



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 PROGRAMA DE
INTERVENCIÓN COMUNITARIA DE LA UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS,
COMUNA DE PROVIDENCIA, REGIÓN METROPOLITANA**

Candidato a magíster: Daniela Belén Muñoz Pacheco

Tutor Disciplinar: Rocío Soledad Riffo San Martín

Tutor Metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Mayo, 2025

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN	4
MARCO TEÓRICO	5
MARCO CONTEXTUAL	13
ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	16
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	31
FORTALEZAS Y DEBILIDADES POR ÁREA.....	48
PROPUESTA DE MEJORA	60
CONCLUSIÓN.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....	71

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo plantear una propuesta de mejoras a nivel mesocurricular en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. La propuesta se articula a partir de la aplicación de un instrumento de diagnóstico diseñado para evaluar el estado actual de estas dimensiones en el Programa de Intervención Comunitaria, campus Providencia de la Universidad de las Américas. Este instrumento permitió analizar fortalezas y debilidades de la institución educativa a partir de la recolección de datos, para luego proponer acciones concretas orientadas a contribuir al crecimiento institucional, la calidad educativa y el fortalecimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje.

INTRODUCCIÓN

El estado actual de la educación chilena requiere cambios importantes en la forma en la que se articulan y desarrollan los procesos educativos. El auge de las llamadas nuevas tecnologías, junto con las brechas educativas postpandemia, entre otros factores internos y externos, evidencian la necesidad de revisar el desarrollo institucional en profundidad, con el fin de generar cambios positivos que favorezcan el proceso de enseñanza y aprendizaje.

En el presente estudio se presentará un plan de mejoras a nivel mesocurricular, en cuatro áreas específicas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

Esta investigación se inicia con un planteamiento teórico, con el objetivo de contextualizar las áreas mencionadas, estableciendo una estructura desde la cual se desarrollará el estudio.

Posteriormente, se presentará un diagnóstico a partir de un instrumento adaptado para su aplicación en el Programa de Intervención comunitaria, campus Providencia, de la Universidad de las Américas. Los datos recopilados serán analizados en función de las fortalezas y debilidades identificadas en las distintas áreas.

Finalmente, se propondrá un plan de mejoras a nivel mesocurricular a partir de las prácticas débiles o que necesiten mejoras. Este plan incluirá objetivos, acciones y responsables de manera que estas sean transformadas en acciones concretas que permitan crecimiento institucional con el fin de optimizar el proceso educativo.

MARCO TEÓRICO

Formación basada en competencias

Las discusiones actuales respecto al sistema educativo han avanzado en una serie de transformaciones e innovaciones, movilizadas por los desafíos de la sociedad del siglo XXI en un mundo de constantes cambios, tales como la dependencia informática, la omnipresencia de internet, la instalación y desarrollo de nuevas tecnologías y los cambios sociales y naturales, entre otros factores que afectan la realidad de los futuros profesionales. Esto implica nuevas formas de pensar la formación estudiantil. En esta realidad se encuentran las competencias educativas.

El enfoque por competencias ha tenido un rol protagónico en la agenda internacional, como los Proyecto Tuning de la Unión Europea o Proyecto Alfa Tuning Latinoamérica, enfocados principalmente, en afinar las competencias generales que deben adquirir los estudiantes en su formación, particularmente, en la definición de perfiles de egresos de profesionales donde estos sean adaptables a funciones y labores de acuerdo con las necesidades sociales y del mercado (Ramos y Saavedra, 2021).

El concepto de competencias ha sido extensamente investigado por autores como Tobón, quien propuso un recorrido histórico sobre su significado en distintas disciplinas. En el área de la educación formal, el concepto mencionado ha sido sustancial en la necesidad de implementar nuevas prácticas educativas que potencien las aptitudes humanas, incorporen nuevas metodologías de enseñanza y mejoren los procesos evaluativos (González Bernal, 2008).

La educación basada en competencias tiene como propósito formar a los estudiantes más allá de la mera adquisición de conocimientos, promoviendo además que logren poner en práctica habilidades que les permitan desempeñarse en diversos contextos profesionales. La centralidad del aprendizaje radica en que el estudiante sea capaz de dar solución a problemas del mundo real. Según Tobón (2013) “Al fomentar el pensamiento crítico, la capacidad de adaptación y la autonomía, los estudiantes se preparan mejor para los desafíos del entorno laboral actual” (p.123). Por tanto, en un mundo en constante cambio, es fundamental que los estudiantes adquieran herramientas que se ajusten a las condiciones del entorno.

Según Cepeda (2013), durante el proceso educativo, la competencia es la capacidad para actuar “con eficiencia, eficacia y satisfacción sobre algún aspecto de la realidad personal, social, natural o simbólica” (p.27). Por tanto, la competencia implica integración en el proceso educativo, es decir, en la meta-cognición y en la incorporación de tres saberes: saber conceptual (saber conocer), saber metodológico (hacer) y humano (ser).

Es necesario mencionar que las competencias son una orientación que permite ajustar modelos educativos, es decir, no es una representación ejemplar de todo el proceso pedagógico, ya que cada realidad es diversa, por lo tanto, los marcos mínimos permiten asegurar aprendizajes estándares que aseguren, entre otras cosas, la calidad educativa. Según Tobón (2006) citado en Ramos y Saavedra (2021), las competencias “son un enfoque para la educación y no un modelo pedagógico, pues no pretenden ser una representación ideal de todo el proceso educativo” (p. 20).

Este enfoque educativo también contempla la evaluación como parte fundamental del proceso de enseñanza y aprendizaje. El docente considerará la evaluación como parte vital en la integración de competencias y niveles, donde las pautas o instrumentos deben ser debidamente seleccionados para los aspectos que serán evaluados. Esta evaluación por competencias debe ser continua, siendo parte de todo el proceso formativo del estudiante, con

el motivo de enmendar a tiempo lo necesario. Es realizada en tres momentos: diagnóstica, que se realiza al inicio del proceso con el fin de medir conocimientos y habilidades iniciales; formativa, que se utiliza durante todo el proceso de aprendizaje, ya que funciona como regulador o guía; y sumativa, que evalúa los niveles de adquisición de conocimientos y habilidades (Cepeda, 2013).

Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico desempeña un papel relevante en el proceso de enseñanza y aprendizaje, ya que, según las decisiones tomadas por los directivos y la propia comunidad educativa, se pueden impulsar avances y transformaciones significativas en las instituciones. Esto favorece positivamente la calidad de la educación y el éxito del proceso educativo.

El concepto de liderazgo pedagógico o educativo es incipiente. Gajardo y Ulloa (2016) citan a Bolívar (2010) quién entrega una sintetizada definición de este término: “se refiere a la forma en que se lleva a cabo en los centros educativos la tarea central de mejorar la enseñanza y el aprendizaje” (p. 5). El autor se refiere a la forma en como las instituciones cumplen con el objetivo principal de perfeccionar el proceso educativo.

Las directrices de un liderazgo pedagógico se orientan hacia objetivos principalmente educativos ya que establecen metas en torno a planificación curricular, evaluación y supervisión al profesorado como a procesos de enseñanza y promoción del desarrollo profesional del docente. En consecuencia, este va dirigido a mejorar los procesos de aprendizaje (Gajardo y Ulloa, 2016).

El directivo o líder pedagógico es fundamental en el proceso de enseñanza y aprendizaje, ya implica enfrentar cambios dentro de la organización y en su entorno. Por esto, es necesario

definir una planificación que tenga una visión estratégica con objetivos claros, así como entender el propósito y la forma de actuar de la institución. Por esto, el foco debe estar puesto en la capacitación de directivos, que comprendan estas realidades, como también la formación docente en esta línea (Hué García, 2012).

Los directivos cumplen diversas funciones de liderazgos dentro de las instituciones educativas como menciona Hué García (2012).

Los problemas/cambios que surgen en la organización y en su entorno; La planificación y visión a seguir, la fijación de objetivos; Las políticas que va a señalar el “como” y el “por qué” de la organización; La información o comunicaciones que recibe; Las prioridades que ya han sido señaladas o él decide modificar; La distribución de papeles entre sus colaboradores; La asignación, selección y optimización de recursos; La dirección y el desarrollo de las personas del equipo; La creación de un clima que facilite la automotivación; La expansión y crecimiento eficiente y sostenible de la organización (p. 65).

Es relevante mencionar que un liderazgo educativo efectivo es situacional y contingente; es decir, se desarrolla en un contexto determinado y es funcional a la realidad, donde no necesariamente debe ser ejercido por una persona en particular. El líder o líderes tienen un impacto en las metas y objetivos, donde estos son claros y socializados. Finalmente, el liderazgo responde a un fin social, sin restricción exclusiva de lo organizacional, lo que implica que la comunidad educativa participa responsablemente de estas transformaciones (Mineduc, 2019).

El Ministerio de Educación define diversos tipos de liderazgo, los cuales en ocasiones son complementarios dependiendo del contexto de las instituciones educativas. Entre ellos, se encuentran los siguientes modelos: liderazgo transformacional que impulsa cambios profundos en la organización; liderazgo pedagógico o Institucional enfocado en la gestión de la enseñanza;

liderazgo distribuido involucra a la comunidad educativa en función de una misión común; liderazgo para la justicia social centrado en la justicia, equidad, dignidad, participación y la igualdad de oportunidades y liderazgo emocional (Mineduc, 2019).

Gestión curricular

Una gestión curricular coherente con la realidad educativa permite que se puedan desarrollar contenidos y competencias esenciales en la formación educativa, fortaleciendo el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Para comenzar a hablar de gestión curricular, debemos comenzar por acercarnos al entendimiento sobre currículum y su importancia en el sistema educativo, es necesario mencionar que la definición de currículo ha ido evolucionando en el tiempo, dependiendo de distintas visiones y enfoques como menciona Toro (2017).

Como se puede ver el término currículo ha evolucionado constantemente, partiendo de definiciones reduccionistas que lo identifican como planes y programas de estudio, cuya finalidad es la organización escolarizada de los contenidos planificados que deben desarrollarse en las distintas etapas de escolaridad, con énfasis en contenidos, objetivos, recursos o evaluación en función de los distintos enfoques curriculares, hacia propuestas con énfasis en las experiencias de aprendizaje, como el elemento relevante del cambio, pero que en su esencia continúan manteniendo la intencionalidad de la regularización mediante planes y programas(p. 472).

Si consideramos la definición propuesta por Sacristán (2010), quien plantea que "el currículum es la expresión y concreción del plan cultural que la institución escolar hace realidad dentro de unas determinadas condiciones" (p. 15), entendemos que en él se reflejan los valores

y saberes que la institución desea transmitir, en función de su propio contexto. Esta perspectiva nos ofrece un punto de partida para abordar la gestión curricular.

La gestión curricular se entiende como parte del marco de la gestión educacional, como menciona Castro (2005) esta “implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículo escolar” (p.13). Es decir, la gestión curricular desarrollar conocimientos vinculados a la institución, sus procesos administrativos, los actores involucrados en el proceso y el currículum.

Complementando lo anterior, la gestión curricular responde a las preguntas en torno a decisiones de qué, cómo, cuándo enseñar y evaluar. Estas estrategias responden a acciones de tipo pedagógico, didáctico y evaluativo en la integración de contenidos, contextualización e innovación educativa (Mineduc,2023).

Según lo planteado anteriormente, la gestión curricular tiene componentes claves como el diseño curricular, que incluye los planes de estudios, PEI y planificaciones; el desarrollo curricular, que hace alusión al contexto y las metodologías empleadas, así como a las estrategias y evaluaciones; y la apropiación curricular, en la cual los docentes analizan, reflexionan y contextualizan el currículum según contexto institucional y su vinculación transversal con el PEI (Mineduc,2023).

Gestión de recursos

La gestión de recursos es fundamental en un buen funcionamiento de las instituciones educativas. Como menciona Corral-Ruso (2021), una escuela puede tener a disposición cientos de libros, pero si estos no son actualizados o no se adaptan a la necesidad o contingencia,

pueden interferir en la formación integral de los alumnos. Los recursos educativos, como los materiales didácticos, biblioteca, el centro de recursos para el aprendizaje (CRA), y uso de (TIC) en el aula, son factores determinantes para fortalecer las competencias del estudiantado. La administración de dichos recursos implica su correcta elección, obtención, estructuración y actualización continua en sintonía con los requerimientos pedagógicos y las particularidades del entorno educativo.

El Marco para la Buena Dirección del Ministerio de Educación, define criterios que permiten reconocer los conocimientos, competencias y habilidades necesarios para el ejercicio de un buen desempeño directivo, entre los cuales se incluye la gestión de recursos (Mineduc, 2018).

Según esta misma entidad, la gestión de recursos educativos se entiende como un proceso orientado a lograr aprendizajes y promover el desarrollo institucional, mediante la organización adecuada de los recursos humanos, económicos, materiales y financieros. Este enfoque también contempla mejoras en la gestión de personas, el fortalecimiento del trabajo en equipo y la creación de un ambiente laboral favorable.

El liderazgo de este proceso recae principalmente en el director y el equipo directivo, quienes cumplen un rol clave en la administración y uso eficiente de los recursos, en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional y orientados al cumplimiento de objetivos y metas.

El Ministerio de Educación establece tres grandes áreas dentro de la gestión educativa que aseguran el proceso de enseñanza y aprendizaje: la gestión del personal, la gestión de recursos financieros y la gestión de recursos educativos.

Respecto a la gestión de personas, se enfatiza en una adecuada administración del personal que compone la institución educativa, con el propósito de evaluar, reconocer potenciales líderes y fortalecer buenas prácticas. En cuanto a la gestión de recursos educativos, se promueve la mejora continua de la enseñanza a través del desarrollo profesional, el reclutamiento, la selección y la evaluación docente. Finalmente, la gestión de recursos financieros se refiere a la obtención y administración eficaz de los fondos institucionales, con el fin de generar mejoras orientadas a asegurar la calidad educativa.

Elaboración y Validación de Instrumentos

El diagnóstico en contextos educacionales y laborales es un proceso formativo que consiste en el levantamiento de información de forma estructurada y continua. Esta evaluación permite decidir sobre las comunidades. Estas acciones deben ser realizadas en instancia formales considerando diversos factores, entre ellos, los personales, profesionales, de currículo y sociales. El objetivo principal de aplicar este tipo de instrumentos es la incorporación de elementos laborales y sociales que permitan una correcta orientación a partir de un diagnóstico estructurado con un objetivo claro. Como menciona Sobrado (2005) esta medición está definida por “la existencia de un propósito definido y una planificación sistemática, organizada en fases y etapas que se relacionan de manera coherente” (p.86). Es decir, debe tener un objetivo definido y desarrollarse de forma estructurada y ordenada, siguiendo etapas conectadas entre sí, para lograr coherencia y efectividad en su realización.

La construcción de un instrumento debe partir por delimitar los objetivos de la investigación fundamentado con las bases teóricas generales y particulares que dan sentido y apoyo a la elección teórica del estudio. Con base en esto, se definirá el concepto principal de la investigación (Soriano Rodriguez, 2014).

La construcción de un instrumento tiene dos etapas: una cualitativa, donde se crean y validan las preguntas con ayuda de expertos, y otra cuantitativa, donde se revisa si el instrumento es adecuado para la recopilación de datos y también es validado, como menciona Martínez (2019).

La elaboración de un instrumento se presenta en dos fases: una fase cualitativa que es la elaboración del contenido, se presentan las preguntas o ítems, y otra fase cuantitativa que es la evaluación de las propiedades métricas de ese contenido, o sea el conjunto de preguntas o ítems. En la elaboración del instrumento al contenido se le confiere validez mediante la revisión literaria del concepto, la creación de una lista de palabras clave, la formulación de preguntas a partir de esas palabras clave, la validez racional, la validez por expertos y la aproximación a la población, para culminar con la evaluación del contenido por jueces. Para la evaluación de las propiedades métricas del contenido (ítems) se utilizan las siguientes formas: validez interna, validez del constructo, validez del criterio, la estabilidad y el rendimiento del instrumento, manteniendo esta secuencia. El estadístico Alfa de Cronbach y otras herramientas estadísticas que determinarán la fiabilidad del instrumento de medición (p.4).

MARCO CONTEXTUAL

La Universidad de las Américas es una institución educativa privada que se declara pluralista, inclusiva, laica y sin fines de lucro. Fundada en 1988, es autónoma desde 1997 y a partir de septiembre de 2020 forma parte de la Fundación Educación y Cultura.

La UDLA fue acreditada por la Agencia Nacional de Educación, por cinco años. Cuenta con una comunidad conformada por más de 27 mil estudiantes, 73 mil egresados, 2500 académicos regulares y adjuntos además de 500 personas en su planta administrativa. Tiene sedes en: Santiago, Viña del Mar y Concepción.

La Misión de la Universidad está enfocada en “ofrecer oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida a jóvenes y adultos, a través de una docencia de calidad que potencie sus capacidades, en estrecha integración con el mundo laboral y las comunidades, y contribuir al desarrollo sostenible del país mediante la Investigación, Creación y Vinculación con el Medio, según menciona la Universidad en su página web.

Su visión se centra en ser reconocida por la calidad y los niveles de desarrollo académico, por su compromiso con el avance de sus estudiantes y egresados, así como por su aporte al desarrollo sostenible de las comunidades con las que interactúa.

El diagnóstico realizado en este trabajo de grado se realiza en el Programa de Intervención Comunitaria campus Providencia, perteneciente a la Facultad de Salud y Ciencias Sociales.

El Programa de Intervención Comunitaria es un modelo educativo que conecta la experiencia del aula con el trabajo en la comunidad. Se basa en los valores de la Universidad, como el compromiso con la comunidad, la responsabilidad ciudadana y la ética profesional, y forma parte de la política de Vinculación con el Medio.

Este programa responde a uno de los principales desafíos planteados por la Universidad, que es fortalecer el vínculo con las comunidades a través del conocimiento de sus contextos,

reconociendo y comprendiendo las particularidades de las realidades territoriales en las que los estudiantes se vinculan.

Se inserta en las carreras de la Facultad de Salud y Ciencias Sociales junto con la Facultad de Arquitectura. Los estudiantes reciben formación académica presente en sus mallas curriculares en las asignaturas pertenecientes a la línea de intervención comunitaria, que además de horas teóricas, poseen hitos territoriales donde los estudiantes se vinculan con un territorio o barrio en cuatro fases: familiarización y sensibilización, descripción y levantamiento, jerarquización, diseño e implementación y finalmente implementación, gestión y evaluación. Los líderes o dirigentes comunitarios participan del proceso formativo en un rol de co-docencia en el territorio, donde las experiencias significativas de los dirigentes aportan en un aprendizaje dialógico, situado en la experiencia comunitaria que viven los estudiantes en cada visita territorial.

El Programa de Intervención Comunitaria cuenta con tres componentes: el territorial, pedagógico e investigación que trabajan de forma articulada.

Está estructurado por un Equipo Central compuesto por: la dirección, subdirección, coordinación de componente pedagógico territorial, coordinación y vinculación académicas. El Departamento de Salud y Ciencias Sociales cuenta con su director, subdirección, coordinación pedagógica y desarrollo comunitario. Los equipos en campus están compuestos por los coordinadores de intervención comunitaria, gestoras territoriales, y académicos investigadores, junto con la plana docente de asignaturas, dependientes de la dirección académica de campus. Para fines de este diagnóstico, la centralidad de la investigación estará puesta en el Programa LIC campus Providencia.

ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

El presente instrumento fue adaptado al contexto universitario tomando como referencia un ejemplo presentado por la Universidad Miguel de Cervantes, con el propósito de evaluar de manera sistemática las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

La validación de este instrumento estuvo a cargo de la coordinadora del Programa Intervención Comunitaria de Campus Providencia, quien relevó la importancia de este diagnóstico para la institución y la pertinencia de cada área consultada.

La muestra consistió en cinco integrantes del equipo de Intervención Comunitaria: la subdirectora del Programa de Intervención Comunitaria, la coordinadora IC del Campus Providencia, docente investigador disciplinar, gestora territorial y la docente disciplinar.

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

Instrucciones:

A continuación, se presentarán diversos enunciados de prácticas establecidas por cada área: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, usted deberá marcar en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere se

asemeje más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo con la realidad del contexto actual en que se encuentra inserto/a.

Escala evaluativa

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

Valor	Nivel de calidad
1	Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no 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 en 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. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular.				
2. Respeta los contenidos prioritarios que establece el departamento y luego los secundarios de la asignatura que imparte.				
3. Respeta los contenidos prioritarios que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas.				
4. Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos.				

5. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará.				
6. Los contenidos abordados en el proceso formativo, se revisan desde lo concreto a lo abstracto.				
7. Las planificaciones consideran los recursos disponibles, características de los alumnos y el contexto.				
8. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el desarrollo nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes.				

Dimensión: Saber Hacer

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

Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y con una				

disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y responsablemente en las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio comunitario, demostrando el espíritu emprendedor y sello de la institución.				
3. Los docentes trabajan de manera colaborativa con la comunidad educativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				
4. El docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante.				
5. El docente realiza acciones que genere expectación 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 académico de campus realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente.				
4. El equipo directivo académico de campus realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas.				
5. El equipo directivo académico de campus genera cambios en las				

funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes.				
6. El equipo directivo académico de campus realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la Institución.				

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión facilita la realización de procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas al mejoramiento de la enseñanza.				
2. El equipo de gestión posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación.				
3. El equipo de gestión otorga instancias que promuevan la participación y el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos.				
4. El equipo de gestión o coordinación otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas de herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza.				
5. El equipo directivo o coordinación gestiona los procesos de cambios y mejoramiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				
6. El director/a o coordinadora lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e				

inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
7. El director/a o coordinadora conduce de manera efectiva definiendo prioridades estableciendo ritmo, coordina y delega responsabilidades.				
8. El director/a o coordinadora 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 otorga instancias de formación que requieren los equipos educativos para dar solución a los diversos problemas que se suceden en determinadas situaciones.				
3. El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos.				
4. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes.				
5. El director académico de sede 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 decano/a revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente.				
2. El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta.				
4. El director académico gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución.				
5. El director académico comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinares y de reglamento para que se respeten.				

Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

Practicass	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico o departamento de desarrollo comunitario monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular				
2. El equipo técnico pedagógico o departamento de desarrollo comunitario asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes				
3. El equipo técnico pedagógico o departamento de desarrollo comunitario se encuentra a disposición de revisar y				

analizar las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido, en relación con la libertad de cátedra docente.				
4. El equipo técnico pedagógico o departamento de desarrollo comunitario organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizajes, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o practicas a mejorar.				
5. El equipo técnico pedagógico o departamento de desarrollo comunitario organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas practicas				
6. El equipo técnico pedagógico o departamento de desarrollo comunitario se encuentra a disposición de revisar y analizar las planificaciones de clases con el profesor para mejora su contenido, en relación con la libertad de cátedra docente.				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Practicas	1	2	3	4
1. Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos.				
2. Los profesores comunican claramente los resultados de aprendizaje y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
4. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo,				

que los estudiantes compartan, clasifique generen analogías ,resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos entre otras.				
5. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el proceso educativo sin grandes demoras.				
6. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente.				
7. Los profesores mantienen una actitud positiva sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo del estudiante.				

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades psicosociales y de convivencia.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación de información actualizada sobre el sistema de ingreso becas, créditos beneficios.				

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

Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias médicas.				
2. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
3. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional.				
4. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previo.				
5. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				
6. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientado a mejorar las prácticas.				

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula logrando completar los cupos limitados.				
2.-El establecimiento desarrolla estrategias para mantener un alto porcentaje de asistencia.				
3. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de las diferentes carreras y e Institutos.				
4. El establecimiento está atento a programas de apoyo externo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento.				
5. El establecimiento cumple con la legislación vigente: no tiene sanciones de la superintendencia.				
6. El establecimiento controla sus gastos y cumple de acuerdo con el presupuesto 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 para su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento,				

los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódico.				
--	--	--	--	--



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

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos en la Universidad de las Américas, de la comuna de Providencia, región Metropolitana.

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 para 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	La pauta es pertinente desde una mirada integral de la institución y sus dimensiones propuestas.
Motivos por los que se considera no adecuado	La escala de valoración no es práctica para responder de manera fluida cada ítem, considerando lo extenso de la pauta.
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	El instrumento se contextualiza a la institución y su estructural matricial. Las modificaciones se encuentran presentes en el documento "Instrumento de diagnóstico".

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Paulina Navarro Montoya
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Coordinadora del Programa de Intervención Comunitaria Providencia, Universidad de las Américas
e-mail	pnavarrom@udla.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	20 de marzo de 2025



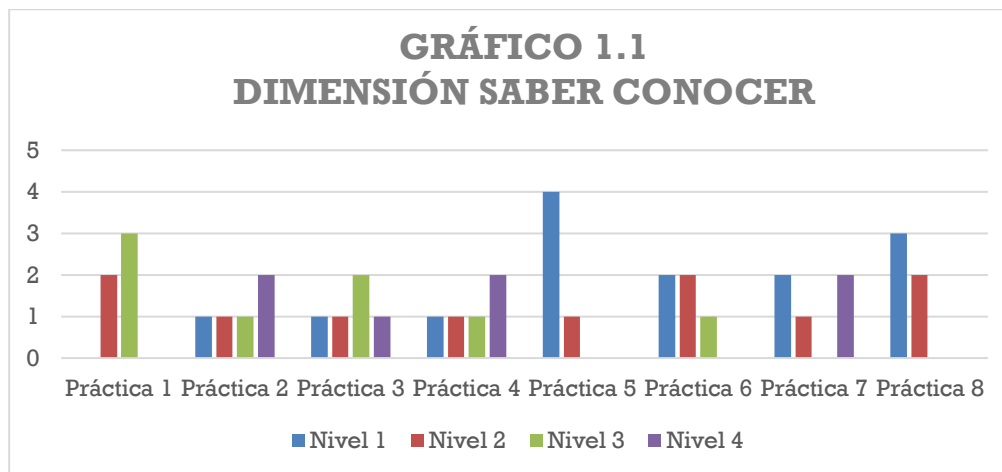
Paulina Navarro Montoya

Coordinadora del Programa de Intervención Comunitaria Providencia

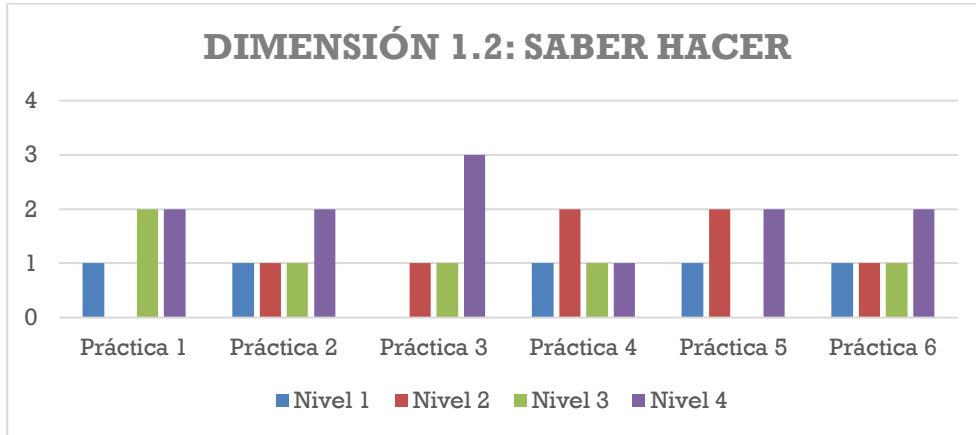
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1.- Análisis por dimensión

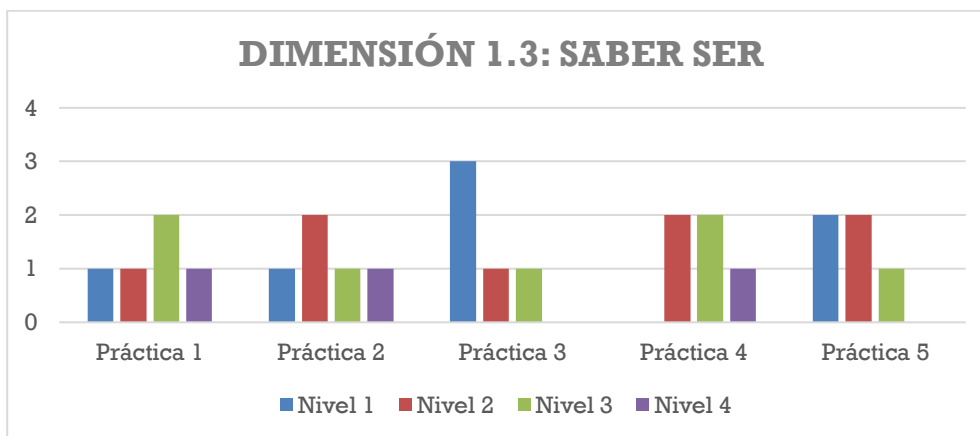
1.1 - Formación basada en competencias



Esta dimensión presenta una evaluación heterogénea en los distintos niveles, donde se destaca negativamente la práctica 5 con un 80% en el nivel 1, de igual forma, la práctica 8 se encuentra evaluada en niveles 1 y 2 junto con la fuerte práctica 6, por tanto, son las más débiles. La práctica 1, 2, 3 y 4 se encuentran levemente en niveles 3 y 4. La práctica 7 presenta una evaluación mixta con tendencia a ser débil.

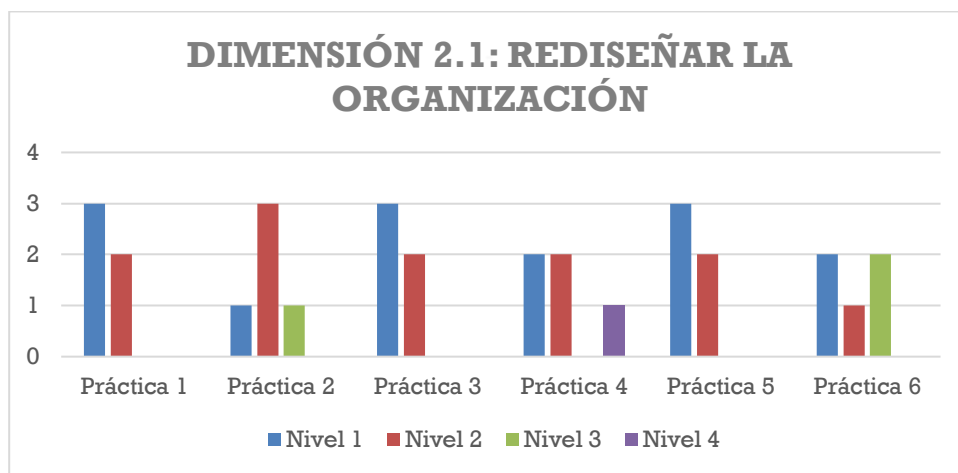


La práctica 3 destacan con mayor cantidad de personas que evalúan en nivel 4, de igual forma las prácticas 1, 2 y 6 presentan potencial de mejora. Si bien es cierto, no hay una práctica que se destaque particularmente como negativa, la práctica 4 y 5 representa un 60% en niveles 1 y 2.

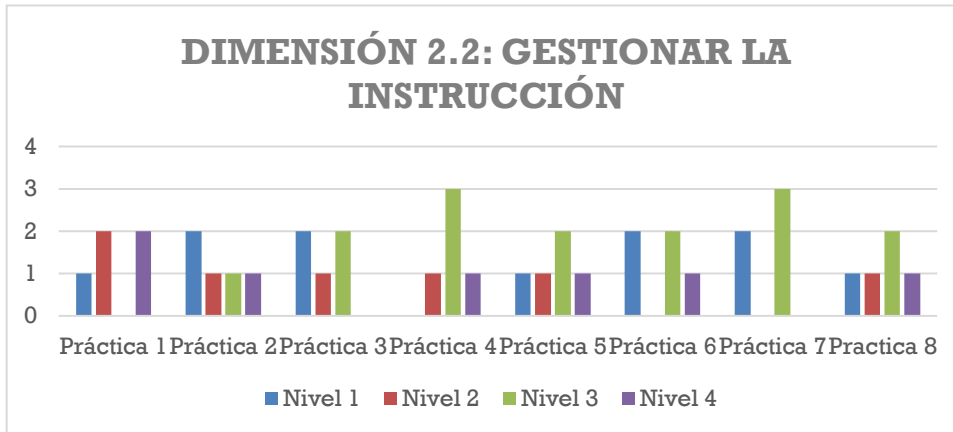


La práctica 1 y 4 destacan con un 60% en niveles 3 y 4, es decir, son consideradas como fortalezas. La práctica 3 y 5 presentan un desempeño más débil, donde la práctica tres presenta mayor cantidad de respuestas en nivel 1.

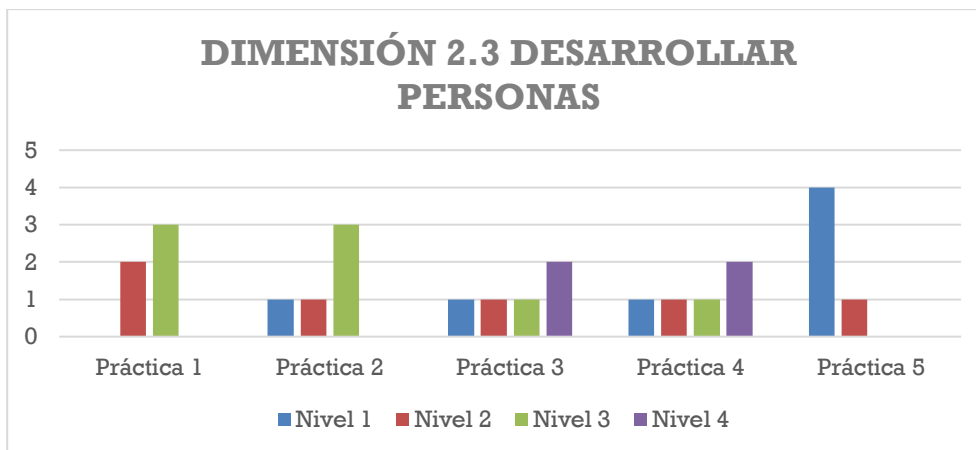
1.2.- Liderazgo Pedagógico



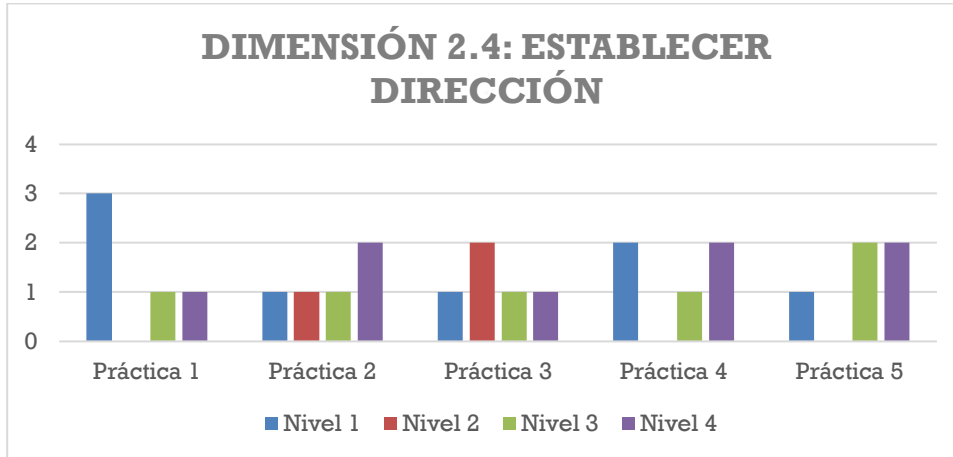
En general esta dimensión se encuentra mayormente evaluada en niveles 1 y 2. Las prácticas 1,2, 3 y 5 presentan mayor cantidad de evaluaciones en nivel 1, por consiguiente, podríamos considerar que son las prácticas más débiles. Las prácticas 4 y 6 son las únicas prácticas que tienen elecciones en niveles 3 y 4, aunque no se destacan mayormente.



La práctica mejor evaluada en esta categoría es la práctica 4, que destaca con un 80% en niveles altos. Luego las prácticas 5, 6, 7, y 8 demuestran preferencias en nivel 3, lo que demuestra estabilidad. Sin embargo, las practicas 1, 2 y 3 son evaluadas principalmente en niveles 1 y 2.

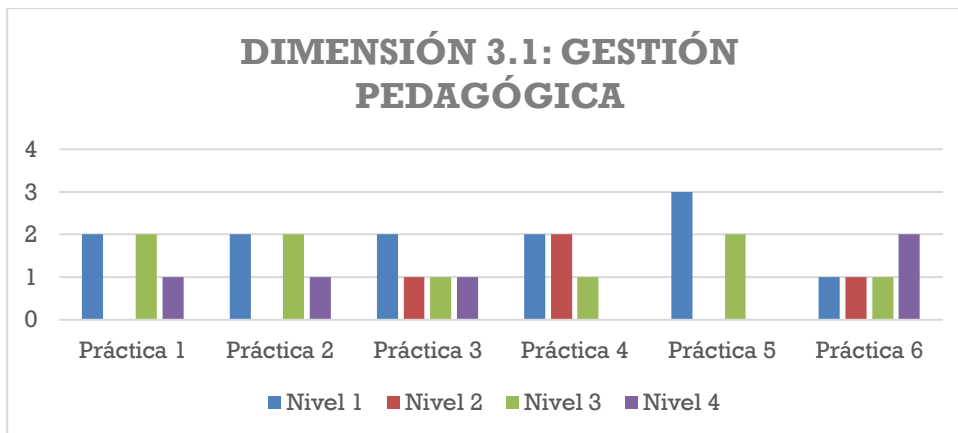


En esta dimensión la práctica 3 y 4 existe una leve intención hacia el nivel 4. Se evidencia que también las prácticas 1 y 2 son evaluadas positivamente. La práctica 5 destaca con un 80% de evaluación en nivel 1 en consecuencia es la única débil de la dimensión.



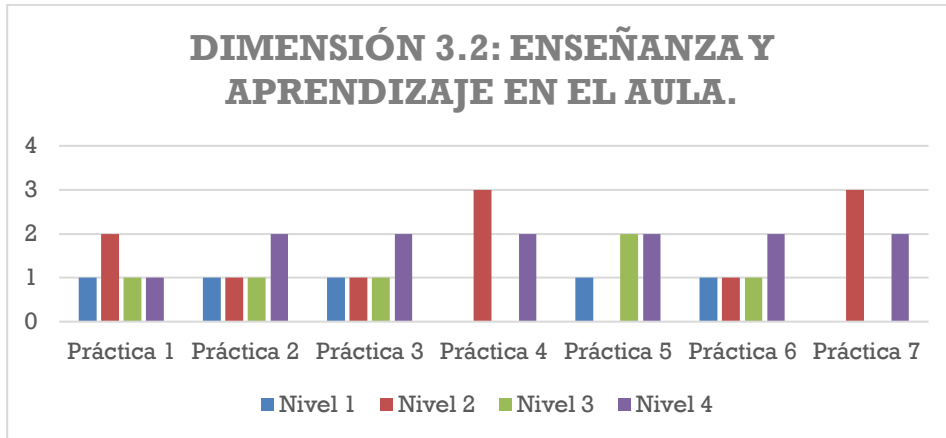
La práctica 2 y 4 se destacan positivamente de forma moderada. La práctica 1 fue evaluada por tener mayor cantidad de personas que eligieron el nivel 1, por tanto, debe mejorar, al igual que la práctica 3, que si bien es cierto representa una distribución mixta, se encuentra mayormente evaluada en niveles 1 y 2, presentando un 60% en esa área.

1.3.-Gestión Curricular

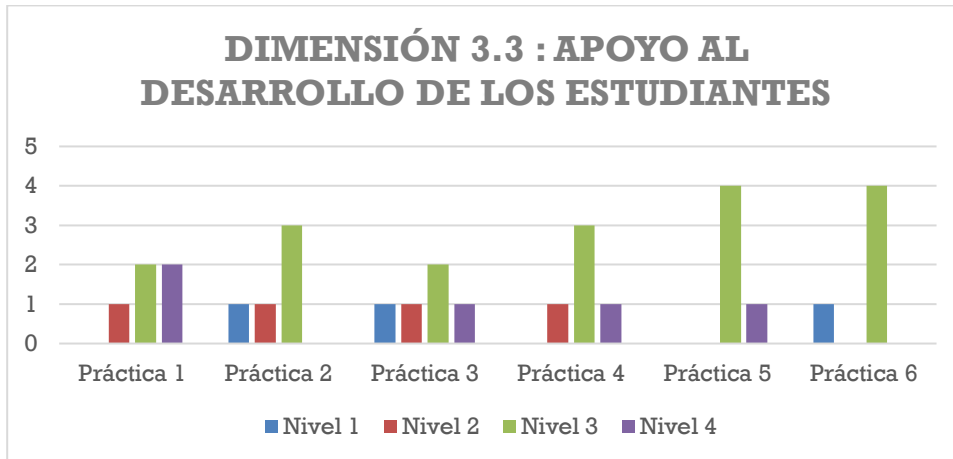


La práctica 4 destaca negativamente al encontrarse mayormente evaluada en 1 y al igual que la práctica 5, que también tiene mayores votaciones en nivel 1, por tanto, es considerada

débil con potencial de mejora. La práctica 3 tiene un desempeño heterogéneo, destacando levemente una tendencia hacia una evaluación deficiente. En tanto, las fortalezas, podrían encontrarse en la practica 1 y 2, destacando la práctica 6.

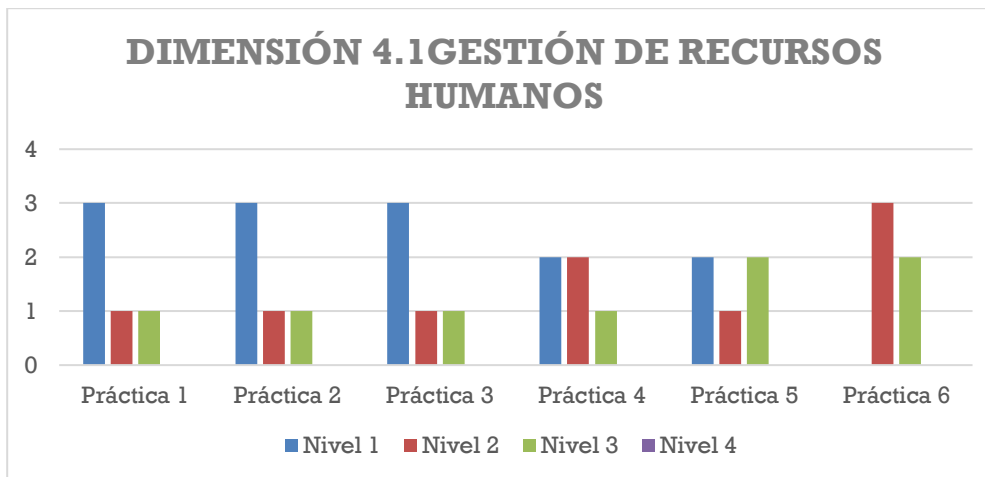


Las prácticas más débiles son 1, 4, y 7 donde destacan los niveles 1 y 2. La práctica 5 destaca positivamente en la práctica 3 y 4 con un 80 %, la práctica 2, 3 y 6, también tienen un desempeño positivo.

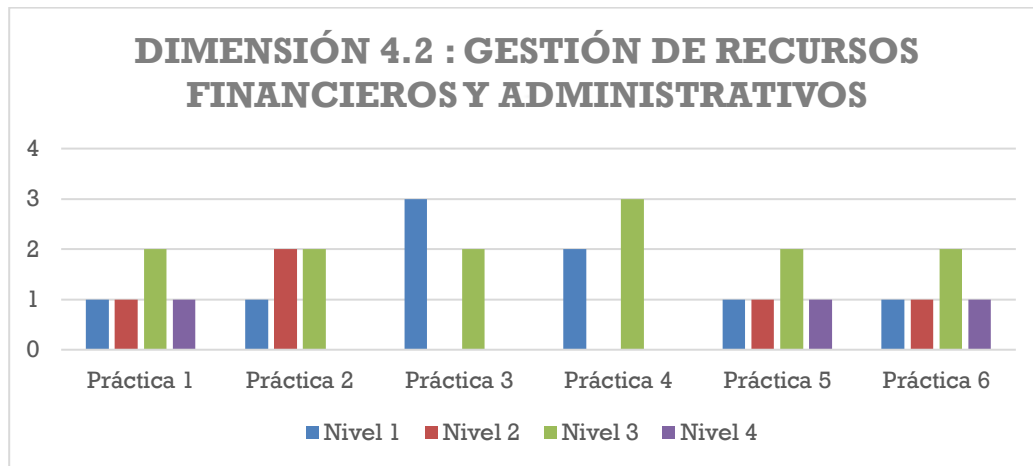


Esta dimensión destaca por estar mayormente evaluada en nivel 3, destacado positivamente la práctica 5 donde un 80% se encuentra en nivel 3 y nivel 4. Medianamente fuertes se encuentran las practica 1, práctica 4 y 6. Las prácticas 2, y 3, si bien es cierto, no destacan negativamente, tienen elementos por mejorar.

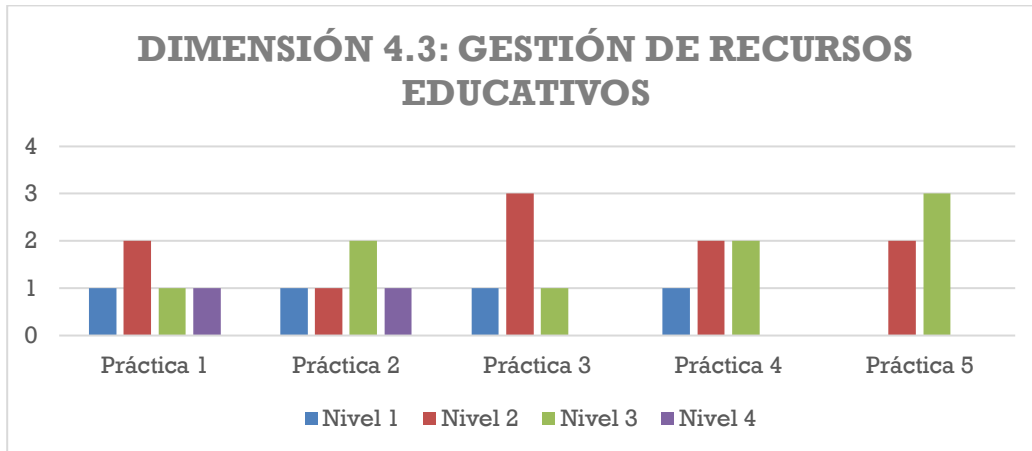
1.4.- Gestión de Recursos



En esta dimensión, se observa una alta concentración de respuestas en los niveles 1 y 2 en las prácticas 1, 2 y 3, lo que evidencia una percepción generalizada de bajo desarrollo en los aspectos evaluados. No se registran respuestas en el nivel 4. La práctica 6 se encuentra levemente mejor aspectada.



Las prácticas 2 y 3 presentan un 60% en niveles 1 y 2, lo que indica que se encuentran más débiles, destacando la practica 3, con un 60 % en nivel. Las prácticas 1, 4, 5 y 6, son evaluadas positivamente con un 60%.



Esta práctica posee una distribución mixta, destacando negativamente la práctica 1, 3 y 4 con un 80 % en niveles 1 y 2. La práctica 5 se encuentra bien aspectada con una mayoría de preferencias en nivel 3. La práctica 2 se encuentra mejor evaluada, ya que es la única que posee mayores preferencias en nivel 4 y 3.

2.- Análisis General

A partir de las respuestas obtenidas por cada práctica institucional evaluada, se identificaron como fortalezas aquellas que alcanzaron un nivel 3, que responde a un quehacer con un propósito explícito y claro, sistematicidad y progresión secuencial, orientado a la mejora de los resultados institucionales y nivel 4, donde la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos. En contraste, se consideraron debilidades aquellas prácticas ubicadas mayoritariamente en nivel 2, asociados a un quehacer que incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos y nivel 1 donde se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática. A continuación, se presentarán los resultados desagregados por dimensiones y prácticas dentro de cada área evaluada.

Área: Formación Basada en Competencias.

En la dimensión Saber Conocer, en las prácticas evaluadas como fortalezas, se encuentra la práctica 1 (Respeto la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular), la práctica 2 (Respeto los contenidos prioritarios que establece el departamento y luego los secundarios de la asignatura que imparte), la práctica 3 (Respeto los contenidos prioritarios que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas), destacando positivamente, la práctica 4 (La institución valora moderadamente el respeto por la estructura disciplinar y la preocupación por priorizar los contenidos impartidos prioritarios y secundarios) con un 60% en nivel 4. Estas prácticas fueron mayoritariamente evaluadas en niveles altos, es decir 3 y 4, lo que indica fortalezas en estas áreas. Por otro lado, se identifican como debilidades las siguientes: la práctica 5 (Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará), que presenta un 80% de evaluación en nivel 1, siendo la más débil; la práctica 6 (Los contenidos abordados en el proceso formativo se revisan desde lo concreto a lo abstracto) y la práctica 8 (Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el desarrollo el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes), ambas también evaluadas en niveles bajos 1 y 2. La práctica 7 (Las planificaciones consideran los recursos disponibles, características de los alumnos y el contexto), presenta una evaluación mixta, con valoraciones tanto en niveles bajos como en nivel 4, pero presenta un 60% en niveles 1 y 2.

En la dimensión Saber Hacer, se observa una evaluación mixta. La práctica 1 (Desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso en los estudiantes), la práctica 2 (Desarrolla la toma de decisiones y autonomía en los estudiantes) y la práctica 6 (Insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras) presentan áreas con potencial de mejora, pero ninguna de ellas se considera particularmente negativa. La práctica 3 (Desarrolla en los estudiantes una actitud positiva frente a la ejecución de las actividades) destaca como la más fuerte, con un 60% de evaluaciones en nivel 4 y un 10% en nivel 3, lo que demuestra un impacto positivo en los estudiantes. Por otro lado, la práctica 4 (Genera en

los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos) y 5 (Desarrolla en los estudiantes la creatividad en la realización de las diversas actividades) presentan debilidades, ya que el 60% de las evaluaciones se encuentra en los niveles 1 y 2.

En la dimensión Saber Ser, la práctica 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) y la práctica 4 (El docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante) destacan como fortalezas, ya que ambas obtienen un 60% de evaluaciones en los niveles 3 y 4, lo que indica un buen desempeño en estas áreas. En cuanto a las debilidades, la práctica 2 (El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y responsablemente en las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio comunitario, demostrando el espíritu emprendedor y sello de la institución) y la práctica 3 (Los docentes trabajan de manera colaborativa con la comunidad educativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones) presentan evaluaciones más débiles, especialmente la Práctica 3, que muestra un 60% de respuestas en nivel 1 y un 10% en nivel 2.

Área: Liderazgo Pedagógico.

La dimensión de Rediseñar la Organización presenta una evaluación mayormente baja, predominando evaluaciones en niveles 1 y 2, lo que indica áreas de mejora significativa. Las prácticas 1 (El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes), la práctica 2 (El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones), la práctica 3 (El equipo directivo académico de campus realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente) y la práctica 5 (El equipo directivo realiza acciones para fomentar la mejora continua dentro del establecimiento) son evaluadas en su

mayoría en los niveles 1, lo que las convierte en las prácticas más débiles en esta dimensión. En particular, la práctica 3 destaca como la más débil, con un 80% de respuestas en nivel 1. Por otro lado, la práctica 4 (El equipo directivo académico de campus realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas) y la práctica 6 (Se destaca la capacitación para nuevos cargos como también las iniciativas incipientes de formación interna) son las únicas que reciben evaluaciones en niveles 3 y 4, si bien es cierto no logran destacar, para este fin, se considerarán como levemente positivas.

En la dimensión Gestionar la Instrucción, las fortalezas se reflejan principalmente en la prácticas 4 (El equipo de gestión o coordinación otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas de herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza), destacando con 80 % en niveles 3 y 4, la práctica 5 (El equipo directivo o coordinación gestiona los procesos de cambios y mejoramiento orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas), la práctica 6 (El director/a o coordinadora lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes), la práctica 7 (El director/a o coordinadora conduce de manera efectiva definiendo prioridades, estableciendo ritmo, coordina y delega responsabilidades) y la práctica 8 (El director/a o coordinadora otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente). Sin embargo, las prácticas 1 (El equipo de gestión facilita la realización de procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas al mejoramiento de la enseñanza), 2 (El equipo de gestión posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación) y 3 (El equipo de gestión otorga instancias que promuevan la participación y el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos) presentan debilidades, siendo evaluadas principalmente en niveles 1 y 2, lo que indica la necesidad de mejorar en estas áreas.

En la dimensión Desarrollar Personas, las fortalezas se reflejan principalmente en las prácticas 1 (El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes), 2 (El equipo directivo otorga instancias de formación que requieren los equipos educativos para dar solución a los diversos problemas que se suceden en determinadas situaciones), 3 (El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos) y 4 (El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes), las cuales muestran un desempeño positivo. Las prácticas 3 y 4 presentan una leve tendencia hacia el nivel 4. Sin embargo, la práctica 5 (El director académico de sede gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar) presenta una debilidad significativa, con un 80% de evaluación en nivel 1, lo que indica que esta área requiere atención.

En la dimensión Establecer Dirección, las fortalezas se reflejan principalmente en las práctica 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), la práctica 4 (El director académico gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución), y la práctica 5 (El director académico comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinarias y de reglamento para que se respeten), estas muestran un desempeño positivo, donde la práctica 5 destaca particularmente con un 80% de evaluación en niveles 3 y 4, lo que indica una valoración favorable. Por otro lado, la práctica 1 (El establecimiento tiene claridad en los objetivos y planes a seguir para alcanzar la misión y visión del proyecto educativo) presenta una debilidad significativa, con un 60% de evaluación en nivel 1, lo que sugiere que requiere mejora. La práctica 3 (El director académico promueve la participación del personal docente en la planificación de la gestión educativa) también muestra una distribución mixta, pero se evalúa mayormente en niveles 1 y 2, con un 60% en esas áreas.

Área: Gestión Curricular.

En la dimensión Gestión Pedagógica, las fortalezas se encuentran principalmente en las prácticas 1 (El equipo técnico pedagógico o departamento de desarrollo comunitario monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular), 2 (El equipo técnico pedagógico o departamento de desarrollo comunitario asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos), y 6 (El equipo técnico pedagógico o departamento de desarrollo comunitario se encuentra a disposición de revisar y analizar las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido, en relación con la libertad de cátedra docente). Por otro lado, las debilidades se observan principalmente en las prácticas 3 (El equipo técnico pedagógico o departamento de desarrollo comunitario se encuentra a disposición de revisar y analizar las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido, en relación con la libertad de cátedra docente), 4 (El equipo técnico pedagógico o departamento de desarrollo comunitario 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), y 5 (El equipo técnico pedagógico o departamento de desarrollo comunitario organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas). La Práctica 4 destaca negativamente, siendo evaluada mayoritariamente en nivel 1, con un 80 %, mientras que la práctica 5 también tiene una distribución mayoritaria en nivel 1, aunque con algunas evaluaciones en nivel 3, lo que indica que podría mejorar.

En la dimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, se identifican diversas fortalezas y debilidades en las prácticas evaluadas. La práctica 2 (Los profesores comunican claramente los resultados de aprendizaje y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar), la práctica 3 (Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual), la práctica 5 (Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases, y en casos de interrupciones consiguen volver a captar la atención de los estudiantes sin grandes demoras), y la práctica 6 (Los profesores monitorean,

retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente) destacan como fortalezas. La práctica 5 se destaca especialmente, con un 80% de evaluación positiva. Sin embargo, la práctica 1 (Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos), 4 la práctica (Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, como que los estudiantes compartan, clasifiquen, generen analogías, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras), y 7 la práctica (Los profesores mantienen una actitud positiva sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo del estudiante) presentan áreas de mejora. La práctica 7 presenta debilidad ya que se encuentra evaluada en 60% en nivel 2, pero 40% en nivel 4, por tanto, presenta potencial de mejora.

En la dimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes, las fortalezas se centran en diversas prácticas evaluadas positivamente. Las prácticas 1 (El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico), 4 (El establecimiento cuenta con un sistema de orientación de información actualizada sobre el sistema de ingreso, becas, créditos y beneficios), 5 (El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas territoriales para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos), esta última especialmente fuerte, mostrando un 80% de evaluaciones en estos niveles, y 6 (El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje) se destacan principalmente en niveles 3 y 4.

Por otro lado, las debilidades se identifican en las prácticas 2 (El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas y intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlo) y 3 (cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades psicosociales y de convivencia, que presentan un desempeño más bajo).

Área: Gestión de Recursos.

En la dimensión de Gestión de Recursos Humanos, la práctica 6 (El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las prácticas) fue la más positiva, con una evaluación favorable. La dimensión presenta una concentración significativa de respuestas en los niveles 1 y 2, en particular, la práctica 1 (El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazo en caso de licencias médicas), la práctica 2 (El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo) y la práctica 3 (El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional) fueron evaluadas mayoritariamente en los niveles más bajos, con una ausencia de respuestas en el nivel 4.

En la dimensión Gestión de Recursos Financieros y Administrativos, las prácticas 1 (El establecimiento gestiona la matrícula logrando completar los cupos limitados), 4 (El establecimiento está atento a programas de apoyo externo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento), 5 (El establecimiento cumple con la legislación vigente: no tiene sanciones de la superintendencia) y 6 (El establecimiento controla sus gastos y cumple de acuerdo con el presupuesto a lo largo del año) destacan moderadamente con un 60% en niveles más altos, lo que refleja un desempeño aceptable en estas áreas, aunque con margen de mejora. Por otro lado, las prácticas 2 (El establecimiento desarrolla estrategias para mantener un alto porcentaje de asistencia) y 3 (El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de las diferentes carreras y los Institutos) fueron evaluadas con un 60% en niveles 1 y 2, indicando debilidades en estas áreas.

En la dimensión de Gestión de Recursos Educativos, las prácticas presentan una distribución mixta en los niveles de evaluación, destacando positivamente la práctica 1 (El

establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes), y la práctica 4 (El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa). En contraste, la práctica 2 (El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas para su adecuada organización y uso) y práctica 3 (El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes) se evalúan de forma deficiente presentando un 60% en niveles 1 y 2.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES POR ÁREA

Área Formación Basada en Competencias		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Saber Conocer	<p>Como fortalezas, se identifica que el docente respeta la estructura de la disciplina que enseña, de lo general a lo particular, y que se priorizan los contenidos prioritarios y secundarios de la asignatura que imparte. De igual forma, considera que estos pueden ser utilizados de forma transversal en las disciplinas. Por último, se valora positivamente la continuidad y progresión de contenidos.</p>	<p>Como debilidades, se observa que el docente no siempre conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará. Asimismo, se aprecia debilidad respecto a el abordaje de contenidos desde lo concreto a lo abstracto. Por otra parte, no siempre las planificaciones consideran los recursos disponibles y, las características de los alumnos y el contexto. Finalmente, se muestra debilidad respecto a la periodicidad de evaluaciones formativas para conocer el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes.</p>
Saber Hacer	<p>Como fortaleza, se destaca que el docente desarrolla el sentido del reto, la responsabilidad y el</p>	<p>Como debilidad, se identifica que el docente aún presenta dificultades para generar en los estudiantes la capacidad</p>

	<p>compromiso, Además, fomenta la toma de decisiones y la autonomía. También, el docente cultiva una actitud positiva frente a la ejecución de las actividades. Finalmente, se incentiva la realización de diversas actividades lúdicas e innovadoras en los estudiantes.</p>	<p>de poner en práctica los conocimientos adquiridos. Del mismo modo, existe una baja promoción del desarrollo de la creatividad en la realización de las diversas actividades.</p>
Saber Ser	<p>Como fortaleza, se destaca que el docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y una disposición positiva hacia la crítica y la autocrítica. Asimismo, el docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante.</p>	<p>Se identifican debilidades en la capacidad del docente para fomentar en los estudiantes la participación solidaria y responsable en actividades y proyectos del establecimiento y en el espacio comunitario, promoviendo el espíritu emprendedor y el sello institucional. Además, se señala que el docente no logra impulsar un trabajo colaborativo con la comunidad educativa ni un respeto transversal hacia las personas e instituciones. También se destaca como debilidad la falta de acciones</p>

		por parte del docente que generen expectación y motivación en los estudiantes para la realización de actividades.
--	--	---

Área Liderazgo Pedagógico		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Rediseñar la organización	Como fortaleza, se destaca como positivo que la dirección de campus realiza capacitaciones para la incorporación de nuevos cargos dentro de la Universidad.	Se consideran debilidades que el equipo directivo realice reflexiones sobre las virtudes de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes, se evidencia escasa recopilación y sistematización de los resultados académicos para la toma de decisiones. Se evidencian pocos cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente. De igual forma, se evidencia pocas instancias de supervisiones periódicas para mejoras continuas, sin que estas generen un seguimiento y perfeccionamiento constante de los procesos, finalmente

		se generan pocos cambios que favorezcan menor carga laboral docente.
Gestionar la Instrucción	<p>Como fortaleza, se observa que el equipo de gestión otorga espacios de reunión para conocer las demandas de herramientas necesarias para el mejoramiento de la enseñanza, asimismo, gestiona procesos de cambio y mejoramiento, orientando la identificación y el análisis de prácticas a modificar y evaluar para implementar soluciones. Además, el director/a lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos, comparte reflexiones pedagógicas y retroalimenta constructivamente a los docentes, conduce definiendo prioridades, ritmo, coordinación y delegación de responsabilidades, y otorga espacio y solución a las inquietudes de cada docente.</p>	<p>Como debilidad, se observa que si bien es cierto se facilitan procesos de conocimiento, análisis y síntesis orientados al mejoramiento de la enseñanza, estos no siempre conducen a prácticas efectivas; se aprecia el uso limitado de herramientas físicas y tecnológicas para los procesos de cambio e innovación y necesidad de más instancias de trabajo colaborativo para promover la participación y el aprendizaje del cuerpo docente.</p>

<p>Desarrollar personas</p>	<p>Como fortalezas, se observa que se otorgan recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes, además de brindar instancias de formación que requieren los equipos educativos para resolver diversos problemas en situaciones específicas. Asimismo, se apoya a los equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno, y respalda al cuerpo docente en los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres.</p>	<p>Como debilidad, se observa que el director académico de sede gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar, aunque estas actividades aún no logran consolidar plenamente el sentido de comunidad.</p>
<p>Establecer dirección</p>	<p>Como fortaleza, se observa que el establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad, las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la</p>	<p>Como debilidad, se observa que las autoridades no siempre revisan el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente. Por otra parte, se evidencia la necesidad de un sistema organizado de datos,</p>

	<p>descripción del perfil del estudiante que busca formar, además, las autoridades gestionan cambios de mejora para lograr la misión de la institución y comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinares y de reglamento para que se respeten.</p>	<p>actualizados y de fácil consulta.</p>
--	---	--

Área Gestión Curricular		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Gestión pedagógica	<p>Como fortaleza, se observa que el equipo técnico pedagógico o departamento de desarrollo comunitario monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular y asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases que explicitan los objetivos. Por otra parte, se encuentra a disposición de revisar y analizar las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido,</p>	<p>Como debilidades, se observa que faltan instancias donde el equipo técnico pedagógico y departamento organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores para revisar cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar metodologías o prácticas a mejorar; se evidencia la necesidad de instancias de reflexión,</p>

	<p>en relación con la libertad de cátedra docente.</p>	<p>identificación e intercambio de buenas prácticas, además, se evidencia falta de continuidad en revisión y análisis de las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido en relación con la libertad de cátedra, sin que esta revisión tenga ni profundidad.</p>
<p>Enseñanza y aprendizaje en el aula</p>	<p>Como fortalezas, se observa que los profesores comunican claramente los resultados de aprendizaje y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar. Además, estos introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual, lo que permite una comprensión sólida de los contenidos. También, logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en las clases, siendo capaces de manejar interrupciones y retomar el proceso educativo</p>	<p>Como debilidades, se observa que, aunque los profesores realizan la activación de conocimientos previos en cada clase para la incorporación de los nuevos conocimientos, este proceso podría ser más periódicos. Además, aunque aplican estrategias de enseñanza variadas, como que los estudiantes compartan, clasifiquen, generen analogías, resuman, elaboren preguntas, expliquen y modelen conceptos, estas no siempre se implementan de manera</p>

	<p>sin grandes demoras. Finalmente, los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan constantemente el trabajo de los estudiantes, asegurando un seguimiento continuo del aprendizaje.</p>	<p>consistente ni en todas las clases. Finalmente, aunque los profesores mantienen una actitud positiva sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo del estudiante, esta actitud no siempre se refleja en prácticas docentes que favorezcan un ambiente constante de motivación y desafío.</p>
<p>Apoyo al desarrollo de los estudiantes</p>	<p>Como fortaleza, el establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas territoriales para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos. Además, cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes con dificultades en el aprendizaje académico. También, dispone de un sistema de orientación con información actualizada sobre becas, créditos y beneficios. El</p>	<p>Como debilidad, se observa que el establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, pero aún falta un mayor incentivo y seguimiento en este proceso. Asimismo, el establecimiento si bien cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear estudiantes que presenten dificultades psicosociales y de convivencia, esto es insuficiente.</p>

	establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje.	
--	--	--

Área: Gestión de recursos		
Objetivo	Fortaleza	Debilidades
Gestión de recursos humanos	Como fortaleza, se observa que el establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo.	Como debilidades, se observa que el establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazo en caso de licencias médicas, sin embargo, no siempre se logra una implementación efectiva. Además, el establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, pero estas estrategias aún son insuficientes. Aunque el equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de

		<p>reconocimiento, la efectividad de estos sistemas no siempre se refleja en un compromiso constante. El establecimiento también cuenta con protocolos claros de desvinculación, pero la claridad en su aplicación e implementación podría mejorarse. Finalmente, aunque el establecimiento tiene un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto, es necesario fortalecer algunos aspectos para consolidarlo de manera más efectiva.</p>
<p>Gestión de recursos financieros y administrativos</p>	<p>Como fortaleza, se observa que el establecimiento gestiona eficientemente la matrícula, logrando completar los cupos limitados. Además, está atento a los programas de apoyo externo que se ofrecen, gestionándolos de acuerdo con su Proyecto Educativo Institucional y su plan de mejoramiento. Asimismo, el establecimiento</p>	<p>Como debilidades, se observa que el establecimiento desarrolla estrategias para mantener un alto porcentaje de asistencia, pero estas no siempre son efectivas en garantizar la participación constante de los estudiantes. Además, aunque el establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de las diferentes carreras e</p>

	<p>cumple con la legislación vigente, sin tener sanciones de la superintendencia, y mantiene un control adecuado de sus gastos, ajustándose al presupuesto a lo largo del año.</p>	<p>institutos, estas no son suficiente.</p>
<p>Gestión de recursos educativos</p>	<p>Como fortaleza, se destaca que el establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas para su adecuada organización y uso. Además, el establecimiento dispone de un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódico, asegurando su buen estado y disponibilidad.</p>	<p>Como debilidades, se observa que, aunque el establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, estas no siempre están completamente optimizadas o actualizadas. Asimismo, si bien cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes, el acceso y la utilización de los recursos disponibles podría mejorarse. Además, el establecimiento tiene recursos TIC en funcionamiento para apoyar el aprendizaje y facilitar la operación administrativa, pero en algunos casos, su integración efectiva en los</p>

		procesos pedagógicos y administrativos, aunque requiere ajustes.
--	--	--

PROPUESTA DE MEJORA

Área: Formación Basada en Competencias		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer las prácticas pedagógicas orientadas a la activación de conocimientos previos.	Realizar un taller inicial centrado en la identificación de brechas de conocimiento y en el reconocimiento de metodologías orientadas a la implementación de actividades que permitan activar los conocimientos previos. Entre estas se sugiere, por ejemplo, aplicar cuestionarios al inicio de cada unidad, fomentar actividades dinámicas como lluvias de ideas, mapas conceptuales, mesas temáticas, entre otras. Estas estrategias serán incorporadas en las guías pedagógicas. Asimismo, se propone integrar el uso de TIC en la aplicación de estas metodologías.	Departamento de Salud Comunitaria, Equipo Central Programa Intervención Comunitaria.
Fomentar la progresión de contenidos en el proceso de enseñanza de los	Realizar capacitación inicial en el uso de estrategias pedagógicas, de contenidos	Departamento de Salud Comunitaria.

<p>estudiantes en su planificación.</p>	<p>de lo concreto a abstracto, coherentes con la progresión de contenidos en la planificación de asignatura. Apoyarse en el uso de herramientas pedagógicas digitales que apoyen la didáctica.</p> <p>Realizar seguimiento constante, a través de instancias de retroalimentación durante tres momentos por semestre.</p>	
<p>Asegurar que las planificaciones consideren sistemáticamente los recursos y el contexto del estudiante.</p>	<p>Capacitación inicial sobre planificación que incluya la identificación exhaustiva de los recursos y el contexto en cada asignatura y la pertinencia de estas en la carrera de los estudiantes.</p>	<p>Departamento de Salud Comunitaria.</p>
<p>Promover el uso de las evaluaciones formativas para realizar ajustes en el proceso de enseñanza.</p>	<p>Implementar reuniones periódicas de equipo docente para analizar los resultados de las evaluaciones formativas y diseñar ajustes pedagógicos que permitan ajustar guías y programas de estudios.</p>	<p>Departamento de Salud Comunitaria.</p>

Fomentar en los docentes la motivación en el aprendizaje práctico y contextualizado.	Instaurar instancias de investigación y núcleos de trabajo en áreas de intervención comunitaria donde participen docentes de las asignaturas. Integrar a docentes en proyectos y salidas pedagógicas que permitan a los estudiantes aplicar lo aprendido en contextos reales, y sus asignaturas, favoreciendo el aprendizaje significativo y situado.	Facultad de Salud, Departamento de Salud Comunitaria, Equipo Central Programa de Intervención Comunitaria y Coordinadora IC.
Incentivar métodos creativos y actividades innovadoras.	Crear actividades creativas donde participen docentes y estudiantes, como concursos de innovación de proyectos destacados de estudiantes de la línea de Intervención Comunitaria.	Departamento de Salud Comunitaria y Equipo Central Programa Intervención Comunitaria, Coordinación IC.
Fomentar la participación solidaria y responsable en el establecimiento.	Crear instancias de compromiso comunitario y solidario dentro del establecimiento, como ferias de proyectos comunitarios donde participe la comunidad.	Departamento de Salud Comunitaria y Equipo Central Programa Intervención Comunitaria.
Promover la colaboración docente y el respeto mutuo	Una jornada anual de convivencia y talleres de	Dirección de Bienestar Estudiantil, Vinculación con el

en la comunidad educativa Y comunidad en general.	sensibilización mensuales sobre el trabajo colaborativo y el respeto por la comunidad para toda la comunidad educativa.	medio, Departamento de Salud Comunitaria y Equipo Central Programa Intervención Comunitaria.
Promover actividades que generen motivación y expectativa en los estudiantes.	Se realizarán charlas motivacionales, como concursos, exposiciones y visitas de la comunidad y otros profesionales que inspiren a los estudiantes.	Dirección de Bienestar Estudiantil, Dirección Académica, Vinculación con el Medio, Departamento de Salud Comunitaria y Equipo Central Programa Intervención Comunitaria, Coordinación IC.

Área: Liderazgo Pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Propiciar reflexiones acerca virtudes destacadas de docentes.	Jornada anual de buenas prácticas docentes que permitan genera mesas de trabajo para la integración curricular de estas.	Dirección Académica, Departamento de Salud Comunitaria, Equipo Central Programa Intervención Comunitaria.
Fomentar la utilización de los resultados académicos en el ajuste de las prácticas pedagógicas.	Establecer reuniones periódicas de análisis de resultados con el equipo docente para definir estrategias pedagógicas basadas en los datos recopilados.	Dirección Académica, Departamento de Salud Comunitaria, Equipo Central Programa Intervención Comunitaria.

Generar condiciones estructurales que apoyen la labor pedagógica.	Realizar una evaluación de infraestructura y proponer ajustes que establezcan espacios para trabajo y esparcimiento que favorecen una mejor práctica docente.	Dirección Académica.
Asegurar que las supervisiones contribuyan a un seguimiento y mejora constante de las prácticas pedagógicas.	Desarrollar un calendario de supervisiones con evaluaciones periódicas, seguimiento de los procesos y retroalimentación constante a docentes.	Departamento de Salud Comunitaria.
Disminuir la sobrecarga laboral del cuerpo docente.	Redistribuir tareas con el fin de cautelares espacios de trabajo administrativo y trabajo en aula. Promover el trabajo colaborativo para optimizar tiempos.	Dirección Académica, Departamento de Salud Comunitaria y Coordinación IC.
Asegurar que los procesos de análisis se traduzcan en prácticas pedagógicas efectivas.	Crear un plan de seguimiento de resultados de análisis para verificar su implementación en la práctica docente.	Dirección Académica, Departamento de Salud Comunitaria, Equipo Central Programa Intervención Comunitaria.
Maximizar el uso de las herramientas tecnológicas y físicas disponibles para la innovación educativa que apoyen a la gestión.	Realizar capacitaciones periódicas y revisión de las herramientas tecnológicas utilizadas con fines de gestión y mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje.	Dirección Académica, Departamento de Salud Comunitaria, Equipo Central Programa Intervención Comunitaria.

Establecer un sistema de trabajo colaborativo más estructurado.	En la línea de intervención de comunitaria, establecer formas de trabajo colaborativa entre asignaturas a través de instancias de investigación o revisión de buenas prácticas.	Departamento de Salud Comunitaria, Equipo Central Programa Intervención Comunitaria.
Consolidar el sentido de comunidad y pertenencia a través de actividades recreativas y de esparcimiento.	Organizar eventos que incluyan tanto a estudiantes como a docentes, con énfasis en la integración y la cultura universitaria y de la línea de Intervención Comunitaria.	Dirección Académica, Departamento de Salud Comunitaria, Equipo Central Programa Intervención Comunitaria.
Mejorar la implementación de las normas del reglamento universitario.	Instancia anual de sensibilización y seguimiento sobre el cumplimiento de las normas establecidas en el reglamento.	Rectoría, Decanato, Dirección Académica, Departamento de Salud Comunitaria, Equipo Central Programa Intervención Comunitaria.
Asegurar que los datos recopilados se utilicen de manera eficiente para mejorar las operaciones del establecimiento.	Revisar datos recopilados para que los resultados se traduzcan en mejoras operativas concretas. Hacer presentaciones anuales sobre mejoras y desafíos.	Director académico, Departamento de Salud Comunitaria, Equipo Central Programa Intervención Comunitaria.

Área: Gestión Curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Asegurar que las instancias de reflexión y análisis resulten en ajustes pedagógicos concretos.	Crear instancias formales de trabajo junto a docentes como comités o jornadas de trabajo, donde se presenten	Departamento de Salud Comunitaria, Equipo Central Programa Intervención Comunitaria.

	informes anuales que incluyan acciones específicas y tiempos de implementación.	
Garantizar que las buenas prácticas identificadas se implementen consistentemente en la práctica docente.	Jornada semestral de buenas prácticas que terminé con mesas de trabajo permanentes y planes de acción.	Departamento de Salud Comunitaria, Equipo Central Programa Intervención Comunitaria.
Mejorar la continuidad y profundidad en las revisiones de las planificaciones de clases.	Se realizarán reuniones periódicas de seguimiento con los docentes para revisar y ajustar sus planificaciones a lo largo del año.	Departamento de Salud comunitaria y coordinación IC.
Mejorar la sistematicidad y variedad en la activación de conocimientos previos.	Rediseñar el plan curricular, incorporando en guías y programas de estudios instancias didácticas que incluya múltiples formas de activar los conocimientos previos. Por otra parte, capacitación docente en su implementación.	Comité curricular, Departamento de Salud, Comunitaria, Equipo Central Programa de Intervención Comunitaria.
Garantizar que las estrategias de enseñanza se implementen de manera consistente y en todas las clases.	Realizar instancias de planificación colaborativa, con el fin de revisar didácticas en clases, por otra parte, realizar observaciones para verificar la implementación de	Departamento de Salud Comunitaria.

	estrategias y proporcionar retroalimentación a los docentes.	
Mejorar la implementación de prácticas que generen un ambiente de aprendizaje motivador y desafiante.	Jornadas trimestrales de capacitación en estrategias motivacionales en el aula dirigida a docentes.	Departamento de Salud Comunitaria, Equipo Central Programa de Intervención Comunitaria.
Potenciar el aprendizaje de estudiantes con habilidades destacadas mediante un seguimiento más personalizado.	Crear un plan de acompañamiento individualizado para los estudiantes con habilidades destacadas, con revisiones periódicas de su progreso.	Dirección Académica, Departamento de Salud Comunitaria, Equipo Central Programa Intervención Comunitaria.
Asegurar que las oportunidades de desarrollo se implementen de manera consistente y sean evaluadas regularmente.	Implementar un sistema de evaluación trimestral de las oportunidades de desarrollo, con ajustes basados en los resultados obtenidos.	Dirección Académica, Departamento de Salud Comunitaria, Equipo Central Programa Intervención Comunitaria.

Área: Gestión de recursos		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Aumentar la efectividad de los mecanismos de asistencia y reemplazo.	Realizar diagnósticos trimestrales de causas de ausentismo con el fin de realizar planes de mejoramiento y mitigación.	Dirección Académica, Departamento de Salud Comunitaria, DBE.
Procurar la estabilidad y calidad del cuerpo docente.	Diseñar un plan de incentivos y beneficios basado en necesidades y motivaciones	Rectoría, Dirección Académica, Departamento de Salud Comunitaria,

	docentes, que incluyan capacitaciones, diplomados etc. Además de contrataciones y bonificaciones.	Equipo Central Programa Intervención Comunitaria.
Mejorar el compromiso docente mediante reconocimiento significativo.	Realizar instancias de reconocimiento a docentes destacados, mejorando la difusión de estos y aplicando incentivos laborales de asignación, entre otras gratificaciones.	Rectoría, Dirección Académica, Departamento de Salud Comunitaria, Equipo Central Programa Intervención Comunitaria.
Revisar y comunicar con mayor claridad los protocolos de desvinculación.	Charla informativa anual para el personal sobre derechos, procesos y deberes asociados a desvinculaciones.	Dirección Académica, Departamento de Salud Comunitaria, Equipo Central Programa Intervención Comunitaria.
Consolidar un ambiente laboral colaborativo y respetuoso.	Difundir en charlas los protocolos existentes y mejorarlos. Por otra parte, realizar instancias de convivencia laboral de forma semestral.	Dirección Académica, Departamento de Salud Comunitaria, Equipo Central Programa Intervención Comunitaria.
Incrementar la asistencia sostenida de los estudiantes.	Implementar un sistema de alertas tempranas junto a la DAE de la Universidad, y generar planes de reincorporación en casos justificados.	DBE, director académico.

<p>Mejorar la asignación y uso eficiente del presupuesto institucional.</p>	<p>Establecer una comisión técnica para priorizar necesidades por área donde se ajuste el presupuesto anualmente.</p>	<p>Rectoría, Vicerrectoría, Dirección Académica, Departamento de Salud Comunitaria, Equipo Central Programa Intervención Comunitaria.</p>
<p>Mejorar las condiciones físicas para el aprendizaje.</p>	<p>Realizar encuesta anual de infraestructura educativa para docentes y estudiantes, con el finde crear un plan de mejoras.</p>	<p>Dirección Académica, Departamento de Salud Comunitaria.</p>
<p>Fomentar el uso del CRA como recurso clave para el aprendizaje.</p>	<p>Elaborar un plan de fomento lector que incluya ferias de libro mensuales, días de cultura, concursos literarios etc. Revisar bibliografía mínima de asignaturas, incorporar investigaciones y tesis de la institución.</p>	<p>Dirección Académica, Departamento de Salud Comunitaria, Equipo Central Programa Intervención Comunitaria.</p>

CONCLUSIÓN

A partir del diagnóstico realizado en el Programa de Intervención Comunitaria del campus Providencia de la Universidad de las Américas, se identifican diversas fortalezas educativas que evidenciaron un compromiso con la mejora continua del proceso formativo. Aunque también áreas que deben ser mejoradas con el fin de propiciar un desarrollo educativo óptimo que apunte a las necesidades actuales de la educación del siglo XXI.

La aplicación del instrumento permitió conocer las fortalezas y debilidades en las áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Lo que permitió tener una visión de la realidad institucional considerando las potencialidades y oportunidades de mejoras en las distintas dimensiones.

En función de este análisis, se presentó un plan de mejoras a nivel mesocorrecular con acciones específicas para abordar cada una de las debilidades identificadas. Este plan contempló objetivos y actividades orientadas a fortalecer la planificación docente, optimizar el uso de recursos, fomentar el trabajo colaborativo y consolidar un plan de trabajo de mejoras continuas que aporten al proceso de enseñanza y aprendizaje dentro del contexto universitario.

BIBLIOGRAFÍA

- Castro Rubilar, F. (2005). Gestión curricular: Una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa. *Horizontes Educativos*, 13–25. Universidad del Bío-Bío. <https://www.redalyc.org/pdf/979/97917573002.pdf>
- Cepeda, J. M. (2013). *Estrategias de Enseñanza para el Aprendizaje por Competencias* (Primera ed.). (J. M. Cepeda, Ed.) Saltillo Coahuila, México: Editorial Digital UNID. Recuperado de <http://es.slideshare.net/JessMartnCepedaDovala/estrategias-de-ensenanza-para-el-aprendizaje-por-competencias>.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4.ª ed.). 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.
- Gajardo, J., Ulloa J. (2016). *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones*. Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.
- Gimeno Sacristán, José. (2010). ¿Qué significa el currículum? (adelanto). *Sinéctica*, (34), 11-43. Recuperado en 18 de marzo de 2025 de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2010000100009&lng=es&tlng=es.

González Bernal, M. I. (2008). Alcance y límites de un currículo basado en competencias. Educación y Educadores. Universidad de La Sabana. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/16241?page=6>.

Hué García, C. (2012). El liderazgo Educativo: Proyectos de Éxito escolar: (ed.). Ministerio de Educación y Formación Profesional de España. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/49313>

Martínez Iñiguez, J. E. (Coord.) y Soto Curiel, J. A. (Coord.) (2022). Gestión curricular: reflexiones y experiencias de trabajo en educación superior: (1 ed.). Ciudad de México, Ediciones y Gráficos Eón. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/228255?page=9>.

Martínez Ramírez, J. L. (2019). Gestión curricular: El proceso de elaboración y validación de un instrumento de medición documental. Acción y Reflexión Educativa, (44). <https://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/226/226955004/226955004.pdf>

Ministerio de Educación de Chile. (2018). Definición de Dimensiones y Criterios De Evaluación [PDF]. Recuperado de https://registrocertificacionate.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/94/2018/03/Definicion_Dimensiones.pdf

Ministerio de Educación de Chile. (2019). Liderazgo Escolar: Reconociendo los Tipos de Liderazgo. Recuperado de https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf

Ministerio de Educación de Chile. (2023). Reactivación De Aprendizajes: Gestión Curricular Para La Reactivación Educativa. Recuperado de

<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/19219/reactivacion-gestion%20curricular.pdf?sequence=6>

Ramos, P. A. A. (II.) y Saavedra, A. V. (II.) (2021). Asumir la educación universitaria a partir de un modelo crítico basado en competencias: (ed.). Bogotá, Fondo Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/209988?page=20>.

Sobrado Fernández, L. (2005). El diagnóstico educativo en contextos sociales y profesionales. *Revista de Investigación Educativa*, 23(1), 85-112. Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283321951006>

Soriano Rodríguez, A. (2014). Diseño y validación de instrumentos de medición. Editorial Universitaria Don Bosco, 19-40.

Gimeno Sacristán, José. (2010). ¿Qué significa el currículum? (adelanto). *Sinéctica*, (34), 11-43. Recuperado en 18 de abril de 2025, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2010000100009&lng=es&tlng=es.

Tobón, S. (2013). Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Pearson Educación. pp. 123-150.

Toro Santacruz, S. E. (2017). *Conceptualización de currículo: su evolución histórica y su relación con las teorías y enfoques curriculares en la dinámica educativa*. Revista Publicando, 4(11(1), 459-483.
<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/576>

Universidad de Las Américas. (s.f.). ¿Quiénes somos?
<https://www.udla.cl/universidad/quienes-somos/>

Universidad de Las Américas. (s.f.). Programa IC. <https://programaic.udla.cl/>