas | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| 1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes | | | | |
| 2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que establece su adecuada organización y uso | | | | |
| 3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| 4. El establecimiento cuenta con recursos tecnológicos en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa | | | | |
| 5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantenimiento ,reposición y control de inventario periódico | | | | |

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para comprender de manera más precisa la realidad educativa del Colegio San Agustín de Atacama, se llevó a cabo un análisis por dimensión evaluativa, basado en los resultados obtenidos a partir del instrumento diagnóstico previamente presentado.

Área Formación basada en competencias

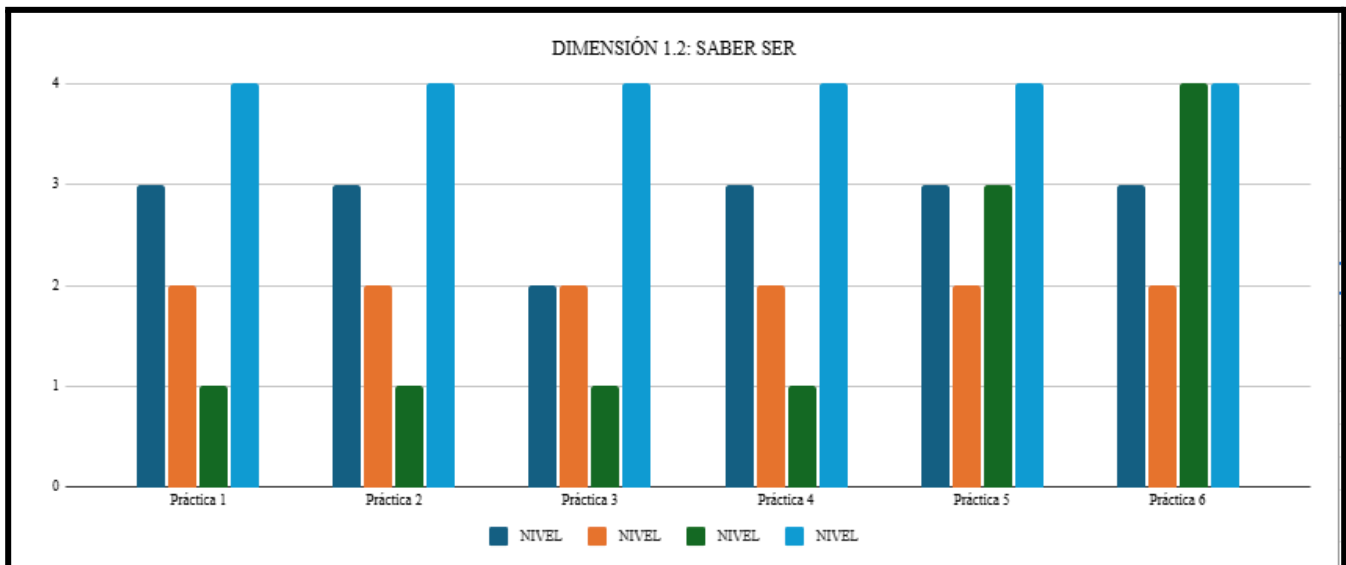


Esta dimensión evalúa la capacidad del equipo docente para promover el aprendizaje a través de metodologías variadas, flexibilidad en la enseñanza, innovación, adaptación a las características de los estudiantes y estrategias de evaluación efectivas. A partir de las valoraciones otorgadas, se identifican prácticas bien desarrolladas y otras con oportunidades de mejora. El equipo docente exhibe fortalezas en la adaptación de metodologías, alcanzando una valoración de **4** en varios sectores, lo que refleja un compromiso con la diversificación de enfoques pedagógicos para favorecer el aprendizaje. Asimismo, la flexibilidad en la enseñanza obtiene valores de **4 y 3**, evidenciando una capacidad para ajustarse a las necesidades específicas de cada grupo de estudiantes. La identificación de características individuales también muestra una tendencia positiva, con niveles de **4 y 3**, lo que sugiere una enseñanza más inclusiva y centrada en el alumno.

No obstante, se identifican áreas de mejora en la promoción de la innovación educativa, cuya valoración oscila entre **2 y 3**, lo que indica que algunos docentes aún requieren fortalecer la implementación de estrategias novedosas en la entrega de conocimientos. La diversificación de estrategias de evaluación presenta valores de **2 y 3**, señalando la necesidad de ampliar

las metodologías para que los estudiantes puedan demostrar sus aprendizajes de manera más efectiva. La retroalimentación formativa, con evaluaciones de **2 a 4**, muestra disparidades en su aplicación, lo que evidencia la importancia de consolidar mecanismos que permitan a los estudiantes tomar mayor conciencia de su progreso académico.

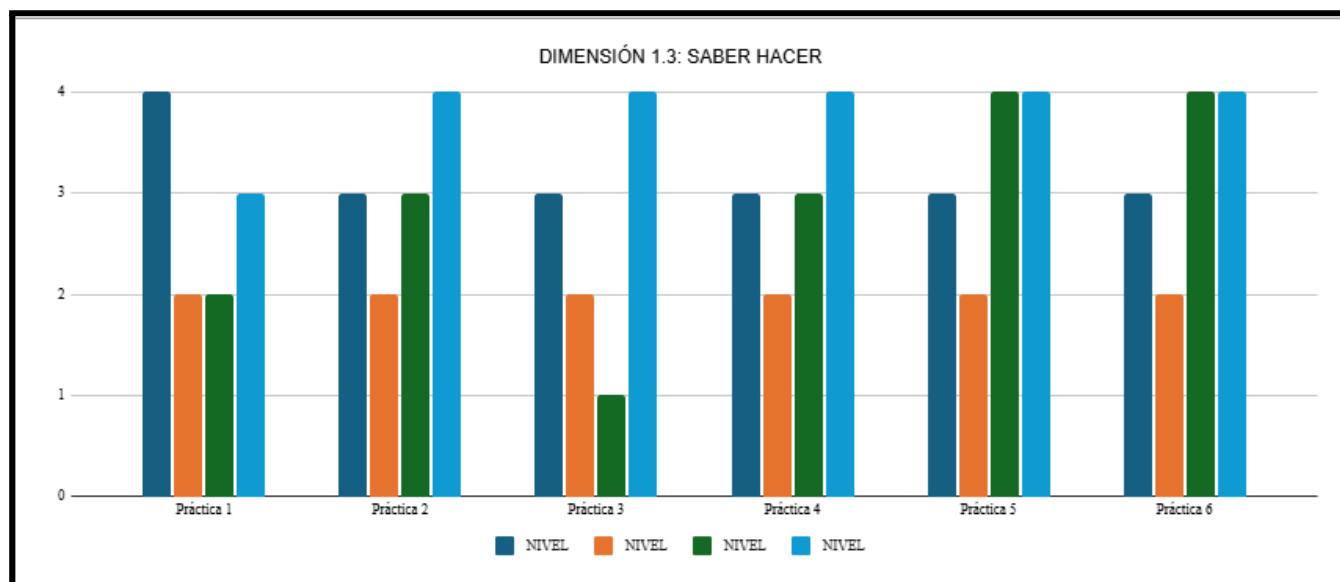
Es imprescindible mantener el desarrollo de aquellas prácticas que presentan un alto nivel de desempeño, mientras se optimizan los procesos de evaluación y retroalimentación activa para consolidar una enseñanza más eficaz y alineada con las necesidades del alumnado.



La dimensión “Saber ser” está relacionada con la actitud, el compromiso y la reflexión crítica de los docentes en su práctica educativa. A partir de las valoraciones.

La evaluación de las puntuaciones refleja diferencias en la manera en que los docentes analizan y reflexionan sobre su práctica profesional. Mientras algunos participan en discusiones profundas y críticas, otros aún presentan dificultades para desarrollar este ejercicio de manera efectiva. Asimismo, se evidencia el compromiso del equipo educativo con la actualización constante y la promoción de valores fundamentales en los estudiantes, como la responsabilidad y una actitud positiva. En términos generales, se observa una

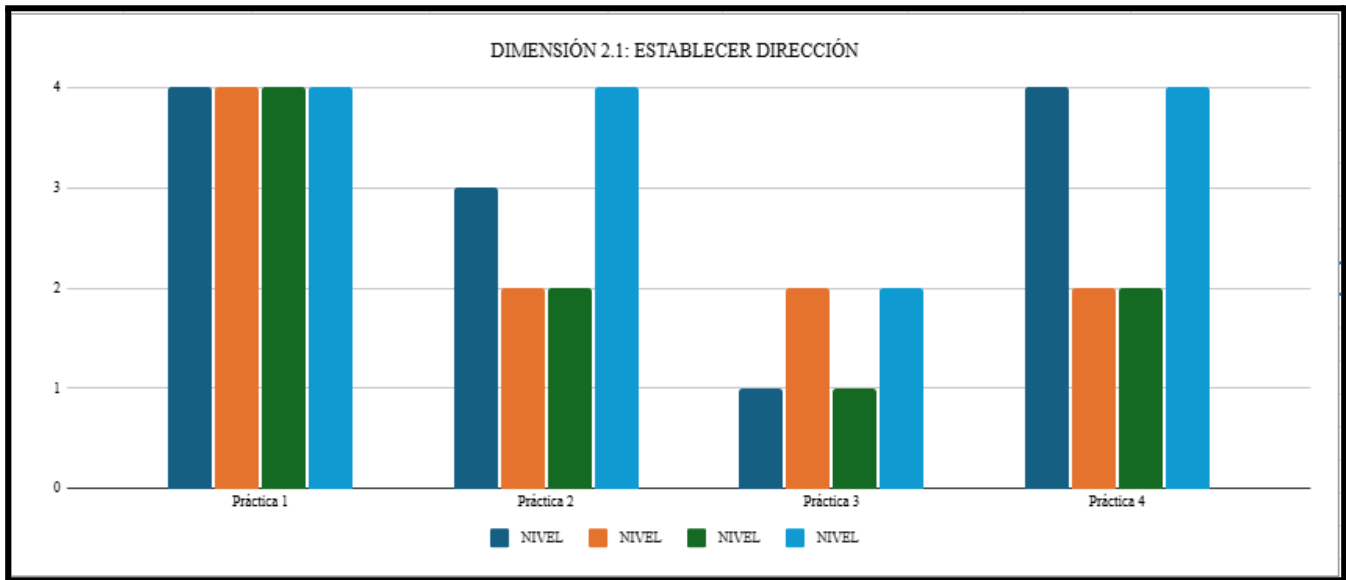
diversidad en la implementación de estas prácticas dentro del cuerpo docente, lo que sugiere oportunidades para fortalecer la coherencia y sistematización del proceso reflexivo.



Esta dimensión evalúa cómo los docentes aplican estrategias metodológicas y recursos para que los estudiantes desarrollen habilidades prácticas y críticas en su aprendizaje. A partir de las valoraciones otorgadas, se pueden identificar fortalezas y áreas de mejora en la implementación de estas prácticas.

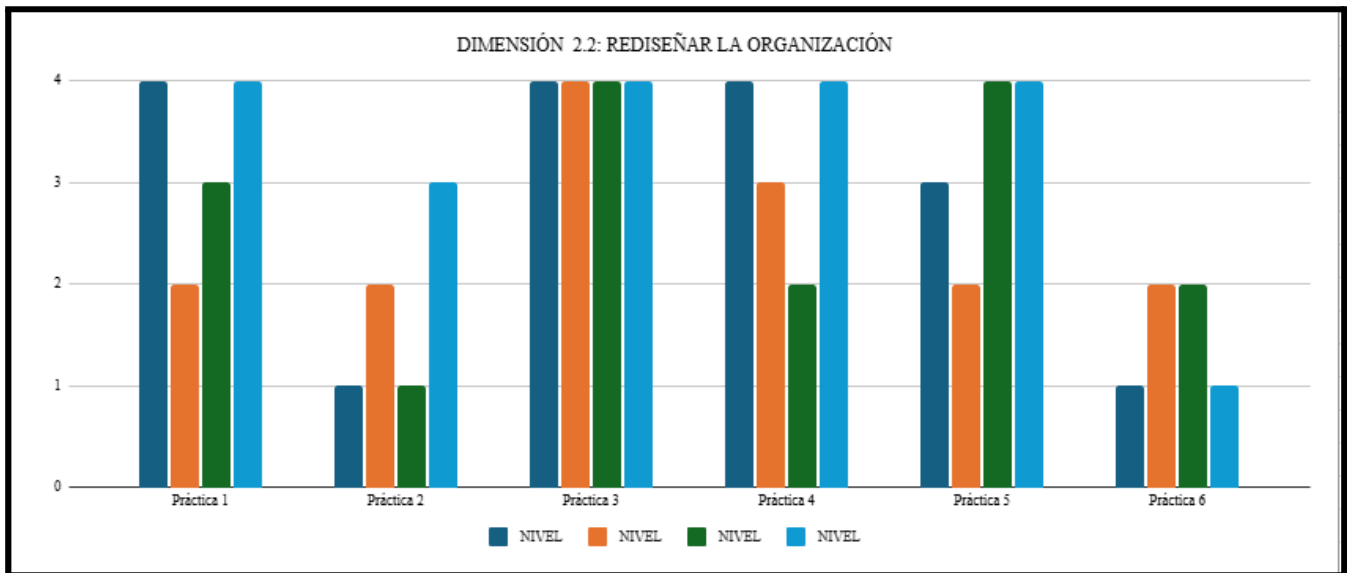
En general, se observa una tendencia positiva hacia la aplicación de estrategias de enseñanza que promueven la autonomía y el aprendizaje activo en los estudiantes. No obstante, el uso de herramientas digitales y la implementación de metodologías activas muestran algunas variaciones en su efectividad.

Área Liderazgo pedagógico



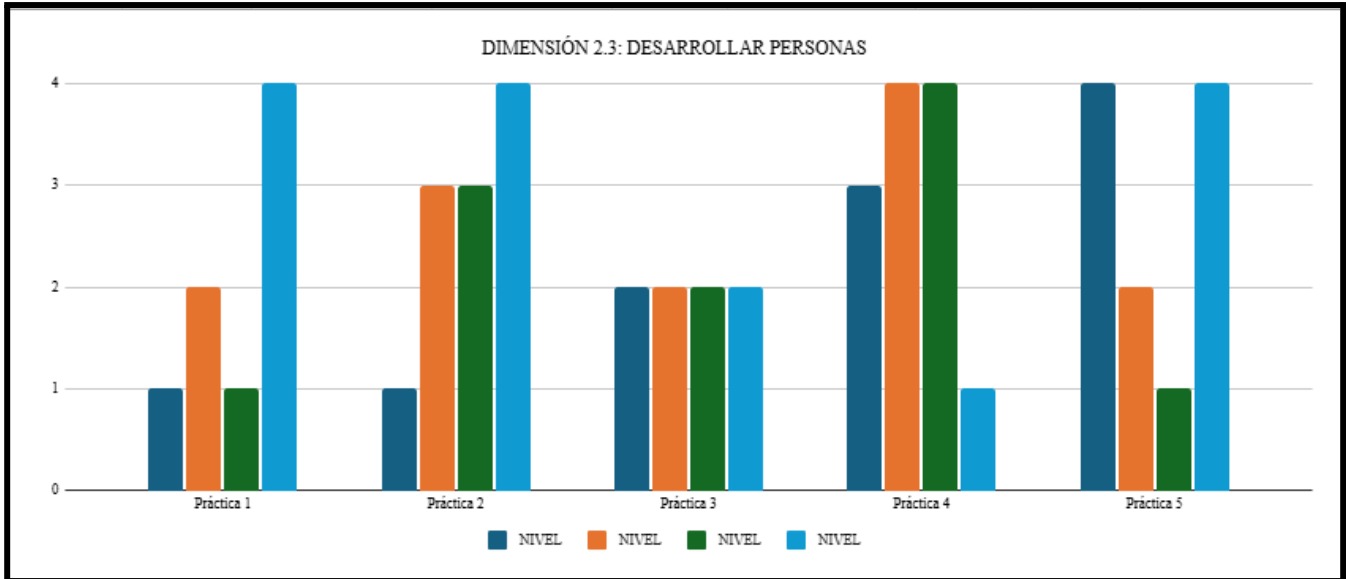
Esta dimensión refleja el papel del equipo directivo en la planificación, supervisión y mejora continua dentro de la institución educativa. A partir de las valoraciones otorgadas, se pueden identificar fortalezas y áreas de oportunidad en la gestión del liderazgo.

La planificación de actividades y metas dentro del equipo directivo se encuentra estructurada de manera eficiente, proporcionando estabilidad y claridad al proceso educativo. La supervisión y la gestión de capacitaciones representan áreas de mejora, dado que algunos docentes podrían no estar recibiendo el apoyo necesario para su desarrollo profesional. Asimismo, el equipo directivo mantiene una organización clara y bien definida, lo que favorece la implementación de estrategias institucionales. Sin embargo, la revisión del proyecto educativo institucional y curricular constituye el aspecto más débil, lo que podría evidenciar una limitada participación de la comunidad educativa o la ausencia de estrategias adecuadas para su actualización y mejora continua.

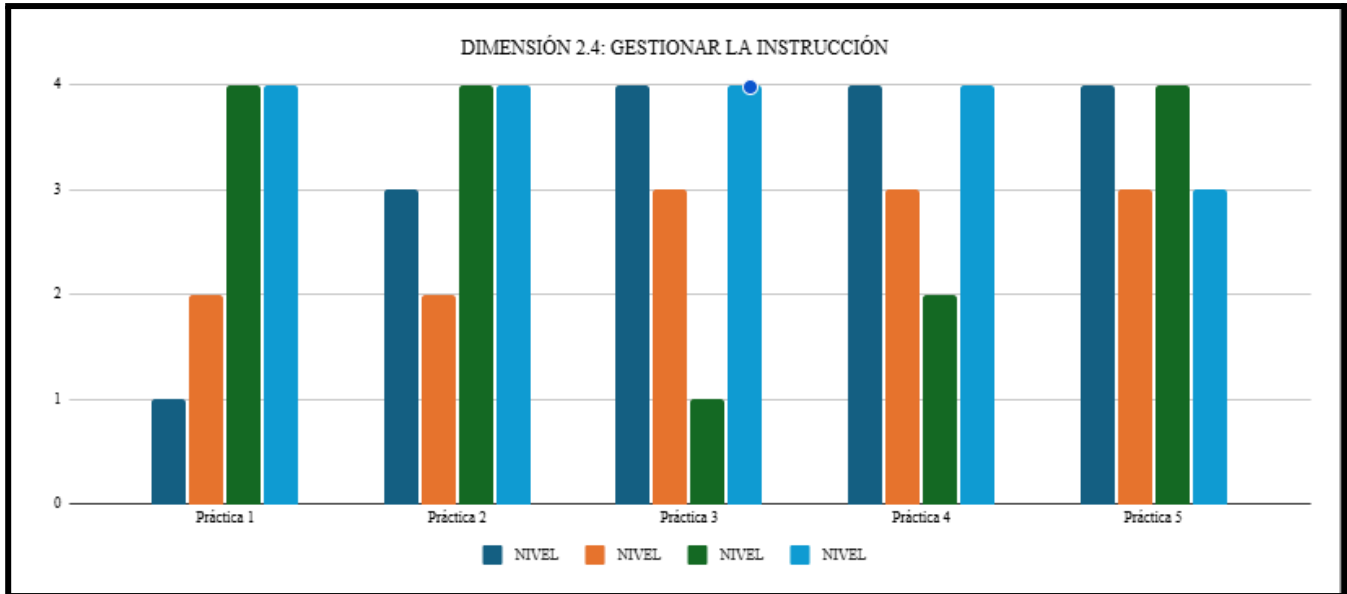


Esta dimensión evalúa cómo el equipo directivo estructura, ajusta y optimiza la gestión institucional para mejorar el funcionamiento y el impacto en la comunidad educativa. A partir de las valoraciones otorgadas, se identifican fortalezas y oportunidades de mejora en la organización y liderazgo del equipo directivo.

La integración de tecnologías en la gestión educativa constituye una fortaleza significativa dentro del liderazgo directivo, permitiendo la optimización de procesos administrativos y pedagógicos. Asimismo, la definición de roles y la planificación de actividades han mostrado avances sustanciales, aunque persisten oportunidades para mejorar la claridad organizativa y la coordinación entre los distintos departamentos. Por otro lado, la revisión periódica y el monitoreo del impacto de las acciones representan las principales áreas de oportunidad, lo que enfatiza la necesidad de implementar estrategias más eficaces de seguimiento, evaluación y adaptación para garantizar una mejora continua en el funcionamiento institucional.

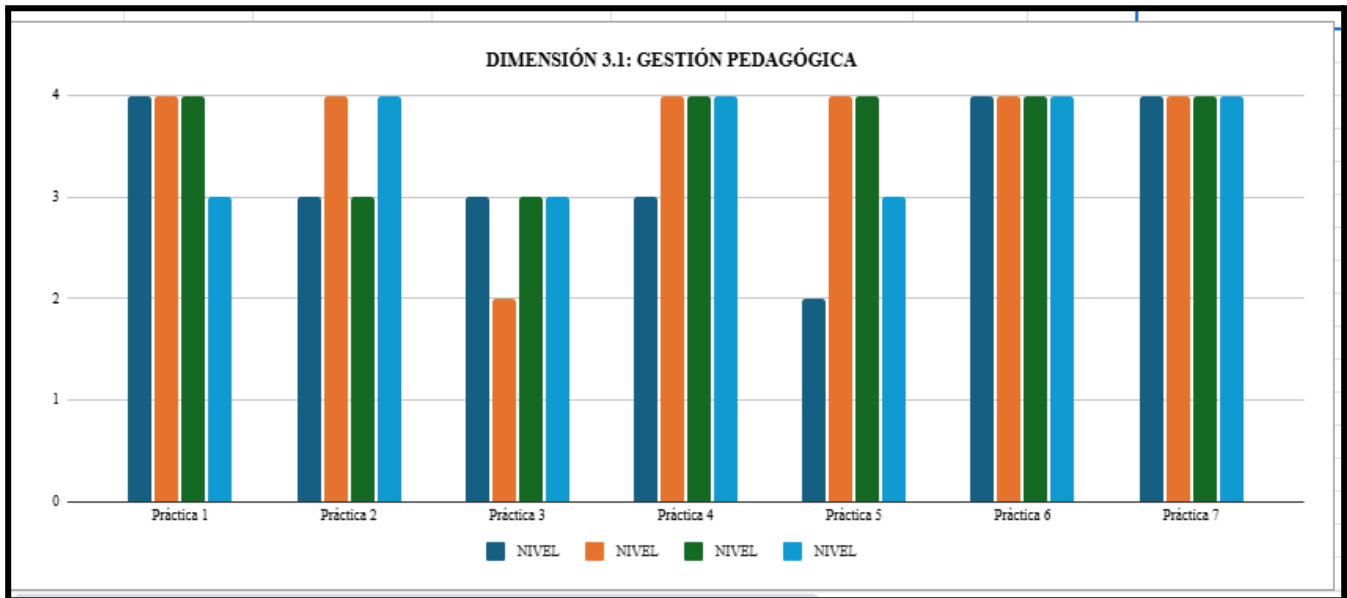


Esta dimensión se centra en el rol del equipo directivo para fomentar el crecimiento profesional, la confianza y el reconocimiento dentro de la comunidad educativa. A partir de las valoraciones otorgadas, se pueden identificar fortalezas y aspectos a mejorar en el desarrollo humano dentro del establecimiento. Las fortalezas identificadas en la gestión directiva incluyen una sólida cultura de reconocimiento y una confianza significativa en las capacidades del equipo, lo que demuestra avances positivos en el ámbito organizacional. No obstante, existen áreas de mejora que requieren atención, particularmente en la consolidación de un liderazgo más visible dentro del establecimiento y en la garantía de un apoyo equitativo al cuerpo docente. Asimismo, resulta esencial reforzar las estrategias de evaluación formativa y retroalimentación para favorecer un desarrollo profesional continuo y efectivo.



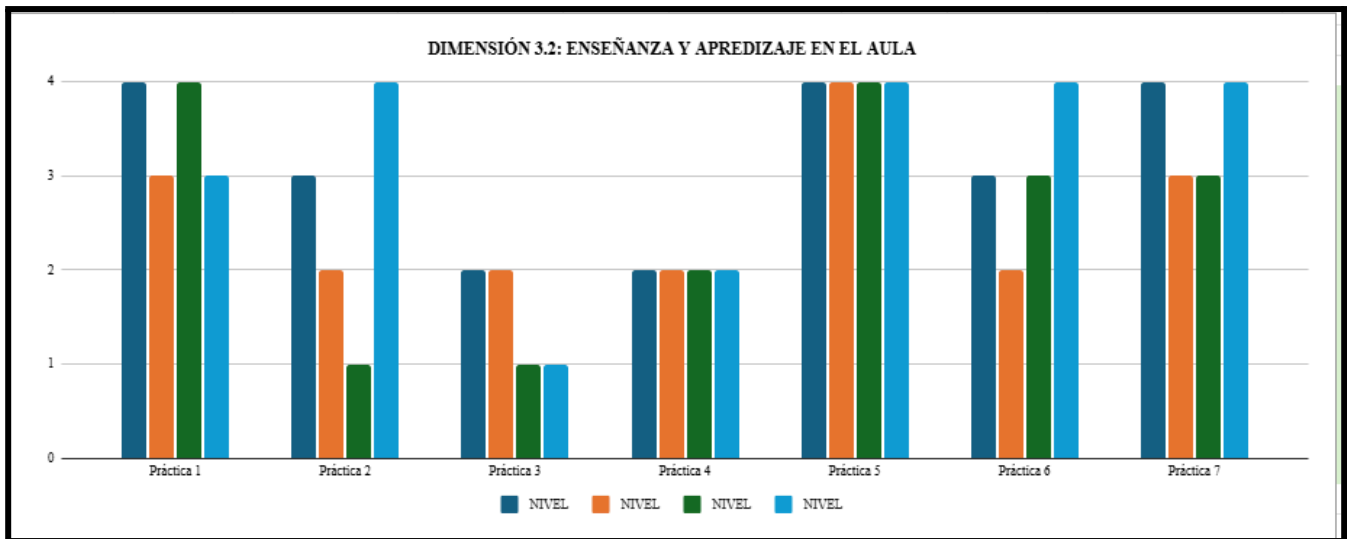
Esta dimensión se centra en el rol del equipo directivo para garantizar la calidad de la enseñanza, mediante el acompañamiento docente, la evaluación formativa y la supervisión del currículum. A partir de las valoraciones, se identifican fortalezas y áreas de mejora en la gestión pedagógica dentro de la institución. Las fortalezas identificadas en la gestión de la instrucción incluyen una supervisión curricular efectiva y un análisis sólido del desempeño docente en diversos sectores, lo que contribuye al cumplimiento de los objetivos educativos. Asimismo, el fomento de la colaboración entre docentes refleja una tendencia positiva, favoreciendo el intercambio de metodologías y la mejora continua en la práctica pedagógica. No obstante, persisten áreas de mejora relacionadas con la equidad en el acompañamiento docente y la precisión en la evaluación de competencias, aspectos que requieren una mayor estructuración para optimizar la asignación del personal educativo.

Área Gestión curricular



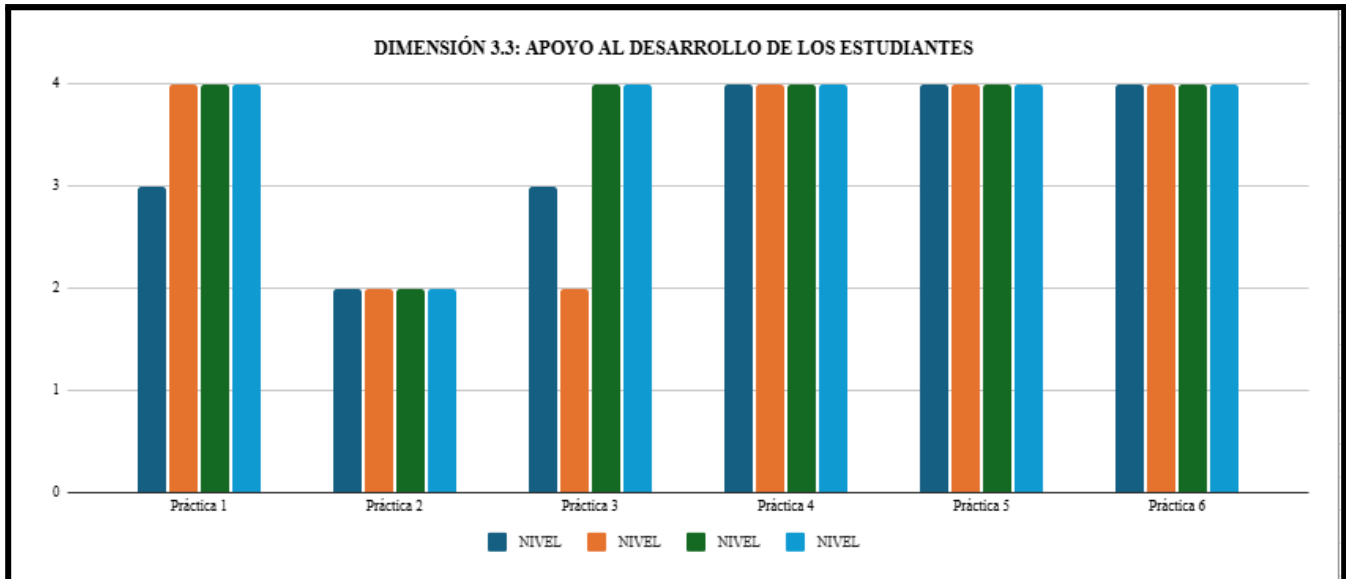
Esta dimensión evalúa la capacidad del equipo técnico pedagógico para organizar, monitorear y optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de la institución. A partir de las valoraciones otorgadas, se identifican fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión curricular. Las fortalezas identificadas en la gestión pedagógica del área de gestión curricular incluyen un monitoreo efectivo del cumplimiento de evaluaciones, una planificación curricular colaborativa que favorece la alineación de los objetivos de aprendizaje, y una organización eficiente de la carga horaria docente, lo que contribuye a un desarrollo educativo más estructurado.

No obstante, existen áreas de mejora que requieren atención, particularmente en la revisión de materiales pedagógicos, donde se recomienda garantizar una mayor coherencia con los objetivos curriculares y los niveles de aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, la identificación de estudiantes con necesidades específicas demanda una estructuración más precisa y equitativa, permitiendo una intervención pedagógica más efectiva.



Esta dimensión evalúa la efectividad de las estrategias implementadas por los docentes para facilitar el aprendizaje de los estudiantes, promoviendo un ambiente adecuado para la enseñanza y el desarrollo de habilidades. A partir de las valoraciones otorgadas, se identifican fortalezas y áreas de mejora en la práctica pedagógica dentro del aula. Las fortalezas identificadas en la enseñanza y el aprendizaje en el aula incluyen la construcción de un ambiente propicio para el desarrollo educativo, el uso efectivo de actividades de inicio que favorecen la motivación de los estudiantes, y el apoyo en la transición hacia la autonomía en el aprendizaje, lo que contribuye a una formación más integral.

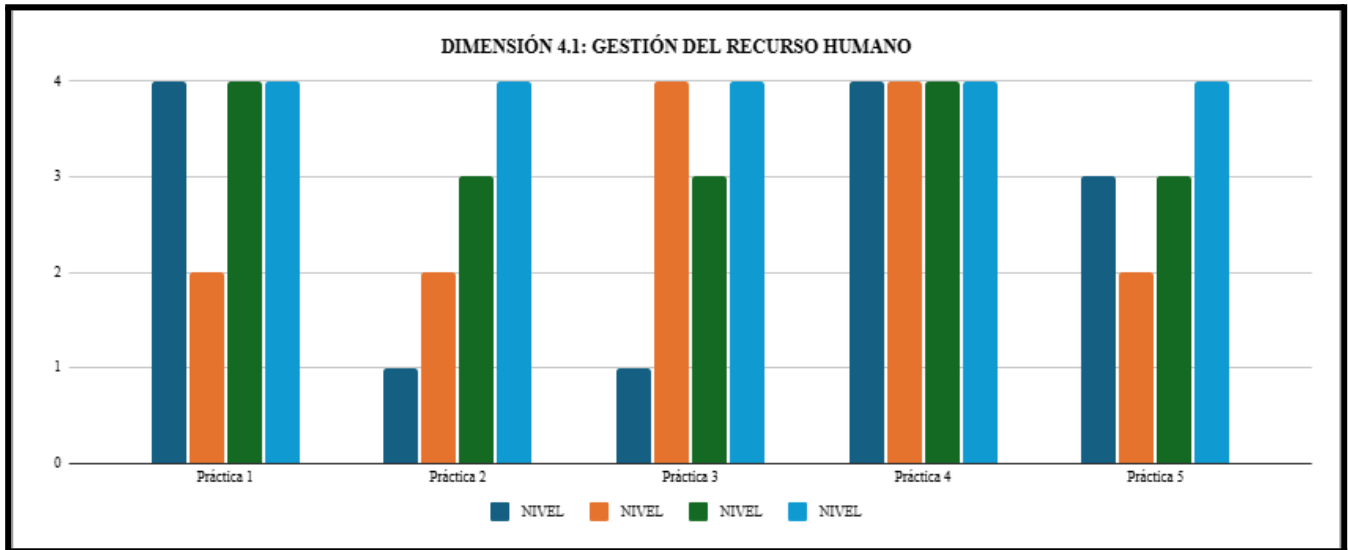
No obstante, se presentan áreas de mejora que requieren atención, especialmente en la claridad y precisión en la explicación de instrucciones, la comunicación efectiva de los objetivos de aprendizaje, y la optimización del tiempo de clase, aspectos fundamentales para garantizar una enseñanza más eficiente y participativa.



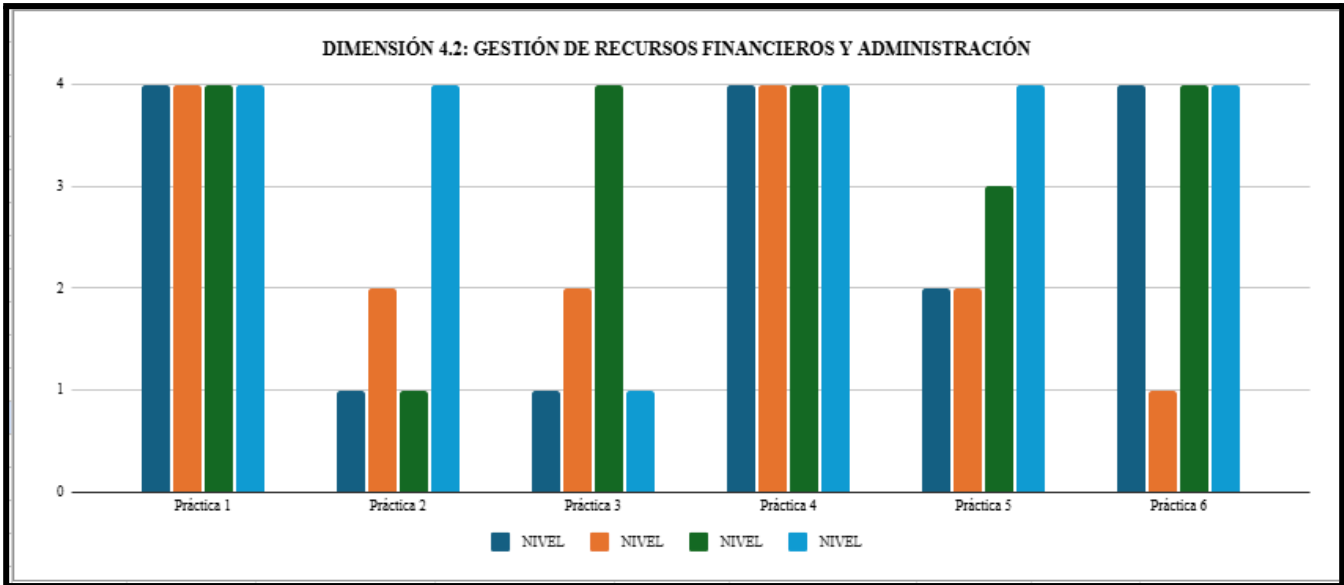
Esta dimensión evalúa la efectividad de las estrategias implementadas por el establecimiento para respaldar a los estudiantes en su proceso educativo, abordando tanto sus fortalezas como sus dificultades. El establecimiento evidencia un compromiso significativo con la orientación vocacional, el apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales y la implementación de reforzamientos académicos, lo que contribuye a un desarrollo educativo integral. No obstante, se presentan oportunidades de mejora en la identificación y monitoreo de dificultades socioemocionales, así como en la promoción de iniciativas dirigidas a estudiantes con habilidades destacadas.

Para optimizar esta dimensión, resulta fundamental fortalecer la equidad en la detección de dificultades socioemocionales, desarrollar estrategias más efectivas para potenciar talentos individuales y mejorar la estructura de seguimiento personalizado, asegurando que todos los estudiantes reciban el apoyo necesario para su crecimiento académico y personal.

Área Gestión de recursos



Esta dimensión evalúa la eficiencia del establecimiento en la administración del personal, el reconocimiento profesional y el clima laboral. A partir de las valoraciones otorgadas, se pueden identificar prácticas bien desarrolladas y otras con oportunidades de mejora. El establecimiento demuestra solidez en la definición de roles, la gestión eficiente de reemplazos y la construcción de un clima organizacional colaborativo, elementos que favorecen un entorno laboral estable y productivo. No obstante, se identifican oportunidades de mejora en los procesos de evaluación del desempeño y en la implementación de sistemas de reconocimiento profesional, aspectos clave para fortalecer el compromiso y desarrollo del equipo educativo.

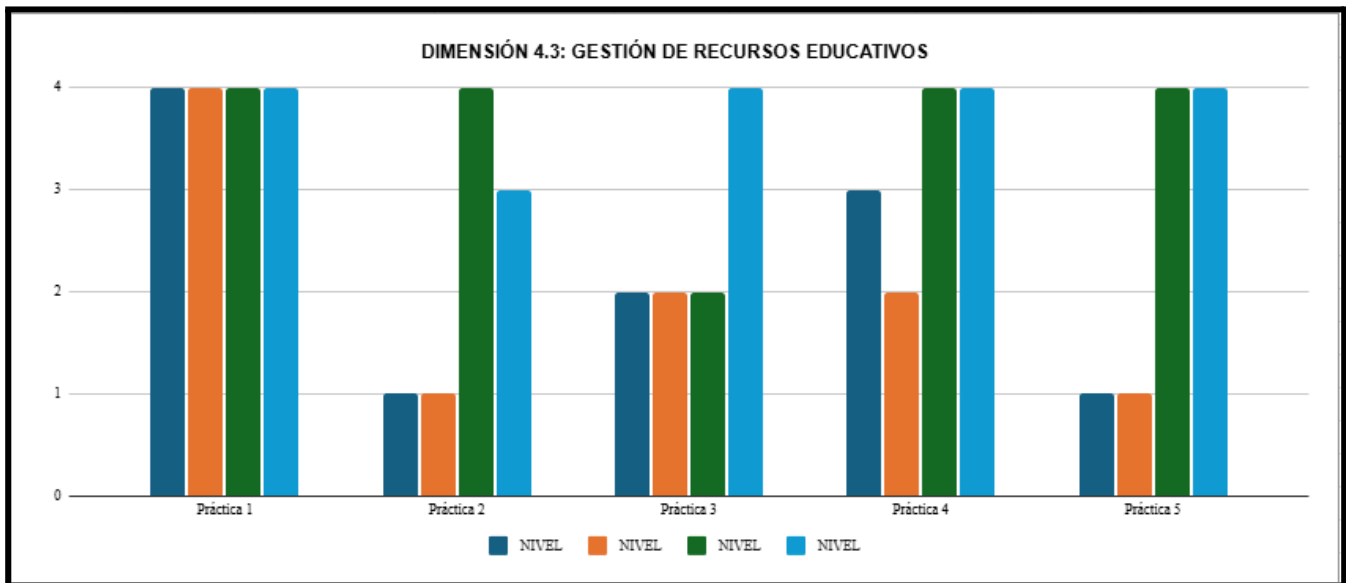


Esta dimensión evalúa la eficiencia con la que el establecimiento administra sus recursos financieros, asegurando su correcto uso y cumplimiento normativo. El establecimiento demuestra una gestión eficiente en cuanto a matrícula, cumplimiento normativo y administración contable, asegurando estabilidad y transparencia en el uso de los recursos financieros. La adecuada organización de estos aspectos permite mantener el funcionamiento institucional dentro de los parámetros establecidos, facilitando la planificación y ejecución de sus actividades.

No obstante, existen áreas que requieren mayor atención, especialmente en la conciliación presupuestaria, la gestión estratégica de los programas de apoyo y el seguimiento de los gastos. La distribución equitativa de los recursos financieros debe reflejar las necesidades reales de cada estamento, asegurando que las decisiones administrativas respondan de manera efectiva a los objetivos del establecimiento. Asimismo, la administración de programas de apoyo debe alinearse con el Proyecto Educativo Institucional y el plan de mejoramiento, optimizando su implementación para que beneficie a la comunidad escolar en su conjunto.

El monitoreo financiero es otro aspecto fundamental, ya que permite evaluar el cumplimiento presupuestario a lo largo del año y ajustar estrategias para garantizar un uso responsable y eficiente de los recursos disponibles. La gestión eficaz en este ámbito contribuye a fortalecer

la sostenibilidad del establecimiento y a promover una planificación basada en datos precisos y objetivos.



Esta dimensión evalúa la disponibilidad, mantenimiento y organización de los recursos materiales y tecnológicos destinados a fortalecer el aprendizaje de los estudiantes y garantizar un funcionamiento eficiente del establecimiento. A partir de las valoraciones otorgadas, se pueden identificar prácticas bien desarrolladas y otras con oportunidades de mejora. Esta dimensión refleja la gestión de los recursos materiales y tecnológicos con el propósito de optimizar el aprendizaje de los estudiantes y garantizar un funcionamiento institucional eficiente. Dentro de las valoraciones más altas, destaca la adecuada disponibilidad de instalaciones y equipamiento, lo que permite un entorno propicio para el desarrollo académico y el bienestar estudiantil. Asimismo, la solidez en la administración de recursos tecnológicos, que favorecen tanto el proceso de enseñanza como la operación administrativa. Otro aspecto positivo es la existencia de un sistema estructurado para la gestión del equipamiento y mantenimiento, asegurando la reposición y el control periódico de los recursos educativos.

También se demuestra la necesidad de optimizar el funcionamiento de la biblioteca o CRA, garantizando su accesibilidad y utilidad como un espacio de apoyo efectivo para los estudiantes.

PROPUESTAS DE MEJORA

Esta propuesta busca fortalecer el ambiente educativo mediante la identificación y mejora de debilidades y el potenciamiento de fortalezas, promoviendo un enfoque colaborativo y efectivo en el trabajo con los estudiantes. Al centrarse en el desarrollo de competencias, liderazgo y gestión, se pretende optimizar la formación integral, permitiendo una evolución continua en los métodos de enseñanza y aprendizaje. Además, se enfatiza la importancia de una evaluación constante para garantizar el éxito del proceso educativo y su impacto positivo en la comunidad académica.

| Área Formación basada en Competencias | | |
|---|---|--|
| Objetivo | Acciones a realizar | Responsable |
| Consolidar un enfoque educativo integral que potencie la innovación, la flexibilidad y la personalización de la enseñanza, promoviendo el desarrollo de competencias críticas y reflexivas en los docentes y estudiantes, mediante la | <ol style="list-style-type: none"> Capacitación en innovación educativa: Implementar programas de formación docente orientados al diseño e implementación de metodologías innovadoras, fomentando la creatividad en la enseñanza. Diversificación de estrategias de evaluación: Desarrollar un repertorio de técnicas de evaluación alternativas que permitan a los estudiantes demostrar sus aprendizajes de manera más efectiva y contextualizada. Monitoreo y ajuste continuo: Implementar un sistema de | <ul style="list-style-type: none"> ● UTP ● Equipo de Gestión. ● Rectoría. ● Coordinadores. |

| | | |
|---|---|--|
| <p>diversificación de metodologías, evaluación efectiva y fortalecimiento de la actitud y compromiso profesional.</p> | <p>seguimiento de las estrategias aplicadas, permitiendo su evaluación y mejora continua para garantizar su impacto en el aprendizaje.</p> <p>4. Promoción de la reflexión crítica y el compromiso docente: Fomentar instancias de discusión y análisis sobre la práctica educativa para mejorar la coherencia en la aplicación de estrategias pedagógicas y el desarrollo profesional continuo.</p> <p>5. Fortalecimiento de la evaluación y retroalimentación formativa: Incorporar metodologías de evaluación que permitan a los estudiantes demostrar sus aprendizajes de manera efectiva, asegurando mecanismos de retroalimentación estructurados y accesibles.</p> | |
|---|---|--|

| Área de Liderazgo Pedagógico | | |
|---|---|--|
| Objetivo | Acciones a realizar | Responsable |
| Fortalecer el liderazgo pedagógico a través de una gestión estratégica que garantice la planificación efectiva, la supervisión pedagógica y el acompañamiento docente, promoviendo la mejora continua y la optimización de procesos dentro de la institución educativa. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI): Implementar un proceso participativo para mejorar la alineación del PEI con las necesidades de la comunidad educativa, promoviendo una planificación estratégica más efectiva. 2. Optimización del acompañamiento y supervisión docente: Establecer mecanismos de seguimiento personalizados para fortalecer la capacitación y el desarrollo profesional, asegurando que todos los docentes reciban apoyo equitativo. 3. Integración de tecnologías en la gestión educativa: Potenciar el uso de herramientas digitales para optimizar la planificación, monitoreo y evaluación de los procesos pedagógicos, mejorando la eficiencia administrativa. 4. Fortalecimiento de la evaluación formativa y | <ul style="list-style-type: none"> ● Sostenedor ● Rectoría ● Equipo de gestión ● UTP |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>retroalimentación: Implementar estrategias que permitan un monitoreo continuo del desempeño docente y estudiantil, asegurando una mejora progresiva en la calidad de enseñanza.</p> <p>5. Promoción de un liderazgo visible y colaborativo: Fomentar espacios de diálogo y reconocimiento dentro del equipo directivo para consolidar una cultura organizacional basada en la confianza, el crecimiento profesional y la mejora continua.</p> | |
|--|--|--|

| Área de Gestión Curricular | | |
|--|---|---|
| Objetivo | Acciones a realizar | Responsable |
| Optimizar la gestión curricular mediante la mejora en la planificación, monitoreo y adaptación de los procesos educativos, garantizando una enseñanza alineada con los objetivos de aprendizaje, equitativa y centrada en las necesidades de los estudiantes | <p>1.Revisión y actualización de materiales pedagógicos: Implementar un proceso sistemático de evaluación de recursos educativos para asegurar su coherencia con los objetivos curriculares y los niveles de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>2.Fortalecimiento del monitoreo del proceso de enseñanza-aprendizaje: Desarrollar estrategias de seguimiento continuo que permitan evaluar la efectividad de la planificación curricular y realizar ajustes en función de los resultados obtenidos.</p> <p>3.Mejora en la identificación y atención de estudiantes con necesidades específicas: Establecer mecanismos estructurados y equitativos para la detección temprana de dificultades académicas y socioemocionales, asegurando una intervención pedagógica efectiva.</p> <p>4. Optimización de la comunicación de objetivos de aprendizaje: Implementar metodologías claras y precisas para transmitir las expectativas de aprendizaje a los estudiantes,</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● UTP ● Equipo de Gestión ● Coordinadores ● Docentes |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>facilitando una mayor comprensión y participación activa.</p> <p>5. Implementación de un sistema de apoyo y reforzamiento académico: Diseñar estrategias de acompañamiento para estudiantes con dificultades y aquellos con habilidades destacadas, promoviendo un desarrollo educativo inclusivo y equitativo.</p> | |
|--|---|--|

| Área de Gestión de Recursos | | |
|--|--|---|
| Objetivo | Acciones a realizar | Responsable |
| Optimizar la gestión de recursos institucionales mediante una administración eficiente del personal, recursos financieros, materiales y tecnológicos, promoviendo la equidad, la transparencia y el fortalecimiento del ambiente laboral para mejorar el desarrollo educativo. | <p>1. Diseño de Protocolo de entrevista, contratación y desvinculación de profesionales de la educación.</p> <p>2. Optimización de la gestión financiera y presupuestaria: Establecer mecanismos de conciliación presupuestaria y seguimiento de gastos para asegurar el uso eficiente y estratégico de los recursos financieros.</p> <p>3. Fortalecimiento del reconocimiento profesional: Diseñar iniciativas que promuevan la valoración del trabajo docente, incluyendo programas de incentivos y espacios de reconocimiento dentro de la comunidad educativa.</p> <p>4. Mejora en la administración de recursos materiales y tecnológicos: Implementar estrategias para garantizar el mantenimiento, reposición y</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Corporación ● Rectoría ● Equipo de Gestión ● UTP |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>gestión efectiva del equipamiento educativo, asegurando su alineación con las necesidades pedagógicas.</p> <p>5. Implementación de un sistema de evaluación del desempeño docente: Desarrollar criterios claros y equitativos para la evaluación y retroalimentación del personal educativo, fortaleciendo su compromiso y crecimiento profesional.</p> | |
|--|---|--|

CONCLUSIÓN

El Colegio San Agustín de Atacama ha demostrado avances significativos en diversos aspectos de su gestión educativa. En el área de **Formación Basada en Competencias**, se observan prácticas consolidadas en la aplicación de metodologías flexibles y adaptadas a las características de los estudiantes. En **Liderazgo Pedagógico**, la planificación estratégica y la organización del equipo docente han favorecido un entorno estable, aunque se identifican oportunidades de mejora en la actualización del Proyecto Educativo Institucional y el fortalecimiento de la capacitación. La **Gestión Curricular** muestra un monitoreo adecuado del cumplimiento de los objetivos educativos, aunque se requiere una mejor alineación entre los materiales pedagógicos y las necesidades del alumnado. Finalmente, en la **Gestión de Recursos**, se evidencia una administración eficaz de los recursos financieros y tecnológicos, aunque persiste la necesidad de mejorar los mecanismos de evaluación del desempeño docente y el reconocimiento profesional.

Con base en los hallazgos obtenidos, este trabajo proporciona una base para el diseño e implementación de intervenciones efectivas que contribuyan a la mejora continua de la calidad educativa. Se espera que las recomendaciones propuestas puedan ser implementadas de manera integral y sostenible, con el fin de promover un ambiente de aprendizaje inclusivo y equitativo que beneficie a todos los estudiantes y fortalezca el desarrollo educativo de la comunidad escolar en su conjunto

BIBLIOGRAFÍA

- Beneitone, P. et al. (eds.). (2007). Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe final. Proyecto Tuning—América Latina. Bilbao: Universidad de Deusto - Uni-University of Groningen.
- Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4.ªed.). Sage Publications. pp.112-145.
- 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
- Glatthorn, A. (2014). Curriculum Leadership: Strategies for Development and Implementation. SAGE Publications.
- Gurr, D. (2019). The Principal: Leadership for a Global Society. Routledge.
- 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>
- Harris, A. (2013). Distributed Leadership Matters. National College for School Leadership.
- López, J. (2011). Un giro copernicano en la enseñanza universitaria formación por competencias. Revista de Educación, 356, 279-301
- Morales-López, S., Hershberger del Arenal, R., & Acosta-Arreguín, E. (2020). Evaluación por competencias: ¿cómo se hace? Revista de la Facultad de Medicina (México), 63(3), 46-56. Epub 05 de marzo de 2021.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0026-17422020000300046
- Odden, A., & Picus, L. O. (2014). *School finance: A policy perspective* (5.ª ed.). McGraw-Hill. pp. 167-189.

- Pérez, J. A., Chacón Moscoso, S., & Moreno Rodríguez, R. (2000). Validez del constructo: el uso de análisis factorial exploratorio- confirmación para obtener evidencias de validez. *Psicothema*, 442-446.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly*, 44, 635-674.
- Soriano Rodríguez, A. (2014). Diseño y validación de instrumentos de medición. Editorial Universitaria Don Bosco, 19-40.
- Tobón, S. (2013). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Pearson Educación. pp. 123-150.
- Villarroel, V., & Bruna, D. (2014). Reflexiones en torno a las competencias genéricas en educación superior: Un desafío pendiente. *Psicoperspectivas*, 13(1), 23-34.