



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE  
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE  
RECURSOS ESCUELA LA FLORIDA, COMUNA DE TALCA,  
REGIÓN DEL MAULE**

Candidato a magíster: Rosa González  
Herrera

Tutor Disciplinar: Rocío Soledad Rifo San  
Martín

Tutor Metodológico: Marlenis Martínez  
Fuentes

Marzo, 2025

## ÍNDICE

RESUMEN .....	3
INTRODUCCIÓN .....	4
MARCO TEÓRICO .....	6
MARCO CONTEXTUAL .....	12
ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO .....	15
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	51
PROPUESTAS DE MEJORA .....	75
CONCLUSIÓN .....	81
BIBLIOGRAFÍA .....	82

## **RESUMEN**

Este trabajo surge del compromiso por mejorar la Escuela La Florida en Talca, enfocándose en áreas clave como Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. El diagnóstico tiene como objetivo escuchar a los miembros de la comunidad educativa para construir un camino hacia una educación más inclusiva, equitativa y de calidad. A través de un instrumento de diagnóstico validado por expertos, se identificaron las fortalezas y áreas de mejora del establecimiento, recabando información de docentes y directivos. Los resultados destacaron la necesidad de promover una formación docente continua y reflexiva, además de crear un ambiente de aprendizaje donde todos los estudiantes se sientan valorados y apoyados. También se evidenció la urgencia de fortalecer el liderazgo distribuido, para que los docentes participen activamente en las decisiones curriculares. Además, se subrayó la importancia de que el sostenedor preste atención a la diversidad en el aula, asegurando que la educación responda a las diferencias individuales. Este trabajo no solo presenta un diagnóstico, sino que invita a reflexionar colectivamente sobre las prácticas educativas y a imaginar un futuro mejor para la comunidad de la escuela. Las mejoras propuestas buscan garantizar que cada estudiante tenga la oportunidad de desarrollarse plenamente y enfrentar los desafíos futuros con confianza y preparación.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto educativo actual, la calidad de la enseñanza y el aprendizaje depende en gran medida de la capacidad de las instituciones para adaptarse a las demandas de una sociedad en constante evolución. Este desafío requiere que las escuelas integren enfoques innovadores y efectivos en áreas clave como la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. En este marco, la Escuela La Florida, ubicada en la comuna de Talca, Región del Maule, enfrenta el reto de consolidar estas áreas como pilares fundamentales para garantizar una educación de calidad que responda a las necesidades de su comunidad educativa.

El presente estudio tiene como objetivo realizar un diagnóstico integral de las fortalezas y debilidades existentes en estas áreas estratégicas, identificando los factores que limitan o potencian su desarrollo en el contexto de la Escuela La Florida. A partir de este análisis, se proponen medidas concretas de mejora orientadas a optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje, fortalecer el liderazgo pedagógico, actualizar la gestión curricular y promover el uso eficiente de los recursos disponibles.

El desarrollo de un trabajo de diagnóstico de diversas áreas dentro de un establecimiento supone un espacio de análisis y reflexión valioso para la comunidad educativa que, si se aborda en los tiempos y espacios adecuados, puede significar un importante insumo en la planificación de los procesos educativos futuros. El propósito del presente trabajo es presentar al establecimiento una reflexión de sus prácticas educativas desde la visión y análisis de su cuerpo docente, proponiendo acciones concretas con miras a una mejora continua y buscando que estas tengan un impacto directo en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus estudiantes.

Es así como este trabajo se estructura, en primera instancia, en un marco teórico y contextual que situará al lector en el contexto, tanto desde el punto de vista de la literatura existente sobre el tema, como también desde las características principales del establecimiento, entregando mejores herramientas para la interpretación de los resultados obtenidos. Posteriormente, se muestra el proceso de diseño y aplicación del instrumento de diagnóstico de formación basada en competencias, en las áreas de liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en la unidad educativa mencionada.

El análisis de resultados presenta los datos obtenidos mediante diversos gráficos y el análisis de cada uno de estos, para pasar posteriormente a propuestas de mejora, las cuales están orientadas, en mayor medida, a las principales debilidades detectadas, así como también, en algunos casos, buscan potenciar fortalezas mostradas por el establecimiento en las diversas áreas, con el fin de mantenerlas en el tiempo.

Finalmente, la conclusión busca visualizar los aspectos más relevantes del trabajo, así como una evaluación de este y las proyecciones que pueda tener para los desafíos de nuestra comunidad educativa, sentando las bases para una gestión educativa que responda a los desafíos del presente y prepare a los estudiantes para los retos del futuro.

# MARCO TEÓRICO

## Formación basada en competencias

La **formación basada en competencias** ha ganado relevancia desde mediados de los años 90 como una estrategia educativa clave para mejorar la calidad de la educación, respondiendo a las exigencias de los contextos laborales y sociales contemporáneos. Este enfoque se plantea como una respuesta a los bajos niveles de desempeño académico y busca generar individuos capaces de enfrentar los desafíos del mundo actual. Al mismo tiempo, promueve el desarrollo de competencias que permitan a las personas actuar de manera efectiva tanto en sus entornos profesionales como en sus relaciones interpersonales.

### **Definición de Competencias.**

Corral-Russo (2021), señala que la:

mayoría de las definiciones comprenden las competencias como unidades de actuación que expresan lo que una persona debe saber y puede hacer para desarrollar y mantener un nivel de desempeño eficiente en su labor. Incluyen aspectos cognitivos, afectivos, conductuales y de experiencia. (p.4)

Baranda S (2005) Un sistema de conocimientos, habilidades, valores y cualidades de la personalidad que se movilizan en función de las necesidades individuales y sociales, así como de los motivos, intereses y actitudes del profesional, que permiten el desempeño satisfactorio en el ejercicio de la profesión; y que sólo pueden ser evaluadas a través del desempeño, considerando las exigencias sociales ( p.74-75)

Una competencia es la forma en que una persona utiliza múltiples recursos personales (habilidades, actitudes, conocimientos, experiencias...) para resolver una tarea en un contexto definido. Se considera básica si el aprendizaje está

dirigido para actuar de manera activa y responsable en la construcción del proyecto de vida personal y social.

Vázquez Fernández, (2011) “Las competencias son saberes aplicables, integradores, adaptables a diferentes contextos, que nos permiten responder adecuadamente a situaciones complejas”. (p.11)

La competencia abarca un conjunto integral de elementos que permiten a una persona actuar de manera eficaz en un contexto determinado. Más allá de demostrar conocimientos, las competencias incluyen habilidades y actitudes que, al integrarse con las experiencias de vida acumuladas en diversos contextos, se convierten en herramientas esenciales para resolver situaciones reales de forma ética y adecuada.

### **Liderazgo pedagógico**

El liderazgo pedagógico es un concepto que ha adquirido una relevancia significativa en el ámbito educativo debido a su impacto directo en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Diversas definiciones coinciden en que este tipo de liderazgo se caracteriza por centrarse en los resultados de aprendizaje y en la mejora continua de las prácticas docentes y la gestión escolar.

Los principales objetivos del liderazgo pedagógico son establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza, y promover el desarrollo profesional docente, impacta de forma directa en la calidad educativa, (García Rodríguez, 2018.)

Hallinger, (2005.) Robinson, Hohepa, & Lloyd, (2009) “el liderazgo pedagógico enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional

docente” (p.74) En este contexto, el liderazgo pedagógico se convierte en un motor clave para la mejora de los aprendizajes escolares

Para alcanzar los resultados deseados en los aprendizajes, el liderazgo pedagógico incorpora diversos modelos de ejecución. Estos modelos no solo consideran la transformación del estudiante como el centro del proceso, sino que también se enfocan en aspectos como las prácticas docentes, el currículo, la enseñanza y la evaluación. Además, buscan generar condiciones que garanticen una gestión eficiente y favorezcan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El liderazgo pedagógico, entendido como un liderazgo centrado en el aprendizaje, integra prácticas reflexivas, planificación estratégica y desarrollo profesional docente. Su implementación efectiva no solo se limita a la mejora de las prácticas docentes y los resultados de aprendizaje, sino que también requiere de condiciones organizativas que respalden una gestión escolar de calidad. Por tanto, el liderazgo se consolida como un elemento clave para la transformación educativa.

Si bien existen variadas definiciones que responde al liderazgo pedagógico, se puede entender como él que tiene resultados en el impacto de los aprendizajes, Hallinger & Heck, (2010). (“learning-centred leadership”) “una combinación entre los enfoques de liderazgo instruccional y transformacional Este modelo también distingue entre liderazgo pedagógico directo e indirecto, reconociendo que ambos desempeñan un papel fundamental en la mejora de los aprendizajes escolares” (p. 75-76). Pero para esto hay que desarrollar experiencias que logren establecer objetivos, planificar el currículo, evaluar de forma reflexiva y facilitar el desarrollo profesional docente.

## **Gestión curricular**

El currículo es la planificación organizada de contenidos, metodologías y criterios de evaluación, para el logro de competencias, diseñada para atender la diversidad del alumnado, mejorar su aprendizaje y prepararlo para enfrentar problemas de la vida real mediante estrategias didácticas adaptadas a sus necesidades. (Vázquez Fernández, 2011)

El currículo debe constituirse en la base sobre la cual las instituciones educativas diseñen, implementen y evalúen estrategias orientadas al desarrollo de competencias esenciales para la inserción del alumnado en una sociedad en constante evolución.

En este marco, la gestión curricular se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones con relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar, las cuales constituyen actividades centrales que se desarrollan en el establecimiento escolar. Estas decisiones deben hacer convivir acciones tanto de tipo pedagógico, didáctico y de evaluación, como de contextualización, integración e innovación educativa. (MINEDUC, 2023)

El currículo debe constituirse en la base sobre la cual las instituciones educativas diseñen, implementen y evalúen estrategias orientadas al desarrollo de competencias esenciales para la inserción del alumnado en una sociedad en constante evolución. Para ello, es fundamental que las instituciones mantengan una postura reflexiva y abierta al análisis crítico, fomentando el debate, la innovación y la reestructuración continua de sus modelos educativos.

En este sentido, la construcción curricular debe sustentarse en un equilibrio entre teoría y gestión, lo que permitirá la creación de un currículo dinámico, flexible e innovador. Dicho currículo debe ajustarse a las particularidades de cada contexto institucional, garantizando su pertinencia y eficacia en la formación

integral del estudiantado. Así, la educación se convierte en un proceso activo, adaptable y en permanente transformación, capaz de responder a los desafíos de una sociedad moderna y cambiante.

## **Gestión de recursos**

La gestión de recursos en el ámbito educativo es un proceso estratégico que busca administrar de manera eficiente los recursos humanos, financieros y materiales disponibles, con el objetivo de maximizar su impacto en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Según Odden, (2014), “una adecuada gestión de recursos no solo garantiza el buen funcionamiento de la institución, sino que también fomenta la sostenibilidad y la equidad en la distribución de oportunidades educativas para todos los estudiantes” (p. 167).

Este concepto resalta la importancia de distribuir los recursos de forma equitativa para asegurar que todos los estudiantes, independientemente de su condición social, tengan acceso a las mismas oportunidades educativas. Esto implica que las instituciones educativas deben diseñar estrategias basadas en la optimización y el uso responsable de los recursos, con especial atención al impacto que tienen en el logro de los objetivos pedagógicos.

Dentro del ámbito educativo, el recurso humano, representado principalmente por docentes, personal administrativo y de apoyo, es un elemento central en la gestión de recursos. El personal educativo no solo ejecuta los planes curriculares, sino que también desempeña un rol clave en la implementación de estrategias innovadoras que fomenten el aprendizaje significativo.

En el Marco para la Buena Dirección, estándares para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño (2015), se indica que “los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos,

financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo” (p.8)

La gestión de recursos en una escuela basada en el enfoque de competencias requiere una visión integral que integre los diferentes tipos de recursos. Es decir, los recursos humanos, financieros, administrativos y educativos deben trabajar de manera coordinada para crear un entorno de aprendizaje que favorezca el desarrollo de las competencias de los estudiantes.

### **Elaboración y validación de instrumentos**

Un instrumento de medición es fundamental en cualquier investigación, ya que garantiza que un plan de acción sea creado en base a datos confiables y válidos. Para Soriano Rodríguez (2014), los instrumentos, se convierten en la herramienta concreta y operativa que facilitará al investigador la recolección de los datos, producto de una relación interdependiente entre paradigma, epistemología, teorías y metodologías; sin la definición, claridad, posicionamiento e interrelación de éstas, no debería diseñarse un instrumento (p.3).

Además, se debería considerar como estrategia promover una evaluación formativa basada en la “observación sin juicio” City et al. (2009) señala que se debería considerar como estrategia promover una evaluación formativa basada en la “observación sin juicio” del núcleo pedagógico, la que invita a “aprender a observar y a desaprender a juzgar” (p.16) es importante que el instrumento de medición sea visto como una herramienta descriptiva alejada de todo juicio de valor y entendida por todos.

Martínez, J. (2019) señala 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.(p 4)

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **Características del contexto**

La escuela La Florida está ubicada en el sector sur poniente de Talca, específicamente en la población La Florida.

El enfoque pedagógico de la escuela se basa en reconocer y valorar las diversas identidades y sensibilidades de los estudiantes, promoviendo la diversidad como un valor central. Se prioriza un aprendizaje significativo y situado, que tiene en cuenta la realidad y el contexto de los alumnos. La escuela también fomenta la colaboración activa con las familias, creando una comunidad educativa que trasciende las aulas. Además, se enfoca en el desarrollo de la conciencia ambiental, incentivando el trabajo colaborativo entre los estudiantes, su entorno natural y su comunidad.

### **Entorno y realidad del establecimiento**

La escuela se encuentra ubicada en el sector sur poniente de la ciudad de Talca, dentro de este sector se encuentran instituciones como carabineros, consultorios, iglesias, biblioteca, jardín infantil, Junta de Vecinos, Club deportivos, club de adultos mayores, escuelas municipales y particulares, street center, todas redes de apoyo con las cuales la escuela mantiene una relación permanente. Estas instituciones se encuentran bajo el alero de una red de colaboración formada desde el CESFAM denominada sector amarillo.

La escuela cuenta con 10 cursos, desde NT1 hasta 8º año básico, con jornada escolar completa, y equipos de trabajo conforme a la normativa para el desarrollo profesional de los docentes. En infraestructura, dispone de salas interactivas, temáticas, biblioteca, laboratorio de computación, sala de PIE, cancha y otras dependencias que respaldan su enfoque pedagógico constructivista. Además, ha sido beneficiada con un proyecto de infraestructura que incluye

mejoras como el cambio de techumbres, renovación de luminarias, instalación de aire acondicionado y pavimentación del patio central, lo que optimizará los espacios educativos y favorecerá el desarrollo de competencias en los estudiantes.

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

Talca es la capital de la región del Maule y el sector La Florida se encuentra relativamente cerca al casco histórico de la ciudad, La población local de La Florida es mayoritariamente de la tercera edad, lo que ha provocado una disminución de estudiantes en edad escolar. La cultura del sector ha sido influenciada por la migración, lo que ha provocado un fenómeno de transculturación, transformando algunas tradiciones y costumbres locales.

Los estudiantes de la escuela provienen en su mayoría de sectores socioeconómicos bajos y enfrentan altos niveles de vulnerabilidad social, con un 88% de vulnerabilidad promedio en los últimos 5 años. Además, muchos de ellos viven en condiciones de vida insuficientes, lo que impacta indirectamente en su proceso educativo.

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

La escuela La Florida nació en 1971 para satisfacer las necesidades educativas de una población en crecimiento. Inicialmente, los vecinos instalaron la escuela en un antiguo galpón, pero en 1972 comenzaron las obras de construcción de las primeras salas en el sector sur de la cancha La Florida. Con el compromiso de la comunidad, los primeros alumnos fueron hijos de los dirigentes vecinales, y gradualmente más niños del sector se matricularon.

Las actividades escolares en la Escuela La Florida comenzaron en marzo de 1972, con tres jornadas debido a la falta de salas y servicios básicos. Al

principio, no había baños, solo letrinas, ni agua potable, por lo que se utilizaron fondos con agua para que los alumnos pudieran beber o lavarse. A medida que avanzó el tiempo, se construyeron nuevas dependencias, y para 1973 ya se contaba con baños, agua potable y salas de estructura metálica. En 2001 se construyó un pabellón JEC con nuevas instalaciones, incluyendo salas para 30 estudiantes.

# **ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO**

## **Características del instrumento**

El presente instrumento diagnóstico se divide en cuatro áreas, cada una de las cuales incluye diversas preguntas que corresponde a criterios que permiten evaluar el estado de cada una de ellas en el establecimiento. Estos criterios fueron establecidos de acuerdo con los estándares de los instrumentos proporcionados por el Ministerio de Educación de Chile, como el Marco para la Buena Enseñanza y el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar.

Este instrumento corresponde a una encuesta tipo formulario Google con 4 opciones de respuesta que corresponde a los niveles de satisfacción o logro de cada afirmación en cuanto a la realidad de la institución.

## **Cómo se elaboró y quién o quiénes participaron de su elaboración**

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

Una vez elegido el que adaptaba más a la realidad, se trabajó en conjunto con el director del establecimiento en la revisión de cada afirmación, algunas de las cuales fueron adaptadas para dar cumplimiento a ser fiel a la realidad.

Cuando se tuvo el instrumento definitivo, fue presentado a los docentes del establecimiento en un consejo, y se les explico la finalidad de su aplicación, se dio espacio para sus dudas y se acordó su aplicación.

## **Validación del instrumento**

El instrumento fue validado por la Directora del Establecimiento, aplicando la Ficha de validación proporcionada por la universidad.

Se presenta a continuación:



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

### **Título del trabajo**

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del Colegio San Sebastián, de la comuna Calbuco, Región de Los Lagos

### **Objetivo del trabajo**

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

## Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

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

Sí no

El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	
--	---	--

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

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

#### Identificación del experto

<b>Nombre y apellidos</b>	Gloria Iturriaga Leiva
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Directora
<b>e-mail</b>	<a href="mailto:gloria.iturriaga18@gmail.com">gloria.iturriaga18@gmail.com</a>
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	14/03/2025

## **Instrumento**

Estimado/a participante,

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

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

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

# Diagnóstico de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos de Escuela la Florida, de la comuna de Talca, Región del Maule.

## **Instrucciones:**

La presente encuesta está formada por 4 áreas:

- ✓ Formación basada en competencias
- ✓ Liderazgo pedagógico,
- ✓ Gestión del currículum
- ✓ Gestión de recursos.





En cada práctica debe marcar según la escala de valoración, de acuerdo a lo que usted considera pertinente.

     \* Indica que la pregunta es obligatoria

Diagnóstico de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos de Escuela la Florida, de la comuna de Talca, Región del Maule.

## Escala valoración

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

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

### 1. Formación basada en competencias

#### 1.1. Dimensión: Saber conocer

Proceso general a evaluar: Demostrar una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos sus estudiantes. MBE, 2021.

# 1. PRÁCTICAS

\*

1. Los y las docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permita dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.

1 2 3 4



2.

\*

2. Los profesionales de nuestro establecimiento saben aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizar procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas.

1 2 3 4



3. 3. Los y las docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.

\*

1 2 3 4



4.

\*

4. Analiza e interpreta los recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.

1 2 3 4



5. 5. Los y las docentes demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.

\*

1 2 3 4



6. 6. Los y las docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.

\*

1 2 3 4



## 1.2. Dimensión: Saber ser

Proceso general a evaluar: Promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad.  
MBE, 2021

## 7. PRÁCTICAS



1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.

1 2 3 4



8. 2. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.



1 2 3 4



9. 3. Los y las docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.



1 2 3 4



10. 4. Los profesionales de nuestro establecimiento tienen a su cargo responsabilidades las que logran llevar a cabo con su total desempeño.



1 2 3 4



11. 5. Los y las profesionales de nuestro establecimiento están predispuestos al entendimiento interpersonal, dispuestos a la comunicación y cooperación con los demás y demuestran un comportamiento orientado al grupo \*

1 2 3 4



### 1.3. Dimensión: Saber hacer

Proceso general a evaluar: Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos. MBE, 2021.

## 12. PRÁCTICAS \*

1. Los y las docentes son rigurosos(as) en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.

1 2 3 4



## 13. \*

2. El(la) docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos

1 2 3 4



14.

\*

3. El(la) docente incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.

1 2 3 4



15.

\*

4. El(la) docente implementa estrategias didácticas, tales como formular preguntas para cuestionar y/o evaluar diversos argumentos, formular debates grupales sobre problemáticas concretas y desafiar teorías existentes, para promover el pensamiento crítico en función de los objetivos de aprendizaje disciplinarios y transversales y de la diversidad de sus estudiantes.

1 2 3 4



16.

\*

6. El(la) docente implementa estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.

1 2 3 4



17.

\*

7. El(la) docente procura la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.

1 2 3 4



18.

\*

8. Incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.

1 2 3 4



19.

10. Ofrece a sus estudiantes retroalimentación descriptiva de manera oportuna, basándose en criterios e indicadores de evaluación, para que dispongan de información diferenciada sobre los niveles de logro de los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en los objetivos de aprendizaje evaluados; y para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.

\*

1 2 3 4



## 2. Área de gestión curricular

### 2.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## 20. PRÁCTICAS

\*

1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.

1 2 3 4



## 21.

\*

2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).

1 2 3 4



22.

\*

3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.

1 2 3 4



23.

\*

4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.

1 2 3 4



24. 5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.

\*

1 2 3 4



25. 6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes. \*

1 2 3 4



26. 7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes. \*

1 2 3 4



27. 8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.

1 2 3 4



28.

\*

9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.

1 2 3 4



29.

\*

10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.

1 2 3 4



30.

\*

11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.

1 2 3 4



31. 12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e <sup>\*</sup> intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.

1 2 3 4



32. 13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora <sup>\*</sup> de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.

1 2 3 4



## 2.1. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

### 33. PRÁCTICAS <sup>\*</sup>

1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.

1 2 3 4



34. 2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual. \*

1 2 3 4



35. 3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras. \*

1 2 3 4



36. 4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes. \*

1 2 3 4



37. 5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen \* las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.

1 2 3 4



38.

\*

6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).

1 2 3 4



39.

\*

7. 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 trabajo sin grandes demoras.

1 2 3 4



40. 8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de \* los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.

1 2 3 4



### 2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

## PRÁCTICAS

1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.

1 2 3 4

---



42. 2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con \* habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.

1 2 3 4

---



43. 3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, \* apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.

1 2 3 4

---



44. 4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento. \*

1 2 3 4



45. 5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema. \*

1 2 3 4



46. 6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos. \*

1 2 3 4



### 3. Área Gestión de Recursos

#### 3.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

## 47. PRÁCTICAS

\*

1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.

1 2 3 4



48. 2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.

\*

1 2 3 4



49.

\*

3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.

1 2 3 4



50. 4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.

1 2 3 4



51.

5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.

1 2 3 4



52. 6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.

1 2 3 4



53. 7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas. \*

1 2 3 4



54. 8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto. \*

1 2 3 4



### 3.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

#### 55. PRÁCTICAS

\*

1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.

1 2 3 4



56. 2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos. \*

1 2 3 4



57.

\*

3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.

1 2 3 4



58.

\*

4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.

1 2 3 4



59.

5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.

\*

1 2 3 4



60.

6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.

\*

1 2 3 4



61.

7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.

\*

1 2 3 4



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

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios.

## 62. PRÁCTICAS

\*

1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.

1 2 3 4



63. 2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso. \*

1 2 3 4



64. 3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes. \*

1 2 3 4



65. 4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa. \*

1 2 3 4



66. 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 periódicos. \*

1 2 3 4



#### 4. Liderazgo pedagógico

##### 4.1. Dimensión: Establecer dirección

**Proceso general a evaluar:** Establecimiento de metas y expectativas

#### 67. PRÁCTICAS \*

1. El equipo directivo define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.

1 2 3 4



68. 2. El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos. \*

1 2 3 4



69. 3. El equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa. \*

1 2 3 4



70. \*

4. El equipo directivo promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.

1 2 3 4



71. 5. El equipo directivo desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales \*

1 2 3 4



#### 4.2. Dimensión: Rediseño de la organización

Proceso general a evaluar: Obtención y mantención de recursos de manera estratégica

72. PRÁCTICAS \*

1. El equipo directivo desarrolla e implementa una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.

1 2 3 4



73. \*

2. El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.

1 2 3 4



74. 3. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran \* una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.

1 2 3 4



75.

\*

4. El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.

1 2 3 4



76. 5. El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de \* lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.

1 2 3 4



77. 6. El equipo directivo desarrolla y mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.

1 2 3 4



### 4.3. Dimensión: Desarrollo del personal

**Proceso general a evaluar:** Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente.

## 78. PRÁCTICAS

\*

1. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.

1 2 3 4



79.

\*

2. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.

1 2 3 4



80. 3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento. \*

1 2 3 4



81. 4. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución. \*

1 2 3 4



82. 5. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa. \*

1 2 3 4



83. 6. El equipo directivo genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional. \*

1 2 3 4



## 4.4. Dimensión: Gestión de la instrucción

### Proceso

general a evaluar: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum.

## 84. PRÁCTICAS

\*

1. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.

1 2 3 4



85.

\*

2. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.

1 2 3 4



86. 3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.

\*

1 2 3 4



87. 4. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño. \*

1 2 3 4



88. 5. El equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento. \*

1 2 3 4



89. \*
6. El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.

1 2 3 4



90. 7. El equipo directivo identifica y difunde, entre sus docentes y directivos, buenas <sup>\*</sup> prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.

1 2 3 4



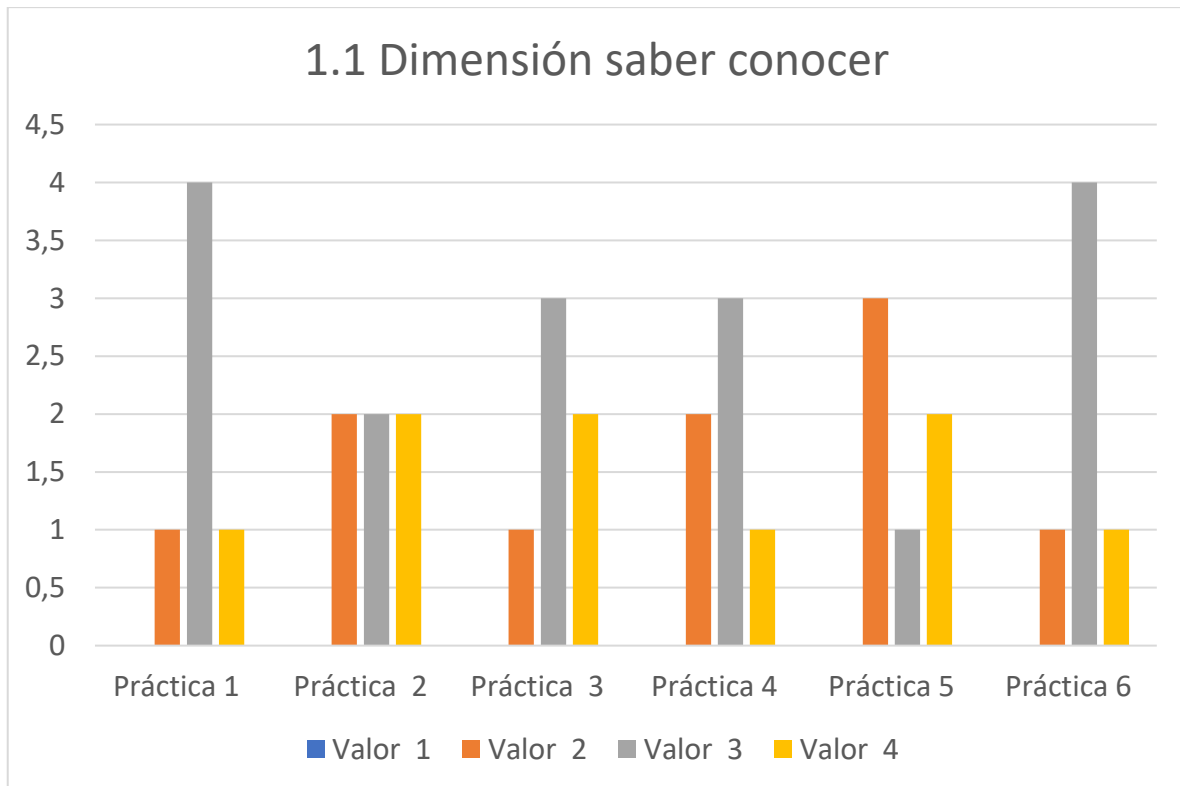
---

Google no creó ni aprobó este contenido.

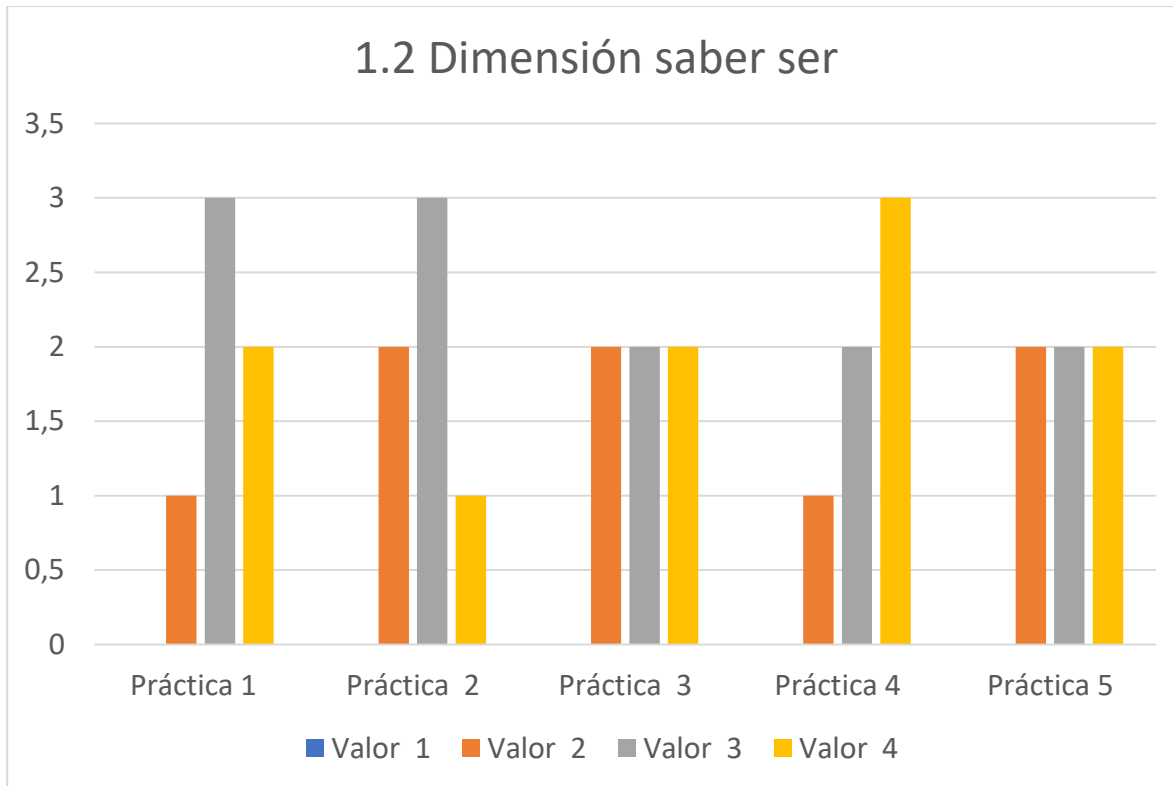
Google Formularios

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

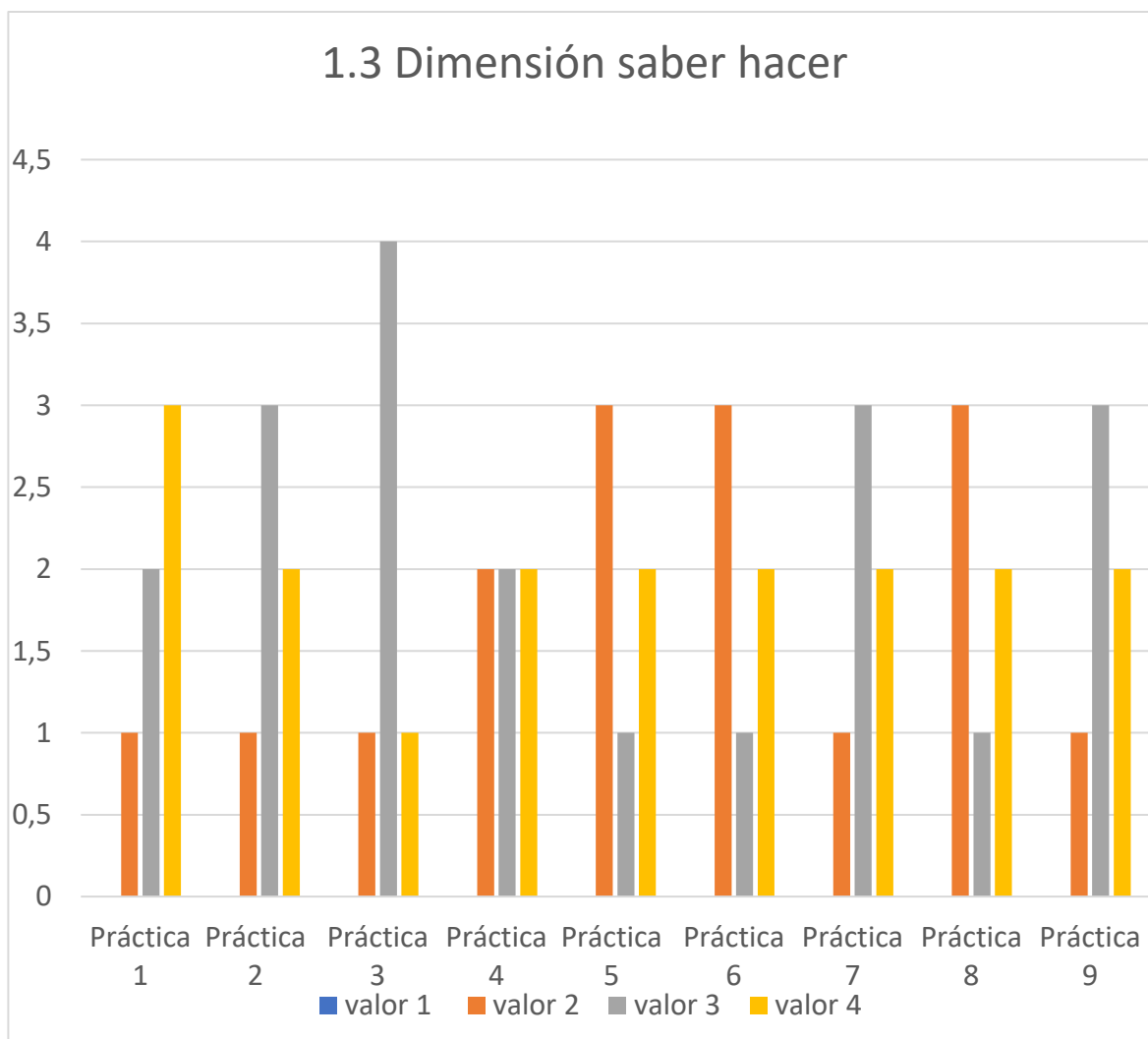
### Área Formación basada en competencias



En la Dimensión 1.1 "Saber conocer", la mayoría de las prácticas relacionadas con los conocimientos y habilidades de los docentes son evaluadas positivamente, especialmente las prácticas N° 1 y N° 6, que obtienen un 66,67% de valoración 3, lo que indica que el quehacer educativo tiene un propósito claro y sistemático, orientado a la mejora continua de los resultados institucionales y pedagógicos. Las prácticas N° 3 y N° 4 reciben un 50% con la misma valoración 3. Sin embargo, la práctica N° 5, sobre habilidades de investigación y pensamiento crítico, es la que recibe la valoración más baja, con un 50% evaluándola con valor 2. Aunque las prácticas en general son valoradas positivamente, hay áreas que necesitan mejorar, especialmente en habilidades de investigación y pensamiento crítico.



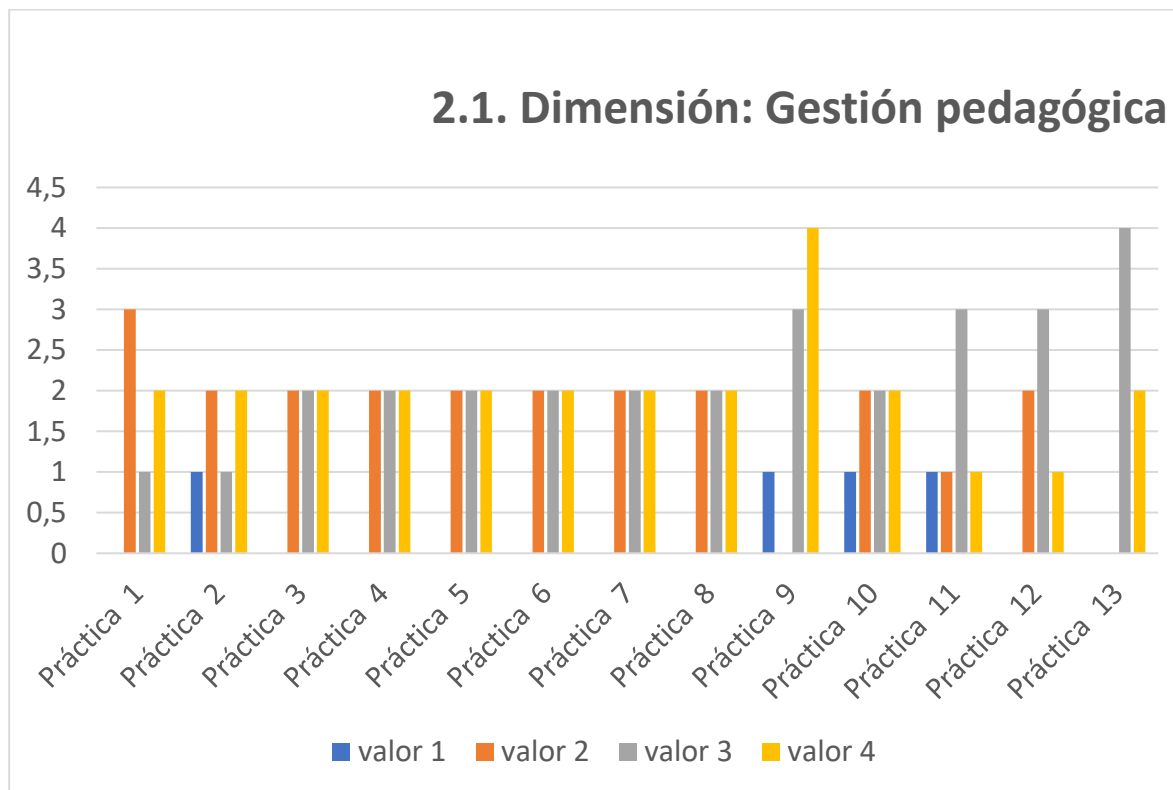
En la dimensión 1.2 "Saber Ser", se observa que la práctica N° 4, relacionada con el desempeño y la responsabilidad de los profesionales, obtiene una valoración positiva de 4 por el 50% de los encuestados, quienes valoran el perfeccionamiento continuo de los procesos. Las prácticas N°1 y 2, que abordan el desarrollo de responsabilidad, compromiso y la capacidad de los estudiantes para trabajar rigurosamente y con disposición a la crítica, son evaluadas con valor 3 por el 50%. Sin embargo, las prácticas N° 2, 3 y 5, relacionadas con la colaboración, el respeto y la predisposición interpersonal, reciben un valor 2 del 33,33%, indicando que algunos encuestados perciben la necesidad de áreas de mejora en estos aspectos.



En la dimensión 1.3 "Saber Hacer", la práctica N°1 relacionada con la utilización rigurosa de los conceptos correctos en cada asignatura, recibe un valor 4 por el 50% de los encuestados, destacando la evaluación y el perfeccionamiento continuo de los procesos. La práctica N°3 recibe un valor 3 por el 66,67%, mostrando que se implementa adecuadamente, pero con margen de mejora.

Las prácticas N°5, 6 y 8 que abordan el fortalecimiento de la autoestima académica, la comprensión de conceptos mediante herramientas didácticas y la retroalimentación oportuna son valoradas con 2 por el 50% satisfactorias pero con áreas de mejora importantes.

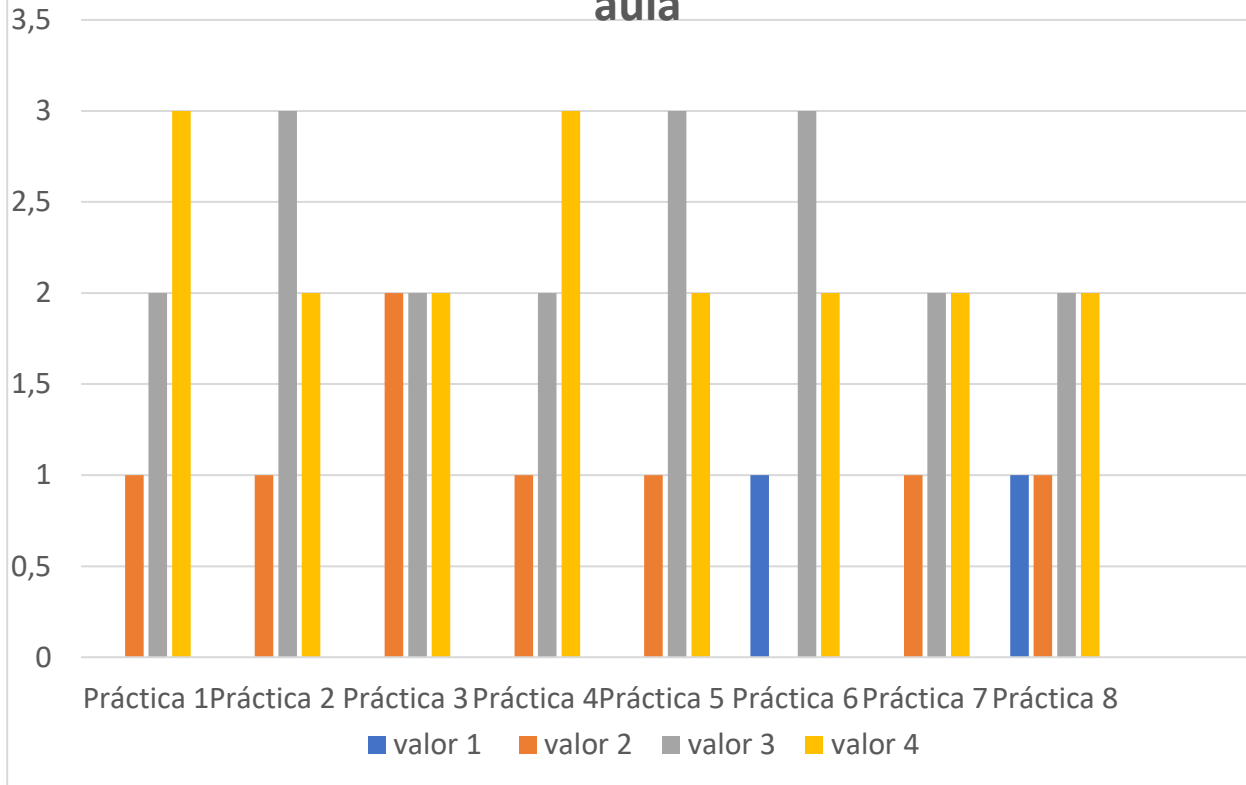
## Área de gestión curricular



En la dimensión 2.1 "Gestión Pedagógica", la práctica N°9, que se refiere al acompañamiento a la acción docente en el aula mediante observación, análisis y reflexión para mejorar las prácticas y desarrollar capacidades, recibe una valoración de 4 por el 66,67% de los encuestados, lo que sugiere que se considera efectiva y en proceso de mejora continua.

Por otro lado, la práctica N° 1, relacionada con la organización de la carga horaria y la asignación de horas de libre disposición según las metas formativas y las necesidades de los estudiantes, es la más descendida, con una evaluación de valor 2 por el 50% de los encuestados, esto indica que esta práctica no está siendo percibida como efectiva o adecuada, y que necesita ser revisada para alinearse mejor con los objetivos formativos y las necesidades de los estudiantes.

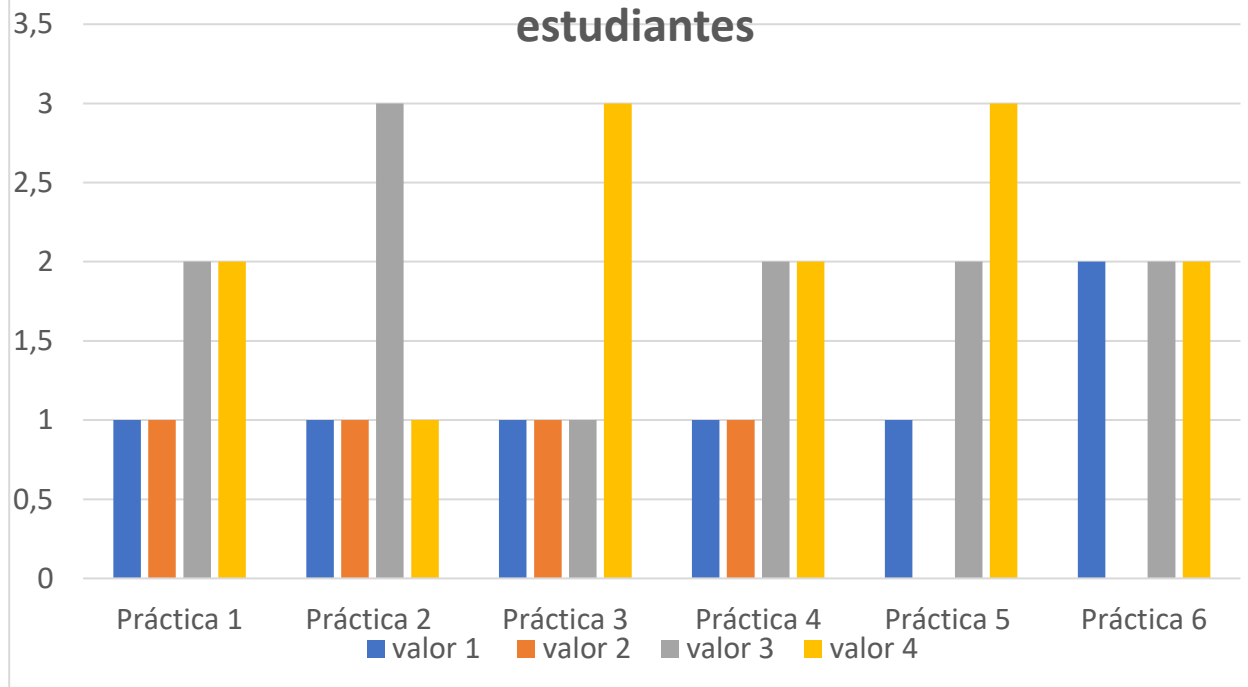
## 2.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula



En la dimensión 2.2 "Enseñanza y Aprendizaje en el Aula", la práctica N° 2, relacionada con la introducción clara y rigurosa de nuevos conceptos, y la práctica N° 4, sobre el uso de recursos didácticos y tecnológicos que aporten al aprendizaje y motivación de los estudiantes, son evaluadas positivamente, con un valor 4 por el 50% de los encuestados.

Sin embargo, la práctica N° 8, que se refiere al monitoreo, retroalimentación, reconocimiento y refuerzo constante del trabajo de los estudiantes, es la más descendida, con evaluaciones de valor 2 o menor por el 33,33% de los encuestados lo que sugiere que esta práctica requiere mejorar en cuanto a su implementación y efectividad.

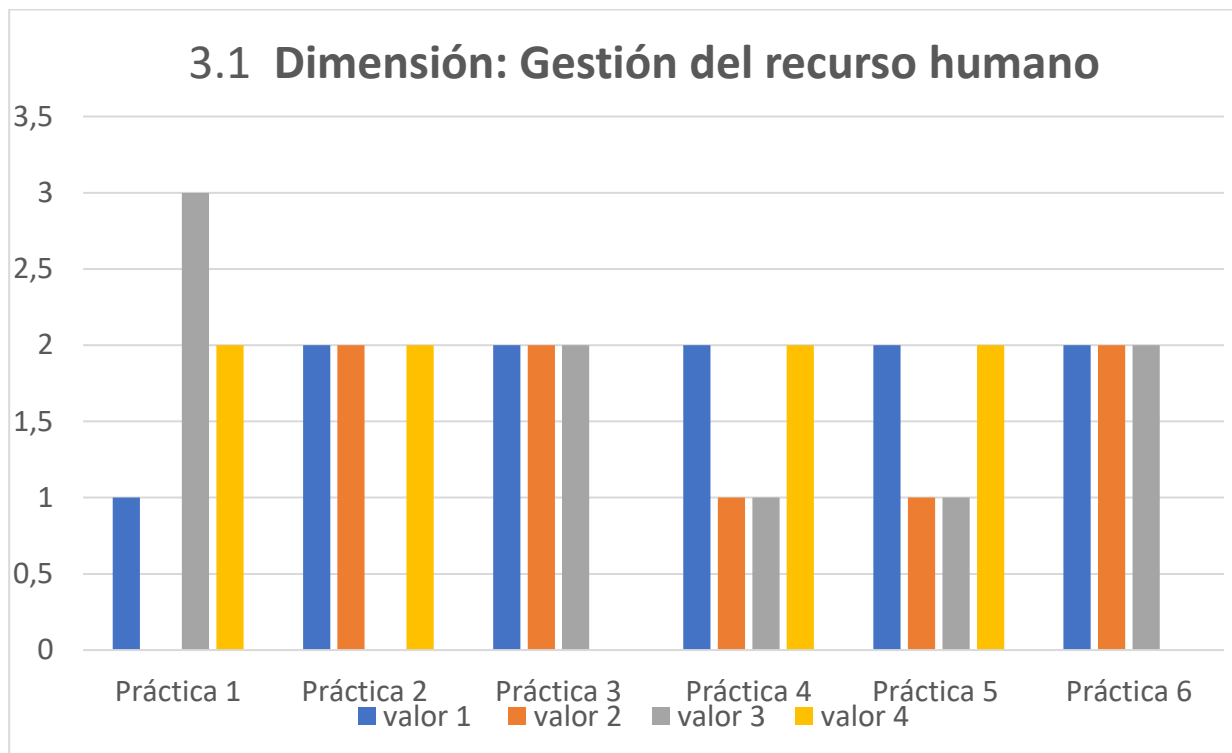
### 2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes



En la dimensión 2.3 "Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes", se observa que la práctica N° 3, relacionada con la identificación temprana y apoyo a los estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales, y la práctica N° 5, sobre la identificación de estudiantes en riesgo de deserción y las acciones para garantizar su continuidad, son valoradas positivamente con un valor 4 por el 50% de los encuestados, indicando que se consideran efectivas.

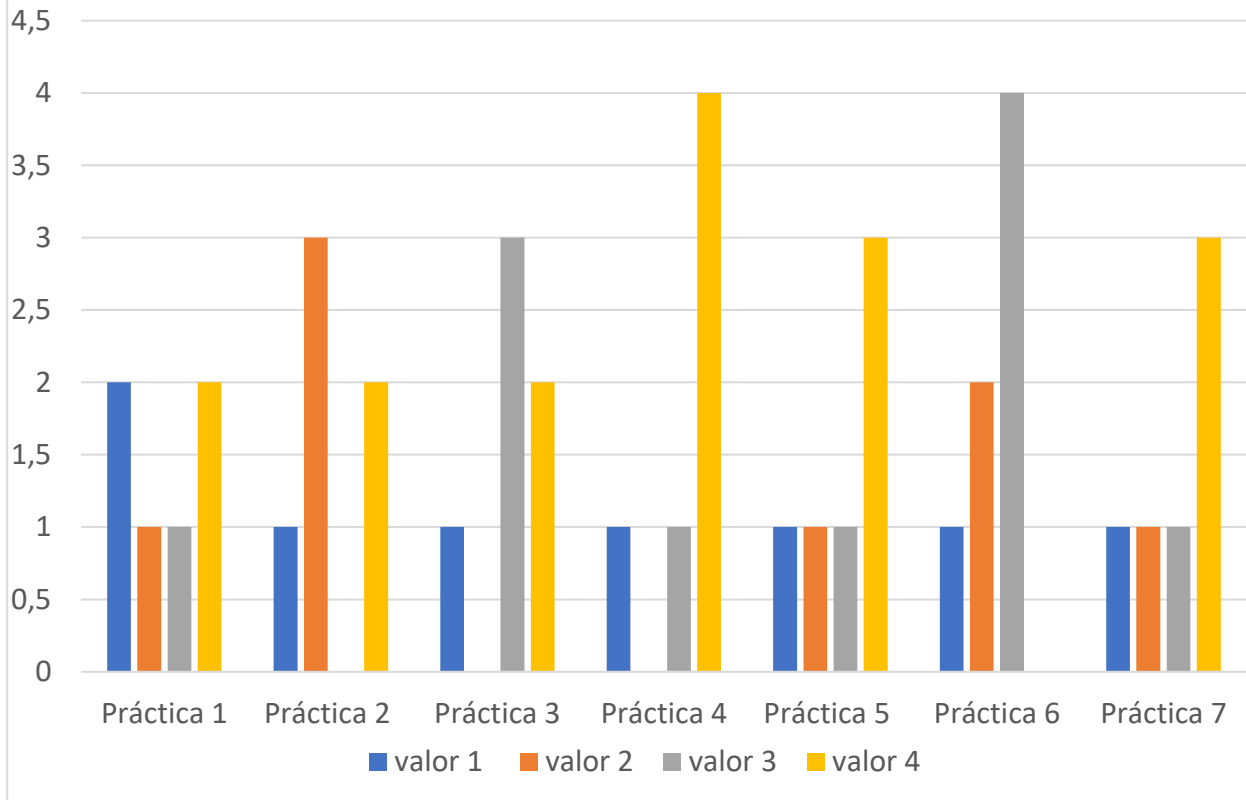
Por otro lado, la práctica N° 6, que aborda el sistema de orientación vocacional para apoyar a los estudiantes en la elección de estudios, es la más descendida, obteniendo un valor 1 por el 33,3% de los encuestados, lo que sugiere que esta práctica requiere mejorar en cuanto a su implementación y efectividad.

## Área Gestión de Recursos



En la dimensión 3.1 "Gestión del Recurso Humano", la práctica N° 1 sobre la planta docente adecuada para implementar el plan de estudios, es evaluada con un valor 4 por el 50%. Sin embargo, las prácticas N° 2, 3, 4, 5 y 6 que abordan aspectos como la baja tasa de ausentismo, la atracción y retención de buenos docentes, la evaluación del desempeño, la formación continua y el reconocimiento al trabajo docente reciben un valor 1 por el 33,3% y un valor 4 por otro 33,3%. La evaluación está dividida, con algunas prácticas bien valoradas y otras que requieren mejoras.

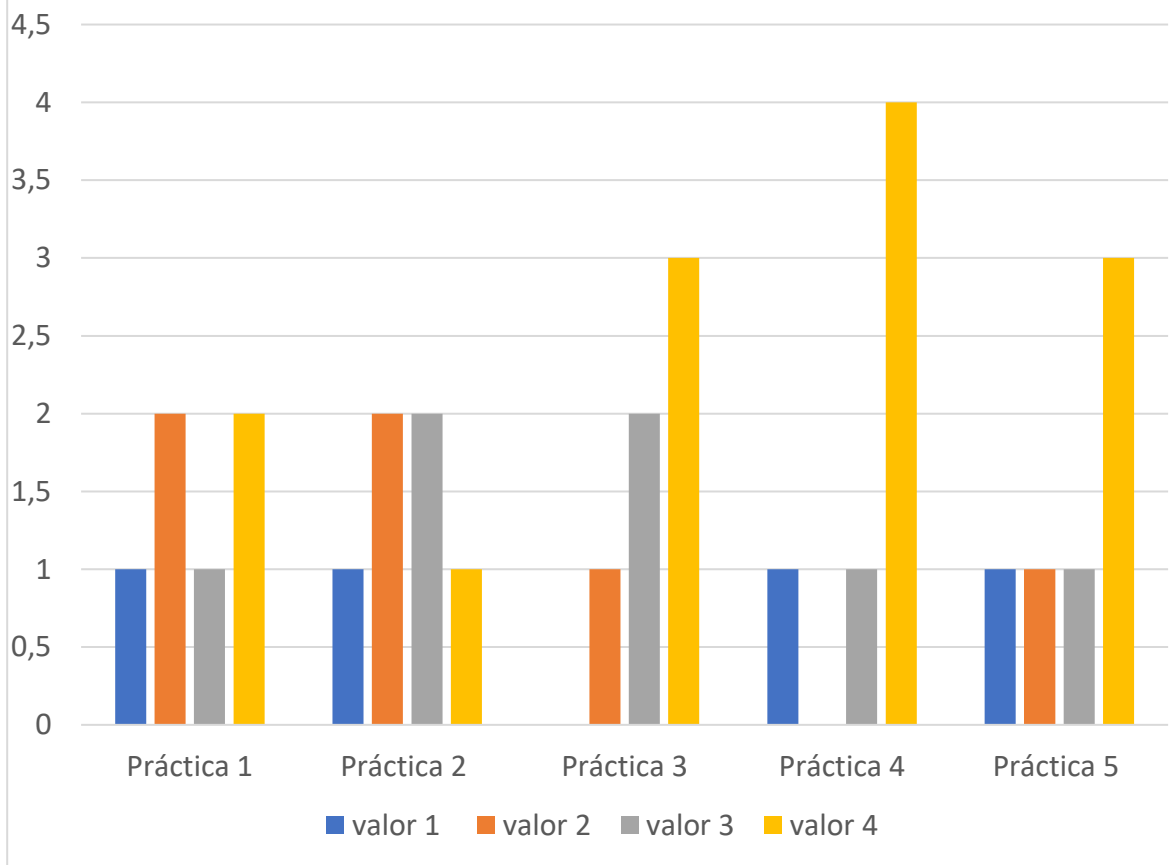
### 3.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración



En la dimensión 3.2 "Gestión de los Recursos Financieros y Administración", se observa que La práctica N°4, que se refiere a la contabilidad ordenada y la rendición pública sobre el uso de los recursos, recibe una valoración de 4 por el 66,67% de los encuestados, lo que indica Una implementación positiva.

Mientras que la práctica N° 2, sobre la existencia de un presupuesto que concilie las necesidades de los diferentes estamentos, es la más descendida, con un 66,67% de los encuestados la valora menor a 2, lo que sugiere que esta práctica no está siendo gestionada de manera adecuada.

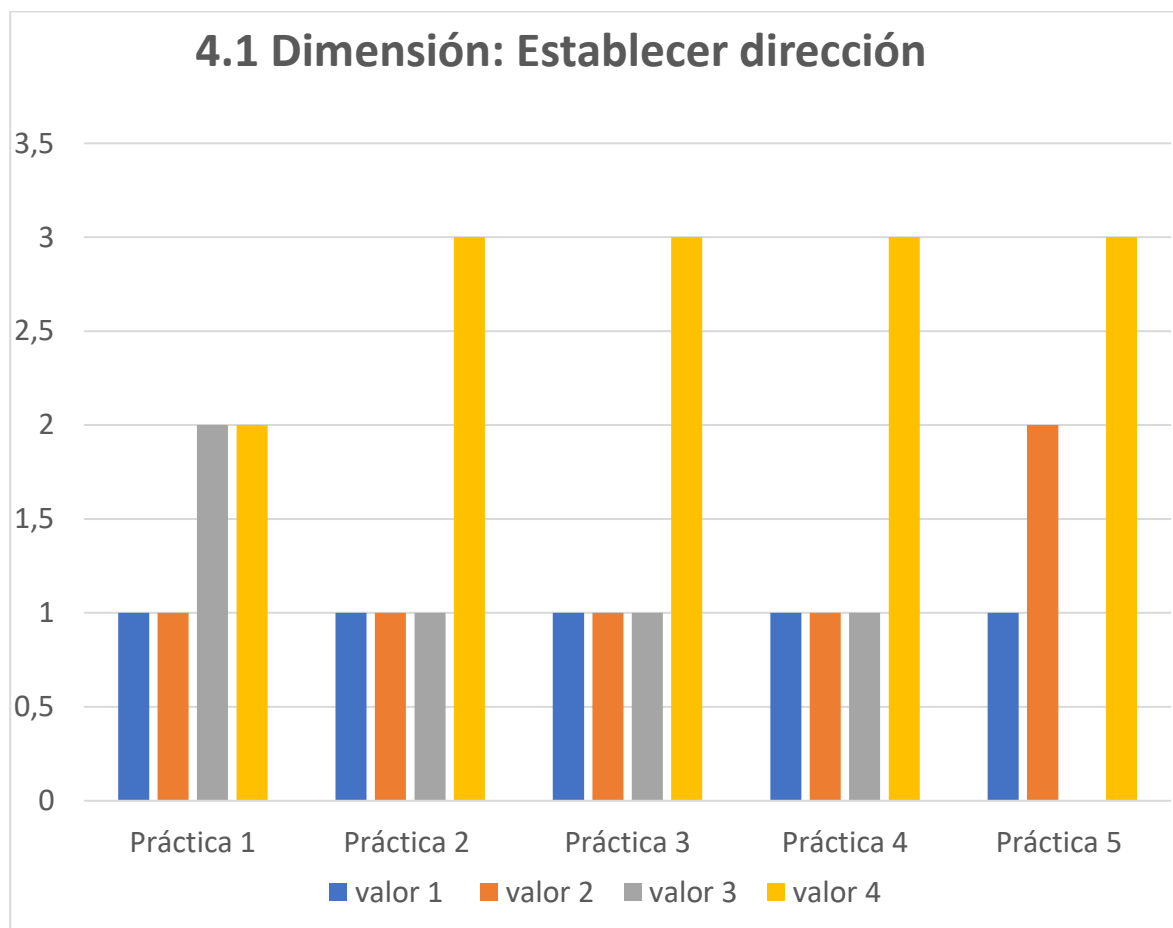
### 3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos.



En la dimensión 3.3 "Gestión de Recursos Educativos", la práctica N<sup>o</sup>4, que se refiere a la disponibilidad de recursos TIC para apoyar tanto el aprendizaje de los estudiantes como la operación administrativa, recibe una valoración de 4 por el 66,67% de los encuestados, lo que indica que la mayoría considera que se está gestionando adecuadamente.

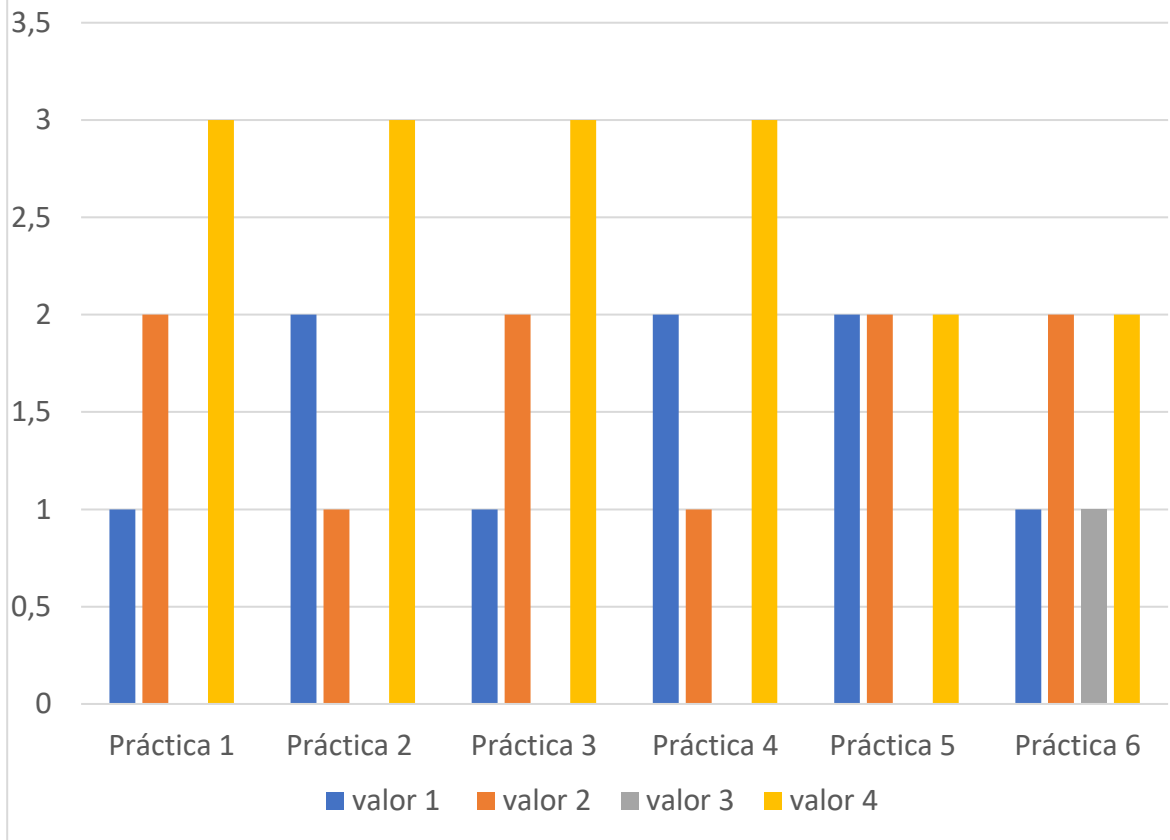
En cambio, las prácticas N<sup>o</sup>1 y N<sup>o</sup>2 relacionadas con las instalaciones, el equipamiento y los recursos didácticos muestran que el 50% de los encuestados valora estas prácticas igual y menor a 2, lo que sugiere que hay una percepción de que las instalaciones y los recursos didácticos no son suficientes o no están organizados adecuadamente para potenciar el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes.

## Liderazgo pedagógico

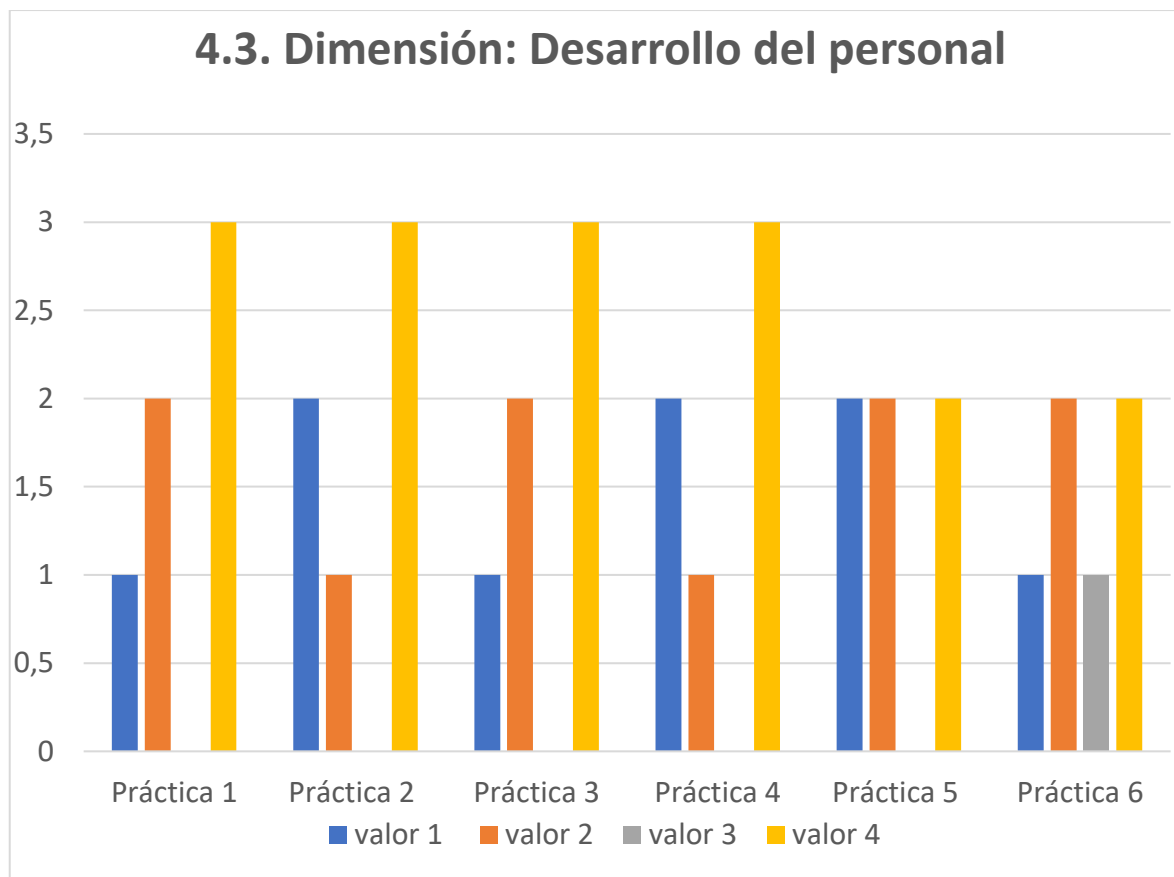


En la dimensión 4.1 "Establecer Dirección", se observa que las prácticas N°2, 3, 4 y 5, relacionadas con la traducción de objetivos institucionales en planes de mejoramiento, la difusión de estos objetivos, la promoción de una cultura inclusiva y equitativa, y la coordinación con el sostenedor, reciben una valoración de 4 por el 50% de los encuestados, lo que indica una percepción positiva de estas prácticas. Sin embargo, la práctica N°5 también es la más descendida, con un 50% de los encuestados valorándola menor a 2, esto refleja una gran división en las percepciones, mientras la mayoría valora positivamente algunas prácticas, existe una importante discordancia sobre la eficacia de la comunicación y coordinación respecto al proyecto educativo

## 4.2. Dimensión: Rediseño de la organización

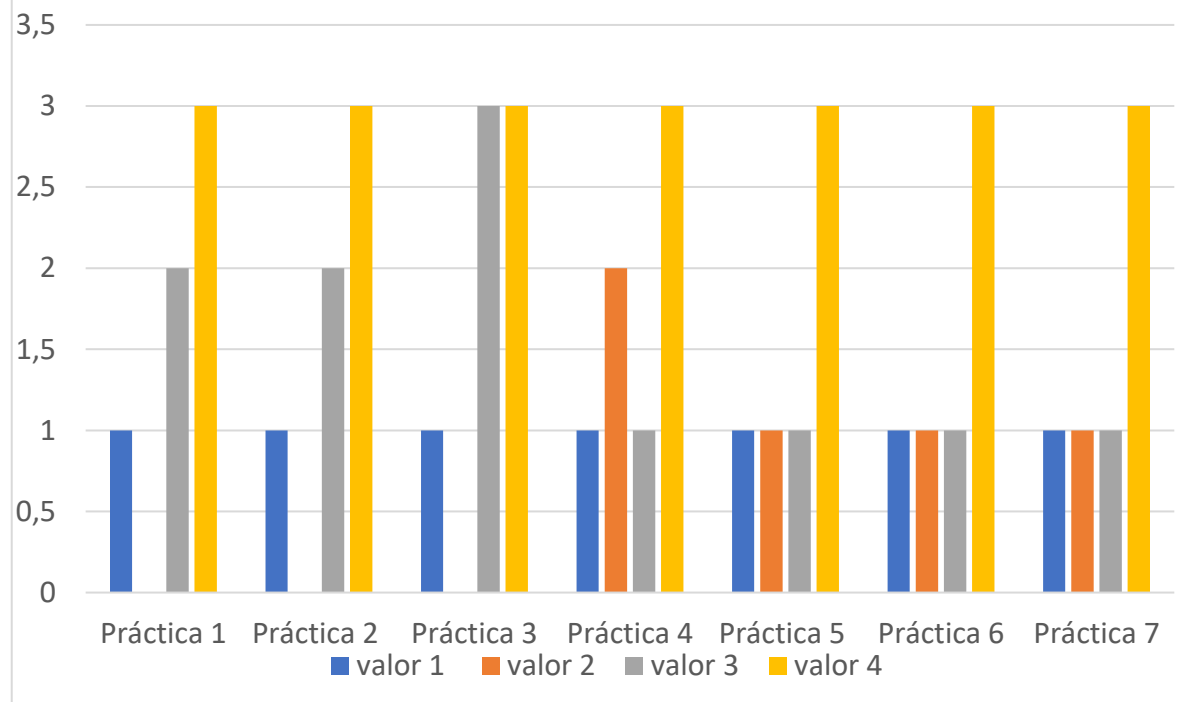


En la dimensión "Rediseño de la organización", las prácticas N°1, 2, 3 y 4, relacionadas con la cultura inclusiva, el clima de confianza, las normas de convivencia y la participación, reciben una calificación de 4 por el 50% de los encuestados, lo que indica una valoración positiva. Sin embargo, el otro 50% las califica entre 1 y 2, sugiriendo que no se cumplen de manera adecuada. En la práctica N°5, sobre la mediación de conflictos, el 33,3% la valora positivamente con un 4, mientras que el 66,6% la califica con un valor menor a 2, mostrando una gran división en las percepciones sobre la efectividad de las prácticas del equipo directivo.



En la dimensión 4.3 "Desarrollo del Personal" La práctica N°1 referente a la búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes y las prácticas N°2, 3 y 4 que abarcan la identificación de necesidades de formación, el reconocimiento de logros y el apoyo al bienestar del personal reciben valoración de 4 por el 50% de los encuestados, esto sugiere su efectividad e implementación. Sin embargo, las prácticas N.º 2, 4 y 5 reciben un valor 1 por el 33,3% de los encuestados, esto indica que una parte importante de la comunidad percibe que estas prácticas no se están llevando a cabo de manera adecuada.

#### 4.4. Dimensión: Gestión de la instrucción



En la dimensión 4.4 "Gestión de la Instrucción", se observa que las prácticas relacionadas con la Gestión Pedagógica, como la articulación del currículum, el monitoreo de logros de aprendizaje, la retroalimentación a los docentes y el apoyo a los estudiantes con dificultades, son generalmente valoradas de manera positiva, el 50% de los encuestados las califica con un valor 4, lo que indica que consideran que estas prácticas se implementan de manera efectiva. Sin embargo, solo el 16,6% las evalúa negativamente con un valor 1, lo que sugiere que una minoría percibe deficiencias en la ejecución de estas prácticas. Esto refleja una evaluación mayormente favorable sobre la gestión de la instrucción en el establecimiento.

## Fortalezas y debilidades por área

Área de Formación Basada en Competencias		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Saber Conocer	Se observa el cumplimiento de la cobertura curricular establecida por el ministerio de educación. Los contenidos se abordan en el desarrollo de procesos formativos que se pueden alcanzar de diversos modos.	Los docentes no fomentan de forma constante el desarrollo del pensamiento crítico, creativo ni la metacognición en sus estudiantes.
Saber ser	Profesionales comprometidos y responsables con sus labores, demostrando dedicación y cumplimiento en todas las tareas que se les asignan, siempre con un alto nivel de compromiso.	No existe mucho trabajo colaborativo, debilidad en la colaboración, el respeto y la predisposición interpersonal dentro del equipo docente. Alto nivel de diferencias de percepciones frente a algunas prácticas y toma de decisiones.
Saber hacer	Desarrollo metódico de las actividades con los estudiantes.	Falta de suficiente atención al fortalecimiento de la autoestima académica, a la comprensión de conceptos mediante herramientas didácticas adecuadas, y a la entrega

## **Análisis general del área**

Se observa que los docentes cumplen con la cobertura curricular exigida por el ministerio de educación. Además, un alto % de docentes son capaces de abordar los contenidos de forma diversa, lo que permite a los estudiantes aprender de diferentes maneras y facilita el proceso de formación, los docentes muestran un enfoque metódico en el desarrollo de las actividades educativas, lo que asegura que el proceso de enseñanza sea sistemático y estructurado. A pesar que existe una falta de énfasis en el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico, creativo y metacognitivo en los estudiantes. Los profesionales educativos se destacan por su alto nivel de compromiso y responsabilidad, se demuestra dedicación y seriedad en el cumplimiento de sus tareas, lo que refleja una actitud positiva hacia el trabajo. Se identifican debilidades en la colaboración dentro del equipo docente, existen problemas en el trabajo colaborativo, con deficiencias en la relación interpersonal y el respeto mutuo. También se observan diferencias significativas en las percepciones de las prácticas pedagógicas y en la toma de decisiones dentro del equipo. No obstante, hay deficiencias en áreas clave como el fortalecimiento de la autoestima académica de los estudiantes y la comprensión de conceptos mediante el uso adecuado de herramientas didácticas. Además, la retroalimentación proporcionada a los estudiantes no es siempre oportuna, lo que limita el potencial de los estudiantes para mejorar.

Se resalta que, en general, hay un compromiso positivo en las prácticas docentes, con una planificación adecuada y un enfoque metódico. Sin embargo, también señala áreas claves que requieren atención urgente, como la mejora en la colaboración docente, la atención a las necesidades emocionales y académicas de los estudiantes, y el fomento del pensamiento crítico y la retroalimentación efectiva.

Área de Gestión Curricular

Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Gestión Pedagógica	Se destaca un acompañamiento en el aula mediante observación para mejorar las prácticas docentes y fomentar el desarrollo de capacidades.	Se requiere fortalecer el análisis y la reflexión conjunta entre el equipo técnico pedagógico y los docentes, promoviendo una formación continua y no una supervisión.  La organización de la carga horaria y la asignación de horas de libre disposición necesita ser revisada para alinearse mejor con las metas formativas y las necesidades de los estudiantes.
Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	Docentes comprometidos y rigurosos en el manejo preciso de conceptos, aplicando con claridad las nuevas prácticas pedagógicas proporcionadas por el equipo, garantizando un aprendizaje sólido.	Falta de monitoreo y retroalimentación adecuada del trabajo estudiantil.

<p>Apoyo al desarrollo de los estudiantes</p>	<p>La capacidad del establecimiento para identificar de manera temprana a los estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales, así como a aquellos en riesgo de deserción, implementando acciones para su continuidad en el sistema educativo.</p>	<p>Falta de organizar instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de las diferentes acciones.</p> <p>Falta de un sistema de orientación vocacional efectivo y estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses</p>
---	--	--

### **Análisis general del área**

En la dimensión de Gestión Pedagógica, se valora el acompañamiento docente en el aula mediante observación y reflexión, pero se necesita fortalecer el análisis conjunto entre el equipo técnico y los docentes, priorizando la formación continua. Además, se debe revisar la organización de la carga horaria y la asignación de horas libres para adaptarlas mejor a las metas y necesidades de los estudiantes.

En la dimensión de Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, se resalta la fortaleza de contar con docentes comprometidos y rigurosos en el manejo de los conceptos, aplicando de manera clara las nuevas prácticas pedagógicas proporcionadas por el equipo. No obstante, existe una debilidad importante en la falta de un monitoreo y retroalimentación adecuada del trabajo estudiantil, lo que podría limitar el desarrollo continuo de los estudiantes.

En la dimensión de Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes, se valora la capacidad del establecimiento para identificar de manera temprana a los estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales, así como a aquellos en riesgo de deserción, implementando acciones para garantizar su continuidad en el sistema educativo. Sin embargo, se observa la necesidad de organizar instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, con el fin de revisar

el grado de cumplimiento de los objetivos de las diferentes acciones implementadas. Además, la falta de un sistema de orientación vocacional efectivo y de estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos también representa una debilidad que debe abordarse para proporcionar mayores oportunidades de desarrollo a estos estudiantes.

Área de Gestión de Recursos		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Gestión de recursos humanos	Existe una planta docente adecuada para implementar el plan de estudios.	Falta de implementación de mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazo en caso de licencias médicas. El establecimiento no cuenta con sistemas de favorezcan el desarrollo profesional docente. No se valora profesionalmente el trabajo de los profesores con mejor experticia académica.
Gestión de Recursos Financieros y Administrativos	Se cuenta con una implementación eficaz y transparente de la gestión financiera, con la contabilidad ordenada y la rendición pública sobre el uso de los recursos.	La gestión del presupuesto no está adecuadamente alineada con las necesidades de los distintos sectores involucrados, esto se debe principalmente a que el ingreso de recursos está sujetos a una ley de subvenciones que depende del nivel de asistencia de los estudiantes limitando así el ingreso de recursos en los establecimientos vulnerables.

Gestión de Recursos educativos	Hay equipamiento tecnológico, redes de wifi, recursos TIC para el aprendizaje de los estudiantes como para la operación administrativa.	Existe una insuficiencia/mantenición, en las instalaciones y algunos recursos no están organizados de manera óptima para favorecer el aprendizaje y bienestar de los estudiantes. No se cuenta con un inventario de uso de la comunidad. La biblioteca está un poco obsoleta, falta renovación de textos y un uso más intensivo del CRA.
--------------------------------	---	--

### **Resumen General del Área**

En la dimensión de Gestión de Recursos Humanos, se destaca una planta docente adecuada para implementar el plan de estudios. Sin embargo, existen debilidades como la falta de mecanismos para reducir la tasa de ausentismo y un sistema eficiente de reemplazo en casos de licencias médicas. Además, el establecimiento no cuenta con sistemas que favorezcan el desarrollo profesional docente, y no se valora adecuadamente el trabajo de los profesores con mayor experticia académica.

En la gestión financiera es destacada por su implementación eficaz y transparente, con una contabilidad ordenada y la rendición pública sobre el uso de los recursos. Sin embargo, la gestión del presupuesto no está alineada de manera adecuada con las necesidades de los diferentes sectores, debido a la dependencia de las subvenciones, lo que limita el ingreso de recursos, especialmente en establecimientos vulnerables.

En la dimensión de Gestión de Recursos Educativos, se destaca la disponibilidad de equipamiento tecnológico, redes de wifi y recursos TIC tanto para el aprendizaje de los estudiantes como para la operación administrativa. No obstante, existen deficiencias en las instalaciones, y algunos recursos no están

organizados adecuadamente para potenciar el aprendizaje y bienestar de los estudiantes. También se observa la falta de un inventario de uso de la comunidad, y la biblioteca se encuentra algo obsoleta, con la necesidad de renovar los textos y de un uso más intensivo del CRA.

Área de Liderazgo Pedagógico		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Establecer dirección.	La capacidad para traducir los objetivos institucionales en planes de mejoramiento concretos, promoviendo una cultura inclusiva y equitativa.	La escuela no promueve a sus docentes más destacados como líderes pedagógicos. No hay una coordinación con los docentes en las funciones de liderazgo que se les entrega, estas están influenciadas por sus cargas horarias y no por sus capacidades y/o desafíos profesionales conciliados por ambas partes.
Rediseño de la organización	Destaca en la promoción de una cultura inclusiva, un clima de confianza, el establecimiento de normas de convivencia y la participación activa. Se muestra un esfuerzo en la práctica de mediación de conflictos, aunque con áreas de oportunidad para fortalecer su efectividad.	Se implemente solo una visión estructurada en el plan de logro de los objetivos, liderada por el equipo directivo, lo que genera división en la comunidad.

<p>Desarrollo del personal.</p>	<p>Existen en algunos profesores un constante deseo de aprendizaje y autoperfeccionamiento, pero es individual.</p>	<p>Necesidad de generar cambios en las funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes.</p>
<p>Gestión de la instrucción</p>	<p>Gestión pedagógica bien estructurada, que está alineada con las expectativas de los docentes y otros miembros de la comunidad educativa.</p>	<p>No se respetan los espacios establecidos para reuniones o intercambios de ideas en los tiempos acordados, (comunidades de aprendizaje, Planes normativos) lo que limita la posibilidad de un trabajo colaborativo entre el equipo directivo y otros miembros del personal. Hay una mayor centralización monolítica en el equipo Directivo, solo entregan información más que solicitar opiniones o aportes para la toma de decisiones.</p>

## **Resumen general del área**

El área de liderazgo pedagógico presenta un enfoque general positivo en términos de estructura y alineación de objetivos, pero también enfrenta varias áreas críticas que necesitan atención. Las fortalezas principales incluyen una clara dirección institucional, una cultura inclusiva, y una sólida estructura pedagógica alineada con las expectativas del personal. Sin embargo, las debilidades principales radican en una falta de colaboración efectiva, la centralización de decisiones en el equipo directivo, y la falta de oportunidades de liderazgo para los docentes destacados. También hay desafíos relacionados con la gestión del tiempo y la carga administrativa de los docentes, lo que limita su capacidad para desarrollarse profesionalmente.

## PROPUESTAS DE MEJORA

Esta propuesta tiene como objetivo abordar las debilidades detectadas en el análisis y optimizar las fortalezas existentes, con el fin de fomentar un ambiente educativo más colaborativo y eficiente. A través de este enfoque, se busca mejorar el trabajo con los estudiantes, promoviendo un desarrollo integral en el marco de la formación en competencias, y asegurando así un impacto positivo y sostenible en el proceso educativo.

Área de Formación en Competencias		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer las competencias de los estudiantes promoviendo la colaboración docente mediante espacios regulares de trabajo conjunto que faciliten la planificación y el intercambio de prácticas pedagógicas efectivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer comunidades de aprendizajes basada en proyectos y que estén relacionados con el PEI Y PME y con las funciones que se realizan durante el año.</li> <li>- Plataformas digitales colaborativas: Crear un entorno virtual donde los docentes puedan compartir recursos.</li> <li>- Establecer Tiempos de Planificación colaborativa en horarios específicos dentro de la jornada escolar.</li> <li>- Encuentros de "peer learning" entre docentes y estudiantes: Organizar sesiones en las que los estudiantes también puedan compartir sus experiencias y reflexiones con los docentes,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director</li> <li>- UTP</li> <li>- Docente coordinador 1° ciclo</li> <li>- Docente coordinador 2° ciclo</li> <li>- Docente coordinador nivel parvulario.</li> </ul>

	<p>fomentando un espacio de aprendizaje colaborativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar equipos de trabajo temáticos que aborden áreas específicas como el desarrollo de habilidades metacognitivas, pensamiento crítico y la integración de enfoques constructivistas.</li> </ul>	
--	--	--

Área de Gestión Curricular		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>Mejorar la calidad educativa mediante el fortalecimiento de una gestión pedagógica analítica y reflexiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer el análisis conjunto entre el equipo técnico y los docentes mediante reuniones periódicas de reflexión sobre las prácticas pedagógicas y los logros obtenidos en el aula.</li> <li>- Revisar y ajustar la organización de la carga horaria para que los docentes dispongan de tiempo adecuado para la planificación, reflexión y formación continua.</li> <li>- Fortalecer el monitoreo y retroalimentación estudiantil mediante un sistema regular de seguimiento utilizando herramientas digitales o registros pedagógicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UTP</li> <li>- Docente coordinador 1° ciclo</li> <li>- Docente coordinador 2° ciclo</li> <li>- Docente coordinador nivel parvulario</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un sistema de observación y evaluación cruzada entre docentes para fomentar la retroalimentación en un ambiente de confianza y colaboración.</li> <li>- Establecer un calendario de seguimiento en el que se programen intervenciones específicas de monitoreo y análisis de resultados en el aula.</li> </ul>	
--	---	--

Área de Gestión de Recursos		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Optimizar la gestión de recursos humanos, financieros y educativos promoviendo una comunidad participativa en la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer acuerdos con instituciones formadoras para cubrir ausencias docentes con estudiantes en práctica.</li> <li>- Crear un sistema de tutoría y mentoría para fomentar el desarrollo pedagógico mediante la colaboración entre docentes experimentados y nuevos.</li> <li>- Reconocer a los docentes con mayor experticia mediante oportunidades de liderazgo y participación en decisiones clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sostenedor</li> <li>- UTP</li> <li>- Director</li> <li>- Comité bienestar.</li> <li>- Centro general de Padres.</li> <li>- Coordinador de subvención escolar.</li> <li>- Coordinador CRA.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Involucrar a los docentes más experimentados en procesos de mejora escolar, innovación pedagógica y evaluación educativa.</li><li>- Implementar encuestas de satisfacción y clima laboral para abordar causas del ausentismo.</li><li>- Buscar financiamiento adicional mediante alianzas con empresas locales o fondos de proyectos sociales.</li><li>- Crear un inventario digital de recursos educativos accesibles para docentes y estudiantes.</li><li>- Reactivar el uso del CRA a través de formación y actividades extraescolares que fomenten la investigación y aprendizaje independiente.</li><li>- Fomentar la participación en proyectos comunitarios aprovechando la red de instituciones locales para desarrollar proyectos educativos y promover la conciencia social y ambiental.</li></ul>	
--	--	--

Área de Liderazgo Pedagógico		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer la colaboración docente y el liderazgo distribuido, con énfasis en el proceso de enseñanza-aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descentralizar la toma de decisiones Impulsar un modelo de liderazgo compartido que incluya a los docentes en el proceso de toma de decisiones relacionadas con el desarrollo pedagógico, la gestión de recursos y la planificación escolar.</li> <li>- Crear espacios regulares de trabajo colaborativo para que los docentes puedan compartir experiencias, buenas prácticas pedagógicas y abordar desafíos comunes.</li> <li>- Identificar a docentes con habilidades de liderazgo y proporcionarles oportunidades formales de desarrollo, como programas de mentoría, talleres de formación y responsabilidades de liderazgo dentro de la escuela.</li> <li>- Revisar y ajustar la asignación de tareas administrativas a los docentes para reducir la carga de trabajo, asegurando que se dedique tiempo suficiente para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección</li> <li>- UTP</li> <li>- Docentes</li> </ul>

	<p>el desarrollo profesional y la planificación pedagógica.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Implementar herramientas tecnológicas para la automatización de tareas administrativas como el libro de clases.</li><li>- Asegurar que la retroalimentación no solo provenga del equipo directivo, sino también entre docentes, en un clima de confianza y colaboración.</li><li>-</li></ul>	
--	--	--

## CONCLUSIÓN

Toda institución educativa debe basarse en la premisa del mejoramiento constante, y la escuela La Florida no es la excepción. En este contexto, se ha abordado la necesidad de mejorar los procesos formativos a través de un rediseño que fortalezca la formación basada en competencias, con un enfoque que permite desarrollar actividades según nuestra realidad y que promueva un aprendizaje integral, inclusivo y significativo para los estudiantes.

Al realizar un diagnóstico de las prácticas pedagógicas, se identificaron tanto fortalezas, como la dedicación y el compromiso de los docentes, como áreas de mejora, entre las que destaca la falta de colaboración efectiva y un liderazgo pedagógico distribuido, lo cual limita la capacidad de optimizar los procesos educativos en la escuela.

Por ello, se propone un modelo formativo que refuerce la reflexión pedagógica y el trabajo colaborativo, pues ambos son fundamentales para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Implementar un liderazgo pedagógico distribuido, que fomente la innovación y el desarrollo profesional continuo, es clave para que los docentes puedan afrontar los desafíos que implica la formación basada en competencias.

Para una institución como la escuela La Florida, que tiene un enfoque centrado en la diversidad y la integración de la comunidad educativa, implementar este tipo de estrategias fortalecerá aún más el trabajo colaborativo y permitirá a los estudiantes estar mejor preparados para afrontar los desafíos del mundo contemporáneo. Vinculando el aprendizaje con situaciones reales y desarrollando competencias que les permitan crecer como personas, la escuela estará contribuyendo a la formación de individuos más completos, comprometidos con su entorno y preparados para un futuro en constante cambio.

## BIBLIOGRAFÍA

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

Baranda S. (2005). La investigación y la Universidad en América Latina. Informe UNESCO.  
<https://www.redalyc.org/journal/4780/478049736004/html/>

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

García Rodríguez, C. F. (2018). Perspectivas del impacto en el liderazgo educativo y la calidad del siglo XXI. 13(2), 24–39  
[http://www.spentamexico.org/v13-n2/A3.13\(2\)24-39.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n2/A3.13(2)24-39.pdf)

Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones. (2016). *LIDERES EDUCATIVOS, Centro de liderazgo para la mejora escolar*. Valparaiso , Chile : Pontificia Universidad Católica de Valparaiso  
[https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/LIBRO\\_BUENAS-PRACTICAS-DE-LIDERAZGO-PEDAGOGICO\\_06-19.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/LIBRO_BUENAS-PRACTICAS-DE-LIDERAZGO-PEDAGOGICO_06-19.pdf)

Vázquez Fernández, P. & Ortega Osuna, J. L. (2011). *Competencias básicas: desarrollo y evaluación en educación secundaria*.

Wolters

Kluwer

España.

<https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/63165?page=1>

GESTIÓN CURRICULAR Para la reactivación integral de aprendizajes

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

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

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

Ministerio de educación (2015). Marco para la buena dirección. Estándares para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño. [http://archivos.agenciaeducacion.cl/biblioteca\\_digital\\_historica/orientacion/sin\\_juicio/marcobuenadireccion.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/biblioteca_digital_historica/orientacion/sin_juicio/marcobuenadireccion.pdf)

Observación sin juicio: Herramientas para líderes pedagógicos *LIDERES EDUCATIVOS*, Centro de liderazgo para la mejora escolar. . Valparaíso, Chile : Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

[https://www.lidereseducativos.cl/wpcontent/uploads/2018/12/PL6\\_C.P.\\_OBSEVACION-SIN-JUICIO\\_10-12-18.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wpcontent/uploads/2018/12/PL6_C.P._OBSEVACION-SIN-JUICIO_10-12-18.pdf)

REVISTA ANUAL ACCIÓN Y REFLEXIÓN EDUCATIVA, N° 44, 2019 Págs. 50 – 63 Jorge Luis Martínez Ramírez. Universidad de Panamá.

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/accion\\_reflexion\\_educativa/article/view/673/1853](https://revistas.up.ac.pa/index.php/accion_reflexion_educativa/article/view/673/1853)