



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  
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE  
RECURSOS DEL COLEGIO GARDEN COLLEGE, DE LA COMUNA DE  
CAUQUENES, REGIÓN DEL MAULE**

Candidatos a magíster : Bárbara Andía García  
Bernardo Reyes López  
Tutor disciplinar : Rocío Soledad Riffo San Martín  
Tutor metodológico : Marlenis Martínez Fuentes

Marzo, 2025

# ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>12</b>
<b>ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO .....</b>	<b>15</b>
<b>PROPUESTAS DE MEJORA .....</b>	<b>57</b>
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>69</b>

## RESUMEN

La investigación toma sustento con la siguiente interrogante: ¿Cómo perciben las prácticas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, de las profesoras del colegio Garden College, visibilizadas durante el año 2024? La intencionalidad de esta investigación es promover la generación de una propuesta de mejora a través de un diagnóstico a nivel consultivo, que considera la Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. La investigación es de tipo cuantitativa, el instrumento es una rúbrica con cuatro niveles progresivos de prácticas: 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. Las áreas encuestadas son Formación Basada en Competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión pedagógica y Gestión de recursos, según la fuente bibliográfica conocida y utilizada en el desarrollo del programa de magíster. La población encuestada son 4 profesores, dos de educación básica y dos de enseñanza media de nuestro colegio. Los resultados se analizaron según el porcentaje de prácticas y dimensiones ubicadas en cada uno de los niveles anteriormente mencionados. La propuesta de mejora tiene objetivos por área, acciones concretas y progresivas, los responsables son: el equipo directivo y de gestión.

## INTRODUCCIÓN

En la era actual, la educación se enfrenta a desafíos cambiantes y complejos que requieren una mayor exigencia, por lo que obliga a los equipos directivos y docentes, estar en un constante análisis de estrategias, destinadas a mejorar sus prácticas y en búsqueda de la calidad educativa. Considerando lo anteriormente señalado es que se hace imperioso poder desarrollar un diagnóstico y de este modo poder analizar las dimensiones formación basada en competencias, liderazgo educativo, liderazgo pedagógico y gestión de recursos que se materializa con la pregunta: ¿Cómo perciben estos ocho profesores consultados, las prácticas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, de los docentes del colegio Garden College, visibilizadas durante el año 2024? Y de este modo conocer la realidad actual y elaborar una propuesta de mejora, tendiente a conocer lo que se está haciendo bien y que cosas de manera específica deben erradicarse o mejorarse.

En su estructura se puede encontrar el apartado de: Resumen de la investigación, desde presentación del problema, hasta las propuestas de mejora; Marco teórico, que sustenta el trabajo y abarca la literatura de los elementos que sustentan el presente sondeo y perspectiva de los tesisistas; Marco contextual que describe el entorno y realidad del colegio; Diseño y aplicación del instrumento de evaluación, que permite realizar un diagnóstico de las áreas a tratar antes mencionadas; Análisis de los resultados, que presenta, describen e interpreta los datos; Propuestas de mejora de las debilidades y fortalezas encontradas; Conclusión, con alcances y aspectos relevantes del trabajo, Bibliografía y por último, los anexos complementarios al proceso investigativo.

Con la elaboración de este trabajo pretendemos que el lector reflexione sobre la importancia de las buenas prácticas pedagógicas, tanto de las que se den directamente con estudiantes en las aulas de trabajo, así como también, de las que están en relación con la gestión, entendiendo que la educación es un complemento para obtener aprendizajes efectivos y de calidad.

## MARCO TEÓRICO

Este marco teórico aborda los fundamentos conceptuales y prácticos de la formación basada en competencias, un enfoque pedagógico que responde de manera integral a las demandas dinámicas del entorno laboral y social en el que nos desenvolvemos diariamente. Analizamos elementos clave como el liderazgo pedagógico, la gestión curricular, la gestión de recursos y la elaboración de instrumentos de evaluación, los cuales consideramos esenciales para garantizar la calidad educativa en nuestra comunidad que está orientada a formar estudiantes capaces de enfrentar retos actuales y contribuir significativamente al desarrollo de sus comunidades, manteniendo siempre los valores y principios que distinguen a nuestro establecimiento.

### **Formación basada en competencias:**

La formación basada en competencias se centra en el desarrollo integral de los y las estudiantes, enfatizando no sólo el conocimiento teórico, sino también las habilidades prácticas y actitudes necesarias para el desempeño efectivo en contextos laborales y sociales. Este enfoque busca promover un aprendizaje significativo, relevante y aplicable, alineado con las demandas del entorno (Aguirre, 2020).

La formación basada en competencias 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), con esta frase nos señala que, en este mundo tan cambiante, los estudiantes necesitan tener herramientas que les permitan enfrentar un mundo que cambia cada vez más rápido, para resolver las problemáticas actuales y las del futuro.

Cabrerizo, Rubio y Castillo (2008) Son las capacidades que todo ser humano necesita para resolver, de manera eficaz y autónoma, las situaciones de la vida. Se

fundamentan en un saber profundo, no sólo saber qué y saber cómo, sino saber ser persona en un mundo complejo, cambiante y competitivo. (p.9)

En estas definiciones se logra dimensionar que el estudiante es fundamental en la adquisición de competencias, toda vez es el protagonista principal del proceso de aprendizaje, que se genera con la relación cotidiana de experiencia y reflexión, además de la práctica y aplicación de lo aprendido, fomentando su creatividad, autonomía, responsabilidad, motivación y capacidad de autoevaluar su propio desempeño.

### **Liderazgo Pedagógico:**

De acuerdo a Coronado et al. (2023) “A partir de las décadas de 1960 y 1970 surge el interés por implementar el concepto de liderazgo que se maneja en el ámbito empresarial a los centros educativos, partiendo de investigaciones generales sobre liderazgo” (p.3).

De este modo las estrategias del liderazgo empresarial pueden ser adaptadas y aplicadas en el contexto educativo, para mejorar la gestión, el rendimiento académico y la experiencia del estudiante, considerando las necesidades y desafíos únicos del entorno educativo.

Según Hargreaves, A. (2013), el liderazgo debe estar fundamentado en 7 principios de sostenibilidad, que son “la profundidad, amplitud, justicia, diversidad, iniciativa y conservación” (p. 29) y estos no son compatibles con una visión de jefatura clásica, sino con la del liderazgo distribuido en la cual & quot; los modelos de gestión que reflejan esta cultura institucional son modelos de profesionales que suponen que aquellos que la conduzcan tendrán que equilibrar y coordinar la diversidad de intereses a fin que los individuos puedan trabajar juntos en las tareas sustantivas & quot; (De La Hoz Blanco, J. E. 2017, p. 6).

El liderazgo pedagógico se enfoca en mejorar la calidad educativa a través de la influencia directa sobre la enseñanza y el aprendizaje. Un líder pedagógico efectivo es aquel que promueve una cultura de colaboración, innovación y mejora continua, creando un entorno donde los docentes se sienten apoyados y motivados para

alcanzar su máximo potencial. Además, este tipo de liderazgo se traduce en un impacto positivo sobre el rendimiento estudiantil, ya que contribuye al desarrollo de un clima organizacional centrado en la mejora de la instrucción según Robinson, Lloyd, & amp; Rowe, (2008) (p. 635).

Podemos entender que un liderazgo basado y enfocado en mejorar y crear un ambiente positivo en la organización contribuye a dar condiciones para el aprendizaje, promueve la colaboración de los miembros de la comunidad educativa, permitiendo una educación de calidad.

Respecto al planteamiento de los autores se deja entrever que el concepto de liderazgo tuvo sus orígenes en lo empresarial, sin embargo el impacto que genera en educación lo hace merecedor de mejoras de aprendizaje y logros en los estudiantes, ya que puede crear una cultura de aprendizajes, donde todos los miembros de la comunidad educativa se sientan valorados y apoyados, ya sea como agente de cambios, que pueden influir directa o indirectamente en la educación de calidad.

### **Gestión Curricular:**

La gestión curricular consiste en diseñar, implementar y evaluar los programas educativos de manera que se alineen con los objetivos institucionales y las necesidades de los estudiantes. Una gestión curricular efectiva permite que el currículo sea flexible y adaptable a los cambios sociales, tecnológicos y educativos. Según Tyler (1949) "Al promover un enfoque centrado en los resultados, se asegura que el aprendizaje sea relevante y contextualizado" (p.17).

Los resultados como enfoque educativo nos dan certeza de un propósito claro hacia las necesidades reales de los estudiantes así podemos asegurarnos que lo enseñado será útil en la vida a la que se enfrentarán.

La gestión curricular es esencial para facilitar la implementación de la educación basada en competencias. Este proceso implica la planificación, ejecución y evaluación del currículo, garantizando que responda a los desafíos contemporáneos y a las

demandas del mercado laboral. Los educadores deben articular eficazmente los objetivos de aprendizaje con estrategias de enseñanza, asegurando así que los estudiantes adquieran las competencias necesarias para su desarrollo personal y profesional (Pérez, 2022). La gestión curricular también requiere una revisión continua para adaptarse a los cambios en los contextos educativos y laborales.

La gestión curricular se hace fundamental en educación, porque permite a las instituciones educativas planificar, implementar y evaluar. Del mismo modo asegura la relevancia del currículum, mejora la calidad de la educación, fomenta la innovación y creatividad, asegura la coherencia y la articulación, mejora el logro de los estudiantes, fomenta la comunicación y colaboración entre ellos. En definitiva es un elemento necesario, sin el cual, existiría desactualización y obsolescencia.

### **Gestión de Recursos:**

La gestión de recursos implica la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros en las instituciones educativas. Es fundamental asegurar que estos recursos estén alineados con los objetivos educativos y contribuyan a la mejora continua del aprendizaje. La capacitación del personal y la adecuada distribución de recursos son esenciales para crear un entorno educativo que favorezca el desarrollo de competencias (Martínez & Rivas, 2021). La gestión efectiva de recursos permite maximizar el impacto de las inversiones educativas y mejorar la equidad en el acceso a oportunidades de aprendizaje.

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 permite a los establecimientos educacionales optimizar el uso de recursos disponibles, lo que permite mejorar la calidad de la educación, ya que

proporcionan a los estudiantes, profesores y a todos quienes intervienen en el proceso educativo, los recursos necesarios para alcanzar los objetivos del proceso enseñanza aprendizaje.

### **Elaboración y Validación de Instrumentos:**

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

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).

La elaboración de instrumentos es fundamental en la investigación y evaluación educativa, ya que permiten obtener datos precisos y confiables para tomar decisiones informadas, objetivas; y cuyo norte no es otro que mejorar la calidad educativa, evidenciando debilidades y fortalezas, no solo en los estudiantes, sino que también en el ejercicio docente o directivo según sea el caso, permitiendo una mejora continua en el proceso educativo.

En síntesis, articulamos la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos, y la validación de instrumentos de evaluación como pilares fundamentales de nuestra propuesta educativa. La implementación coordinada de estos elementos nos permite promover aprendizajes significativos, fomentar la innovación y garantizar una educación pertinente y de calidad que responda a las demandas y desafíos del contexto actual.

## MARCO CONTEXTUAL

### Características del Contexto

El Colegio Garden College de Cauquenes fue fundado el 30 de octubre de 1997 por los visionarios Cristian de la Hoz Pérez y Vivían Parra Rivas, se constituye como un referente educativo en la provincia. Inicialmente concebido con una matrícula de 12 estudiantes, la institución ha experimentado un notable crecimiento, atendiendo actualmente a más de 800 estudiantes distribuidos en 30 cursos que abarcan desde el nivel Pre kínder hasta 4° Medio.

Ubicado en calle Maipú 479, en la comuna de Cauquenes, el colegio se inserta en un contexto que combina características urbanas y rurales, lo que le permite integrar diversas perspectivas culturales y sociales en sus procesos formativos. Garden College se distingue por su enfoque pedagógico inclusivo y su compromiso con una formación integral, cimentada en principios de calidad, equidad e innovación.

El marco educativo del establecimiento se articula en torno a tres sellos institucionales que representan pilares fundamentales de su propuesta pedagógica:

- Sello de la Enseñanza del Inglés: Prioriza el dominio del idioma como herramienta imprescindible para la inserción en un entorno globalizado, preparando a los estudiantes para enfrentar los desafíos de un mundo interconectado.

- Sello del Uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (Tics): Fomenta el desarrollo de competencias digitales avanzadas mediante el uso pedagógico de herramientas tecnológicas, consolidando un aprendizaje significativo y pertinente.

- Sello Deportivo, Artístico y Cultural: Promueve el desarrollo integral de los estudiantes a través de actividades que refuercen su creatividad, habilidades sociales y bienestar físico y emocional.

## **Entorno y Realidad del Establecimiento**

Situado en la comuna de Cauquenes, región del Maule, Garden College se beneficia de un entorno privilegiado, caracterizado por su riqueza agrícola, cultural y natural. Este contexto propicia la implementación de actividades pedagógicas al aire libre, que fomentan la conciencia ambiental y el respeto por el entorno.

La infraestructura del colegio está diseñada para responder a las exigencias de un modelo educativo moderno e inclusivo. Cuenta con aulas equipadas para el uso de tics, laboratorios de ciencias y computación, una biblioteca equipada, y espacios recreativos de alto estándar. Estas instalaciones no solo garantizan un ambiente de aprendizaje óptimo, sino que también potencian el desarrollo integral de sus estudiantes.

## **Antecedentes Geográficos, Socioeconómicos y Culturales**

Cauquenes, una comuna ubicada en el corazón de la región del Maule, posee una identidad profundamente arraigada en su tradición agrícola y cultural. Las principales actividades económicas de la zona incluyen la vitivinicultura, la agricultura, comercio y la producción forestal, las cuales influyen directamente en la realidad socioeconómica de las familias de los estudiantes.

El alumnado del colegio refleja esta diversidad, al estar compuesto por estudiantes provenientes de sectores urbanos, rurales, costeros y en menor cifra de inmigrantes extranjeros. Este mosaico sociocultural enriquece la convivencia escolar, fomentando la inclusión y el respeto mutuo. En respuesta a las necesidades de su comunidad, Garden College prioriza la reducción de brechas sociales mediante una propuesta educativa equitativa, que asegure oportunidades de desarrollo académico y personal para todos sus estudiantes.

## **Reseña Histórica: Logros y Desafíos**

Desde su fundación en 1997, Garden College ha evidenciado un crecimiento sostenido, tanto en matrícula como en prestigio académico. En sus primeros años, inició con un enfoque centrado en la enseñanza básica, logrando consolidarse rápidamente como una institución de referencia en la comuna. La incorporación de la Enseñanza Media en 2019 marcó un punto de inflexión en su trayectoria, ampliando significativamente su oferta educativa y su impacto en la comunidad.

Actualmente cuenta con una matrícula de 812 estudiantes y 30 cursos distribuidos desde el nivel Pre kínder hasta 4° Medio, el colegio se posiciona como un modelo de excelencia educativa. Este prestigio ha sido respaldado por resultados académicos destacados, reflejados en las evaluaciones nacionales como SIMCE y PAES, lo que confirma el alto estándar de calidad alcanzado por la institución.

A lo largo de su historia, Garden College ha enfrentado con éxito desafíos propios de su contexto, como la adaptación a cambios curriculares, avances tecnológicos y demandas socioculturales emergentes. Gracias a su enfoque visionario e innovador, la institución continúa consolidándose como un referente en educación integral, preparando a sus estudiantes para afrontar los retos de una sociedad en constante evolución.

## ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

### Características del instrumento

Este instrumento ha sido una herramienta clave para la reflexión y optimización de la gestión institucional de nuestro establecimiento Garden College, sentando las bases para la implementación de mejoras que contribuyan a una educación de calidad y al fortalecimiento del sentido de pertenencia en la comunidad educativa, el cual se compone de categorías específicas que abarcan áreas fundamentales de la gestión escolar:

- Formación Basada en Competencias (Saber Conocer, Saber Hacer, Saber Ser).

- Liderazgo Pedagógico (Rediseñar la Organización, Gestionar la Instrucción, Desarrollar Personas, Establecer Dirección).

- Gestión Curricular (Gestión Pedagógica, Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes).

- Gestión de Recursos (Recursos Humanos, Recursos Financieros y Administrativos, Recursos Educativos).

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

Para garantizar una evaluación alineada con la realidad de nuestro establecimiento, en Garden College se llevó a cabo un proceso riguroso en la elección del instrumento de evaluación. Se tomó como referencias los modelos proporcionados por la universidad, los cuales fueron cuidadosamente analizados para responder a las características y necesidades específicas de nuestra comunidad educativa.

Una vez elegida la herramienta a aplicar y con el propósito de asegurar su pertinencia, se trabajó de manera colaborativa con la directora del colegio en una revisión minuciosa de cada afirmación del instrumento. Este proceso permitió evaluar

que era adecuado al contexto institucional y garantizar su validez como herramienta de diagnóstico.

Para fortalecer aún más su efectividad, el instrumento fue presentado a los docentes representantes de enseñanza básica y media en una instancia de socialización. En este espacio, se dio a conocer el propósito de la evaluación, se resolvieron dudas y se fomentó el compromiso del equipo docente con el proceso. La participación activa del cuerpo docente fue fundamental para consolidar una comprensión clara del objetivo de la evaluación y garantizar su aplicación de manera efectiva dentro de la comunidad educativa, debemos señalar que debido a la finalización del año escolar y la cantidad de labores administrativas y de cierre de procesos se pidió de manera voluntaria la participación de docentes que pudieran contestar el instrumento y se hizo de manera equitativa entre los ciclos escolares. Utilizando una muestra de cuatro docentes, dos de enseñanza básica y dos de enseñanza media.

## **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 Garden College, de la comuna de Cauquenes, Región del Maule.

### **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:

<b>Área</b>	<b>Criterios a considerar en el instrumento</b>
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>						X
<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 responder adecuadamente.	X	

	<b>Evaluación general del cuestionario</b>			
	<b>Excelente</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
Validez de contenido del cuestionario.	X			

<b>Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:</b>	
Motivos por los que se considera adecuado.	El instrumento utilizado es adecuado porque cubre áreas clave de la gestión educativa, permitiendo un diagnóstico integral, su diseño permite identificar áreas de progreso de manera clara y precisa, promoviendo una mejora continua en los procesos pedagógicos y administrativos. El lenguaje accesible facilita la comprensión y participación de todos los miembros de la comunidad educativa.
Motivos por los que se considera no adecuado.	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión).	

### Identificación del experto

<b>Nombre y apellidos</b>	Vivian Parra Rivas.
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Directora Colegio Garden College. Magíster en Alta Dirección y Gestión de Instituciones Educativas. Colegio Garden College.
<b>e-mail</b>	<a href="mailto:viparivas@yahoo.cl">viparivas@yahoo.cl</a>
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	06/12/2024

## **Descripción de la aplicación**

La aplicación del instrumento en nuestro establecimiento se realizó mediante una reunión convocada por la dirección, que autorizó el uso de tiempo para esta actividad. Se contó con la participación voluntaria de los docentes y directivos del establecimiento, quienes fueron debidamente informados sobre el propósito de la evaluación. Durante la sesión, se proporcionaron instrucciones claras sobre cómo completar el instrumento, y todos los participantes respondieron de manera efectiva, sin inconvenientes. La totalidad de los docentes y directivos se comprometieron con el proceso, asegurando la obtención de datos representativos y relevantes para el diagnóstico institucional.

## **Instrumento**

Estimado docente:

El objetivo de este estudio es identificar y analizar las áreas clave de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos, con el objetivo de fomentar la mejora continua de la calidad educativa en nuestro establecimiento educacional Garden College.

Su participación en esta encuesta es fundamental para alcanzar la meta de este diagnóstico. Valoramos profundamente el tiempo y compromiso que dedicará para responder de manera honesta y detallada a las preguntas. Le aseguramos que toda la información será tratada con estricta confidencialidad y será utilizada exclusivamente con fines académicos.

Agradecemos sinceramente su colaboración y esperamos que los resultados de esta investigación contribuyan de manera significativa al crecimiento y fortalecimiento de nuestra comunidad educativa.

## 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 asemeja más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo a 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. Establece los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte.				
3. Establece los contenidos 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 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 espíritu emprendedor.				
3. Los docentes trabajan de manera colaborativa 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 generan asombro y motivación para la realización de actividades.				

## Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes.				
2. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones.				
3. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente.				
4. El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas.				
5. El equipo directivo genera cambios en las funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes.				
6. El equipo directivo 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 realiza procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas a la 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 y participen el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos.				

4. El equipo de gestión otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativas para el mejoramiento de la enseñanza.				
5. El equipo directivo 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 lidere conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
7. El director conduce de manera efectiva definiendo prioridades estableciendo ritmo, coordina y delega responsabilidades.				
8. El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente.				

Dimensión: Desarrollar personas

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes.				
2. El equipo directivo 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 gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar.				

Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	1	2	3	4
1. El director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente.				
2. El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta.				
4. El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución.				
5. El director comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinarias y de reglamento para que se respeten.				

## Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
2. 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.				
3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
4. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizajes, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
5. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas.				
6. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				

## Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	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 lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase 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 comparta, clasifiquen, generen analogías, resúmenes, 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 trabajo sin grandes demoras.				
6. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo.				

## Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con 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 sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistema de ingresos, becas y créditos.				
5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas 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 reemplazo en caso de licencias médicas.				
2. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones y 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 previas.				
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

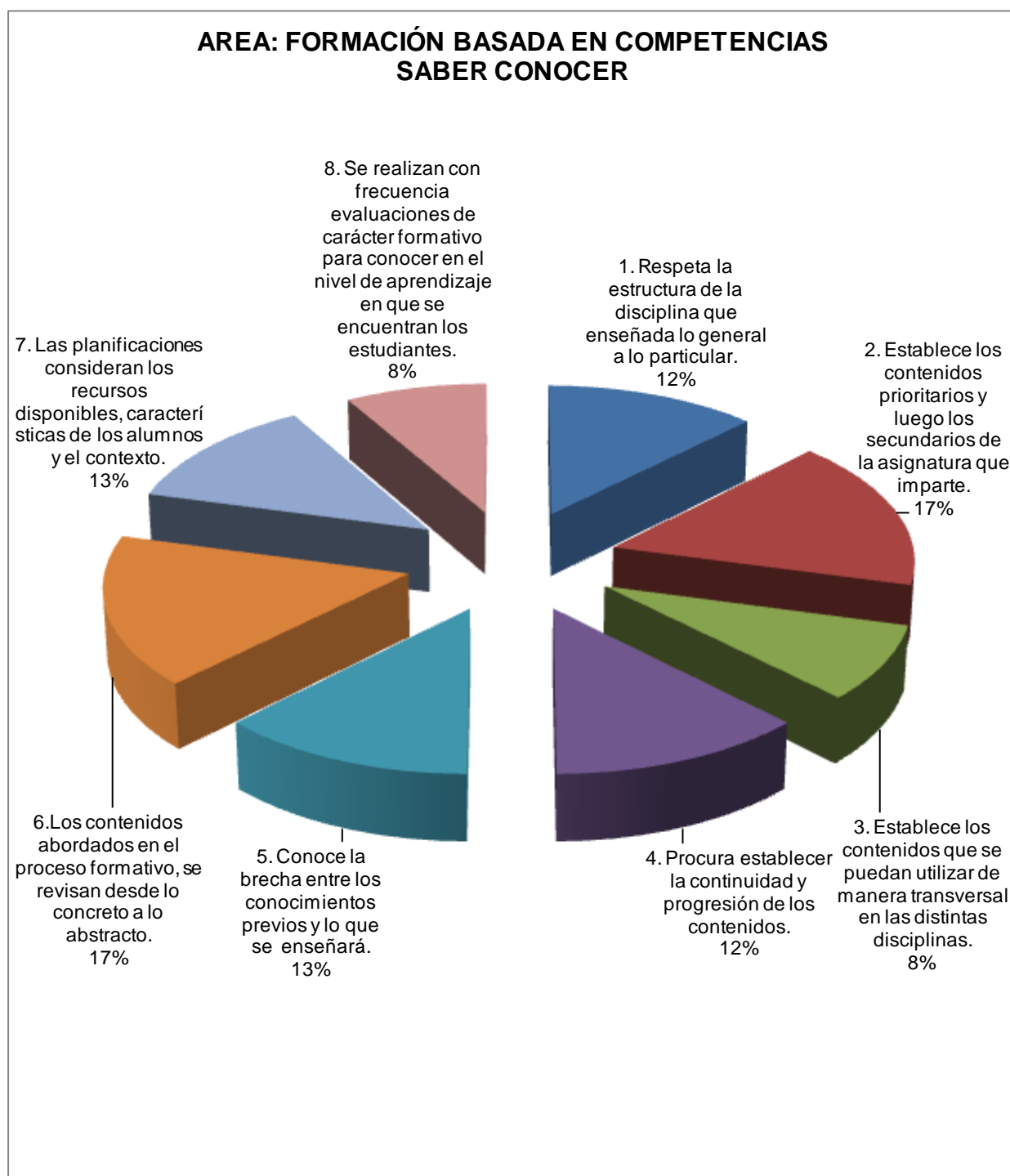
Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de manera que logra completar los cupos limitados y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento está atento a programas de apoyo que se ofrecen y				

los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento.				
4. El establecimiento cumple con la legislación vigente: no tiene sanciones de la superintendencia.				
5. El establecimiento control sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				

Dimensión: Gestión de recursos educativos

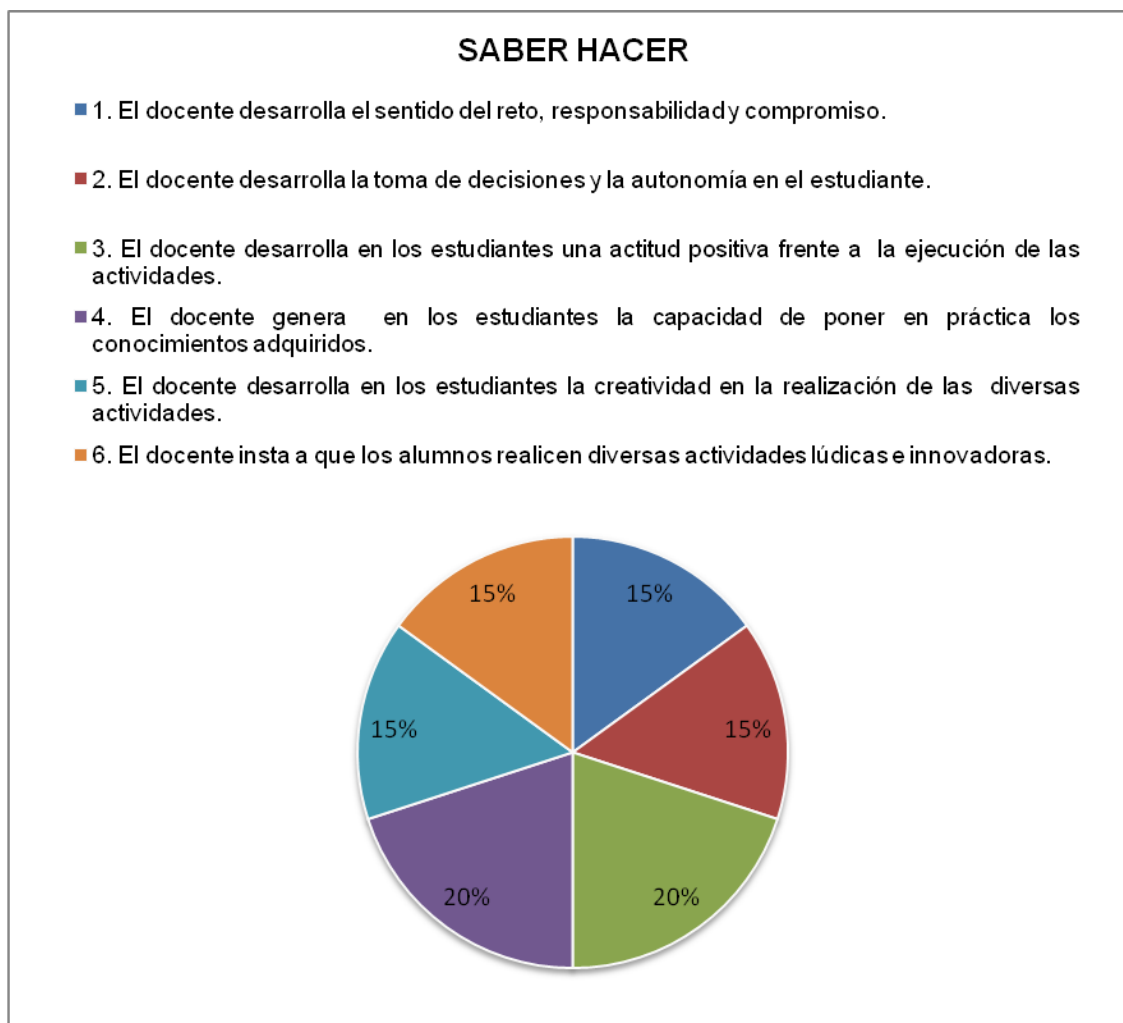
Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que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

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

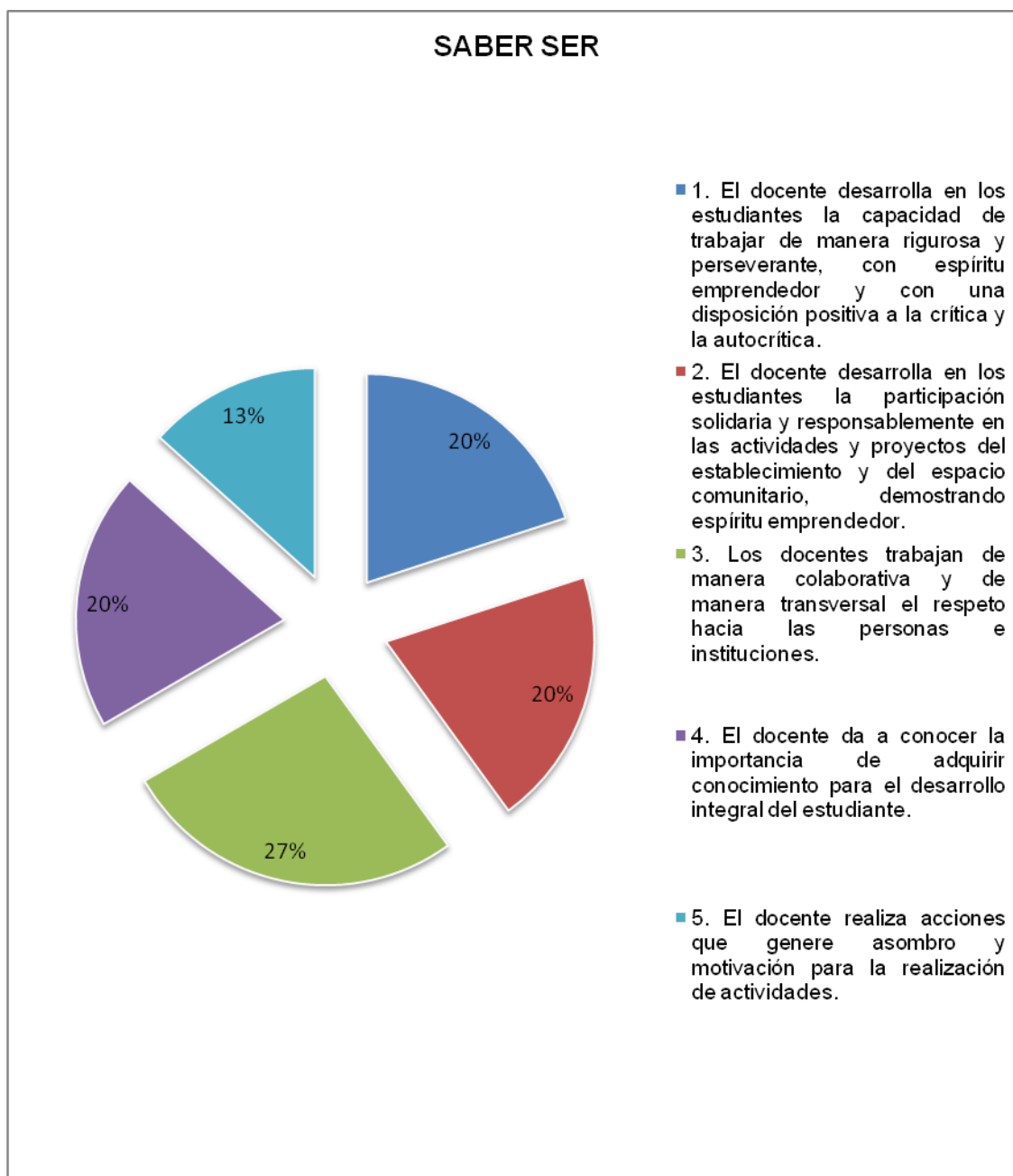


El gráfico evidencia que la planificación estratégica de los contenidos, tanto en su priorización como en su secuenciación, constituye un pilar esencial en el enfoque de

enseñanza basado en competencias. No obstante, aspectos clave como la integración transversal de los aprendizajes y la aplicación sistemática de la evaluación formativa parecen recibir una menor consideración dentro del saber conocer.



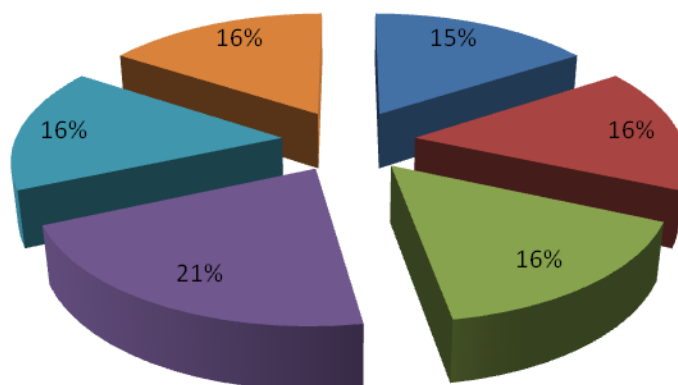
El gráfico revela que, dentro del Saber Hacer, se otorga mayor énfasis al fomento de la creatividad y la adopción de una actitud positiva frente a la ejecución de actividades. En cambio, otros elementos como la autonomía, el compromiso y la aplicación del conocimiento mantienen una presencia equilibrada, aunque sin destacar como ejes predominantes.



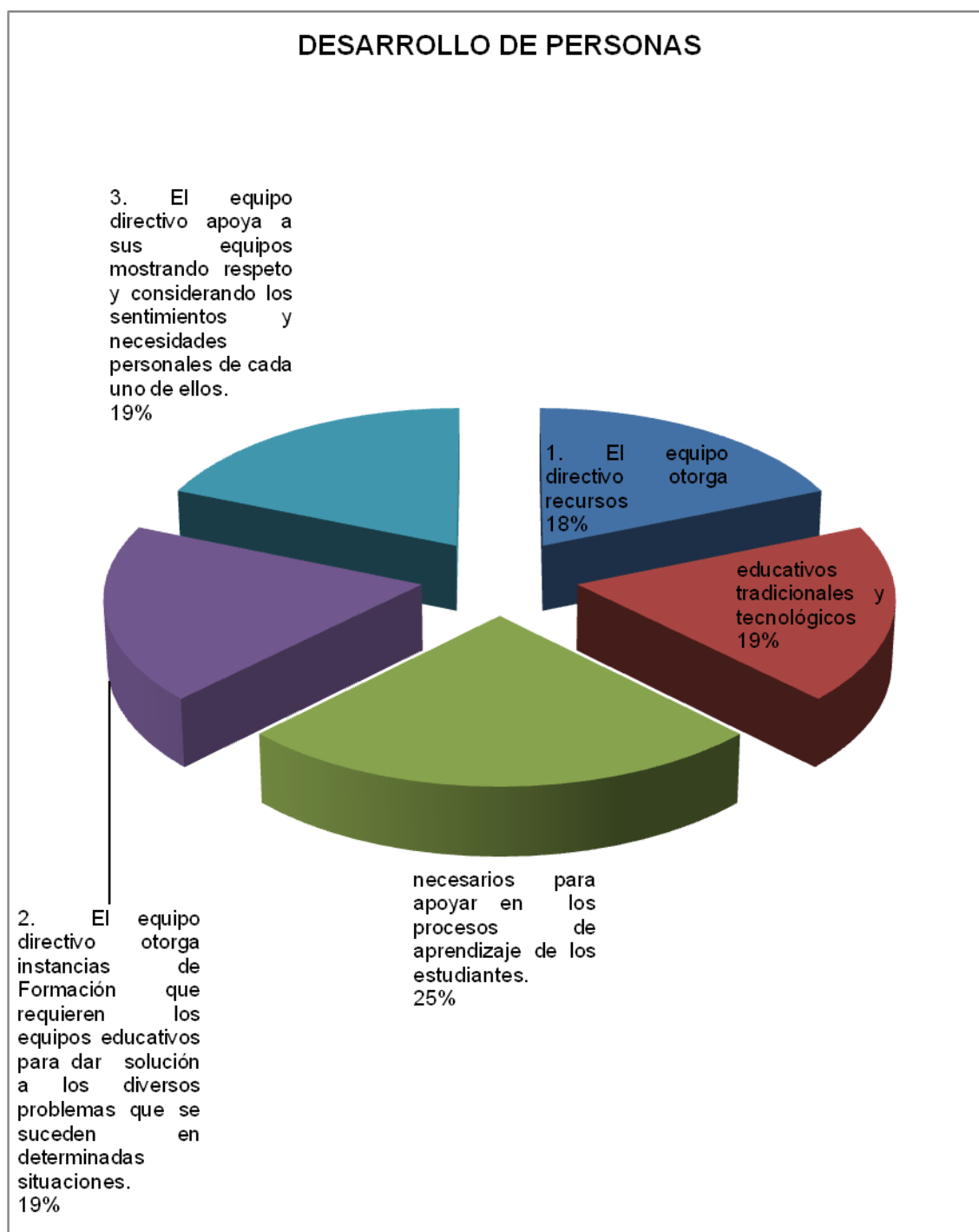
El gráfico muestra que en el Saber Ser, la colaboración y el respeto son los valores más enfatizados. También se destaca la importancia del trabajo riguroso, el emprendimiento y la solidaridad. Sin embargo, la motivación y el asombro tienen un menor enfoque en la enseñanza.

### AREA: LIDERAZGO PEDAGÓGICO REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN

- 1. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes.
- 2. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones.
- 3. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente.
- 4. El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas.
- 5. El equipo directivo genera cambios en las funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes.
- 6. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución.



El gráfico nos muestra que el equipo directivo se enfoca principalmente en la toma de decisiones basadas en datos, mientras que la formación y reconocimiento de docentes parecen tener menor peso. Esto sugiere la necesidad de equilibrar las estrategias de liderazgo para fortalecer tanto la gestión administrativa como el desarrollo profesional docente.

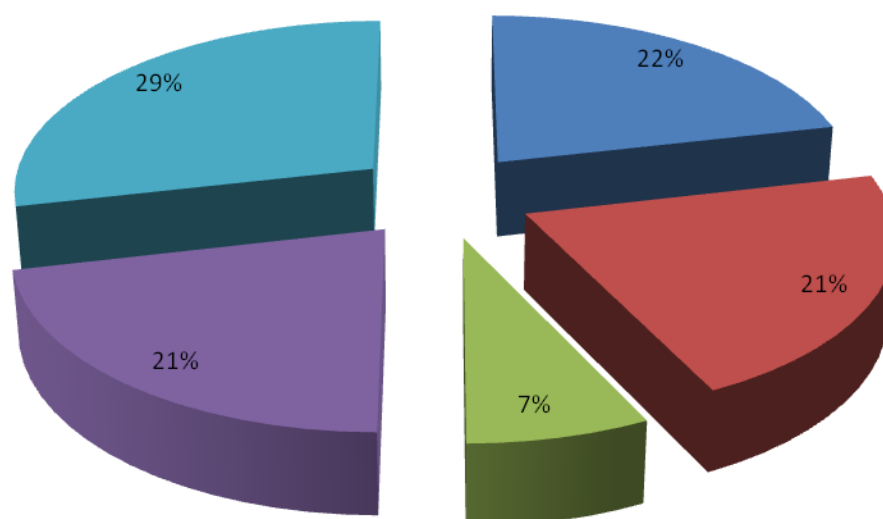


El gráfico nos muestra que el equipo directivo tiene un enfoque balanceado en el desarrollo del personal y los estudiantes, priorizando la entrega de recursos para mejorar el aprendizaje. Sin embargo, el apoyo emocional y la capacitación docente también son aspectos valorados. Un posible punto de mejora sería reforzar la

disponibilidad de recursos y formación según las necesidades específicas de cada docente y estudiante.

### ESTABLECER DIRECCIÓN

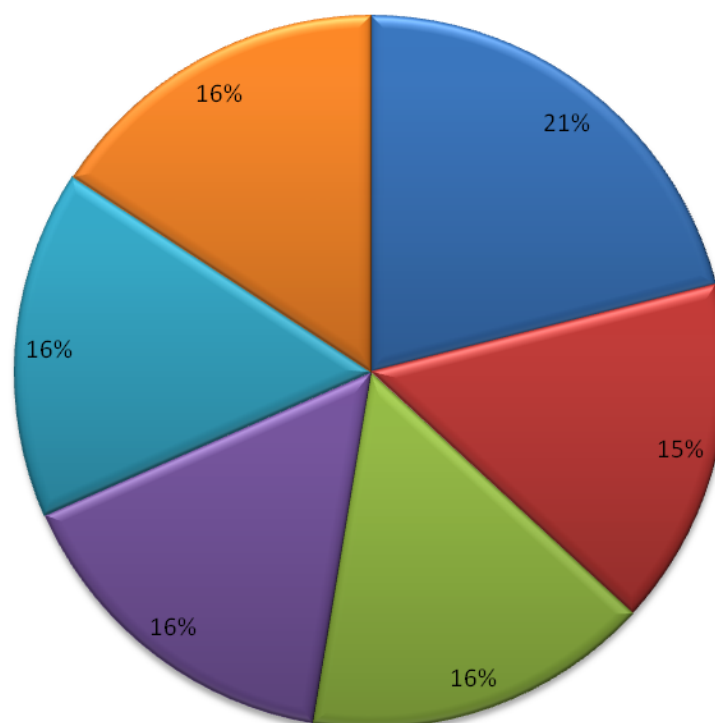
- 1. El director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente.
- 2. El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.
- 3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta.
- 4. El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución.
- 5. El director comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinarias y de reglamento para que se respeten.



El gráfico señala que la comunicación y revisión de normativas son los aspectos más destacados en la gestión del director, que la existencia de un PEI y la gestión de mejoras son relevantes, pero no tanto como la normativa y también podemos observar que la organización de datos parece ser el área menos trabajada o menos valorada.

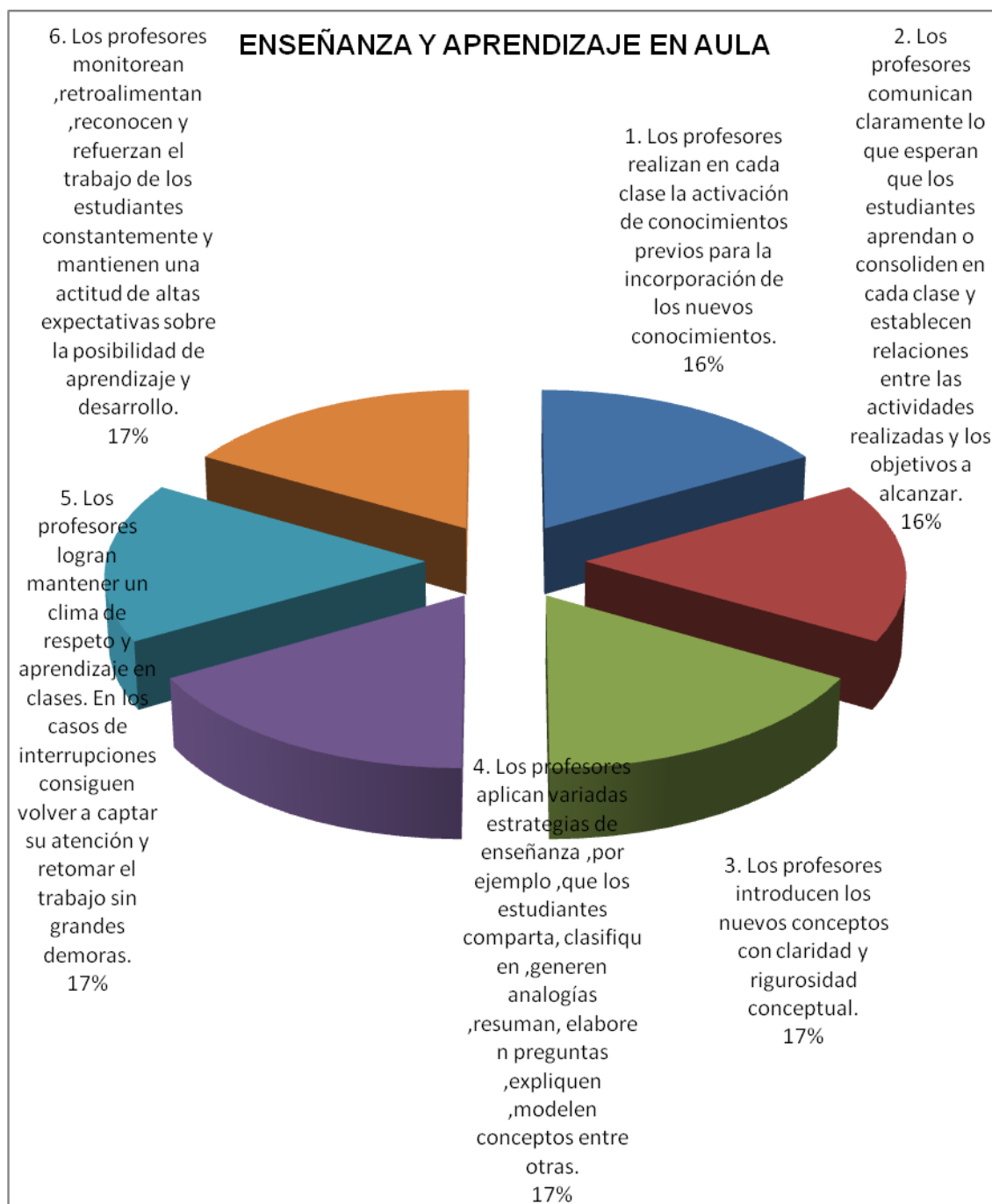
## AREA: GESTION CURRICULAR DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA

- 1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.
- 2. 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.
- 3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.
- 4. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores ,para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizajes ,identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar la
- 5. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas.
- 6. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejora su contenido.



El gráfico nos revela que el monitoreo de la cobertura curricular es el aspecto más trabajado dentro de la gestión pedagógica. Las instancias de reflexión, intercambio de buenas prácticas y revisión de planificaciones tienen un peso balanceado, lo que

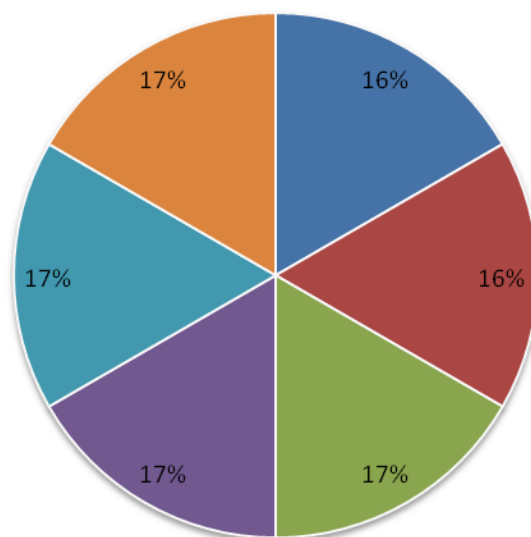
indica una gestión diversificada. La planificación de clases es el aspecto con menor énfasis, lo que podría ser un área de mejora si se busca fortalecer la coherencia pedagógica.



El gráfico representa que el monitoreo, la retroalimentación y la introducción de nuevos conceptos tienen gran peso en la enseñanza. Se observa que las estrategias de enseñanza variadas y el mantenimiento de un buen clima en el aula son clave para el aprendizaje y que la activación de conocimientos previos y la comunicación de los objetivos tienen una ligera menor presencia, lo que podría ser un área de mejora para potenciar la enseñanza efectiva.

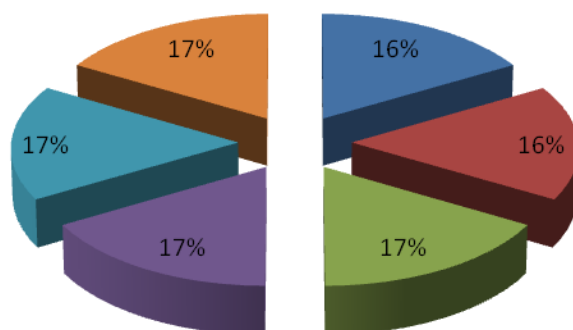
## APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES

- 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 sociales, afectivas y conductuales.
- 4. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, si
- 5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas 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.



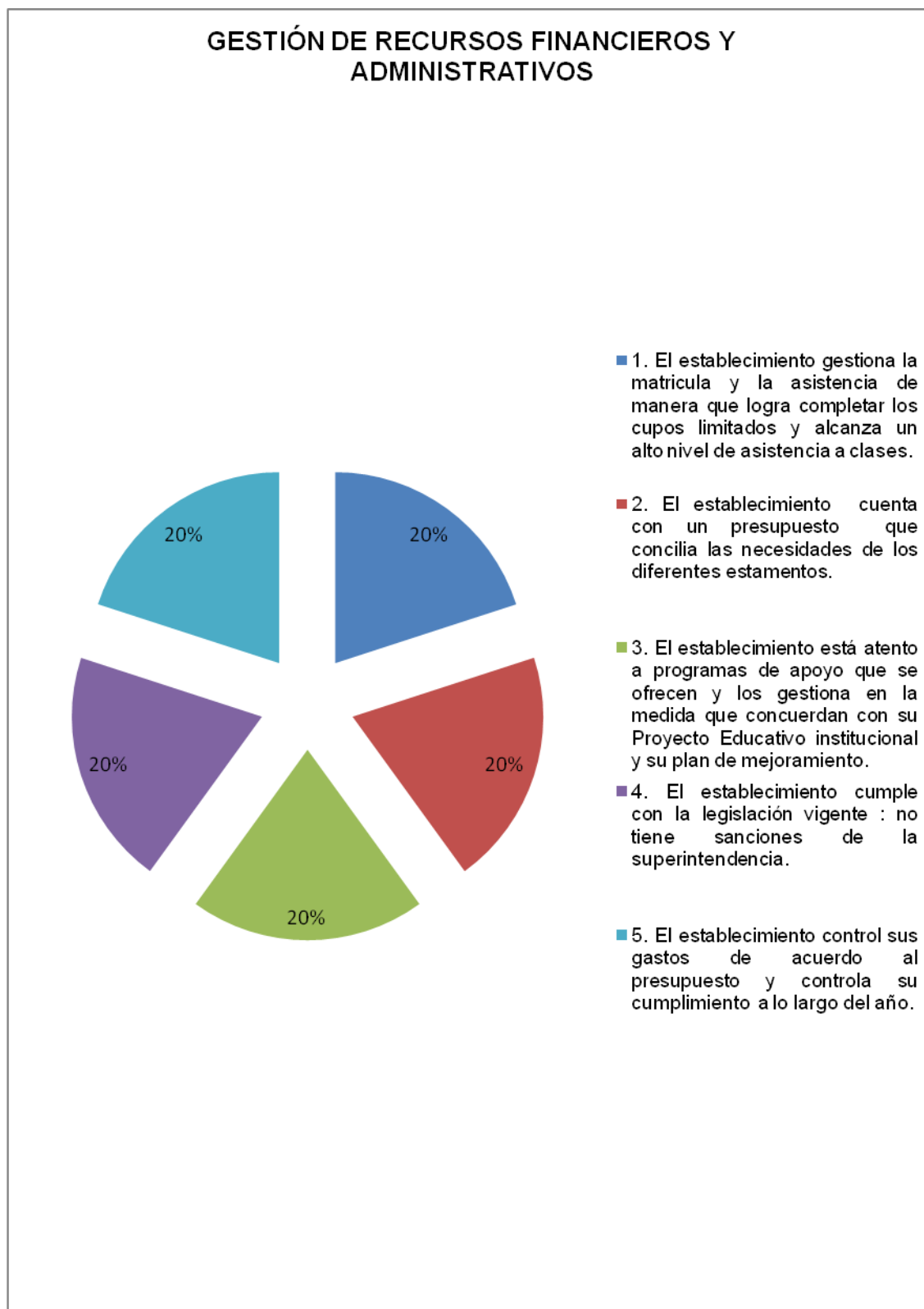
El gráfico nos señala que existe un equilibrio en las estrategias de apoyo dentro del establecimiento, que la orientación vocacional y la detección de dificultades socioemocionales tienen el mismo peso que el refuerzo académico y un punto importante es que se podría analizar si los programas de monitoreo y talleres de refuerzo necesitan mayor impulso, ya que son los únicos con menor porcentaje.

## AREA: GESTIÓN DE RECURSOS DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



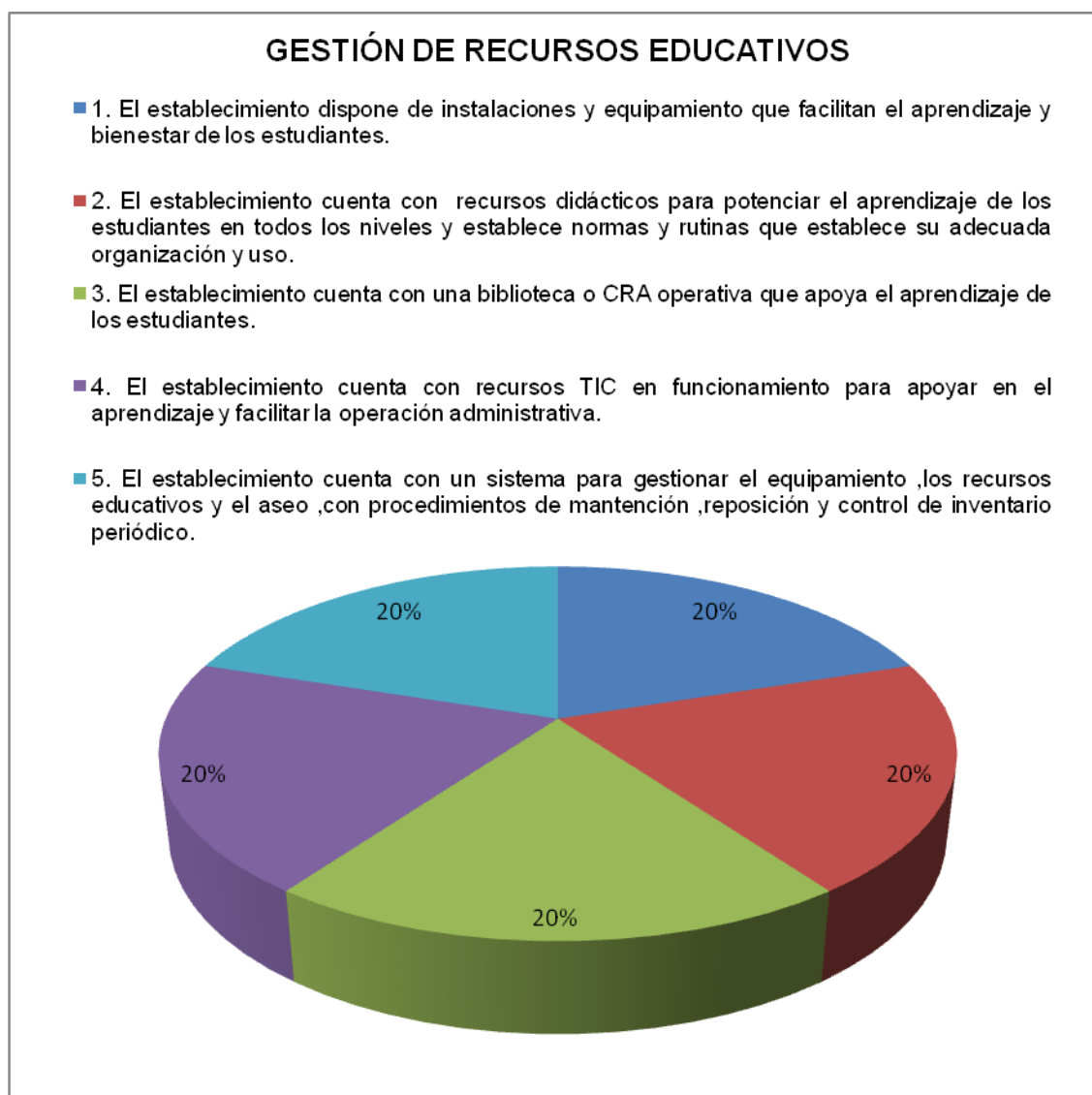
- 1. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias medicas.
- 2. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones y atractivas de trabajo.
- 3. 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 previas.
- 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 orientados a mejorar las practicas.

El análisis del gráfico refleja un equilibrio en la gestión de recursos humanos, sin embargo las estrategias para reducir el ausentismo y atraer talento docente tienen un peso ligeramente menor. Por otro lado, el énfasis en el clima laboral positivo, la retroalimentación y los sistemas de reconocimiento lo que demuestra que aunque la gestión de recursos humanos parece estar bien estructurada, se podría reforzar la atracción y retención de talento, así como la gestión del ausentismo, para garantizar un equipo consolidado.



El gráfico nos evidencia que la gestión de recursos financieros y administrativos es un pilar fundamental para la estabilidad y desarrollo del establecimiento educativo.

La equidad en la distribución de prioridades sugiere un modelo de administración estructurado, en el que cada componente es abordado con la misma relevancia. Sin embargo, al analizarlo nos percatamos que hay reforzar estrategias de optimización presupuestaria y de inversión en programas de fortalecimiento institucional para garantizar una gestión aún más eficiente y sostenible a largo plazo.



El gráfico representa que la gestión de recursos educativos es un pilar fundamental para garantizar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. En este caso, la distribución homogénea de los factores evaluados sugiere una planificación

integral que busca optimizar el uso de las herramientas pedagógicas. Sin embargo, podemos concluir que es esencial profundizar en el impacto real de estos recursos en el aprendizaje de los estudiantes, asegurando que no solo estén disponibles, sino que sean utilizados.

## FORTALEZAS Y DEBILIDADES POR ÁREA

Área de Formación Basada en Competencias		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Saber  Conocer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destaca el respeto por el desarrollo de los contenidos de lo general a lo particular considerando también la progresión de los Objetivos de Aprendizaje en los distintos niveles.</li> <li>- Las planificaciones están elaboradas con recursos y contexto considerando que el establecimiento cuenta con una plataforma que permite replicar las buenas prácticas que han entregado resultados.</li> </ul>	Las evaluaciones formativas aún no son realizadas con suficiente frecuencia ya que ha costado sacar a los docentes del proceso acumulativo y final como instrumentos evaluativos.
Saber  hacer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con la incorporación de la Enseñanza Media en el establecimiento se ha potenciado la generación de autonomía y responsabilidad en los estudiantes.</li> <li>- La evaluación diversificada ha fomentado la creatividad en distintas actividades.</li> </ul>	- El uso limitado de actividades innovadoras y lúdicas debido a la falta de tiempos para capacitarse y preparar las estrategias por parte de los docentes.

<p>Saber</p> <p>ser</p>	<p>- El trabajo colaborativo entre docentes evidenciado en los ABP donde participa todo el establecimiento como el de fiestas patrias.</p>	<p>- Acciones para motivar y asombrar a los estudiantes son menos frecuentes nuevamente por la escasez de tiempo que reflexionan los docentes.</p>
-------------------------	--	--

### **Análisis general del área:**

En el Área de Formación Basada en Competencias el enfoque práctico de la enseñanza necesita fortalecerse ya que la más baja puntuación es en la dimensión "Saber Hacer" lo que nos evidencia que aunque los docentes manejan la teoría, falta mayor aplicación de estrategias didácticas innovadoras, ya que la mayoría de las prácticas relacionadas con la estructuración de contenidos, progresión y planificación como establecer los OA prioritarios o utilizar recursos disponibles se encuentran en un nivel sistemático y progresivo; además los docentes muestran debilidad en la aplicación de metodologías activas y estrategias didácticas innovadoras que motive y asombren a los estudiantes.

Área de Liderazgo Pedagógico		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Rediseñar la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El plan de acompañamiento pedagógico de manera periódica.</li> <li>- Cambios en funciones administrativas para reducir la carga laboral y apoyar la contención socio emocional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los momentos de reflexión pedagógica por falta de tiempo o no coincidir en los horarios.</li> </ul>
Gestionar Instrucción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El trabajo colaborativo en procesos de mejora por ciclo o niveles.</li> <li>- Disponibilidad de herramientas tecnológicas para cambios e innovaciones con laboratorios de computación equipados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacios de reflexión para identificar herramientas necesarias no son regulares por falta de tiempo o no coincidir con los horarios entre pares o articulación por niveles.</li> </ul>
Desarrollar Personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo al cuerpo docente en problemas cotidianos al escuchar sus problemáticas.</li> <li>- Respeto a las necesidades personales de los equipos para disminuir la doble presencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instancias de recreación para fomentar lazos entre los trabajadores porque no están sistematizadas y nuevamente por falta de tiempo.</li> </ul>

Establecer	- El Proyecto educativo es claro y bien definido.	- Revisión del reglamento junto al cuerpo docente para participar de manera completa en sus
Dirección	- Comunicación regular de normativas y reglamentos tanto en consejo de profesores como en reuniones de apoderados.	modificaciones y no por grupos determinados de trabajo y que siempre son los mismos.

### **Análisis general del área**

En el Área de Liderazgo Pedagógico el colegio cuenta con un liderazgo pedagógico adecuado, con una visión institucional clara y un equipo directivo que apoya y orienta al profesorado. Las prácticas de supervisión, toma de decisiones basadas en resultados y fomento de la colaboración docente contribuyen a la mejora continua y al trabajo en equipo. Además, el equipo directivo organiza capacitaciones que impulsan el desarrollo profesional. La comunicación de la misión y visión es consistente, fortaleciendo la identidad institucional. No obstante, se requiere implementar un sistema de supervisión formativa, promover reuniones de liderazgo colaborativo, organizar talleres de liderazgo distribuido e integrar herramientas digitales para optimizar la gestión pedagógica y el seguimiento del desempeño docente.

Área de Gestión Curricular		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Gestión Pedagógica	- Por parte de la UTP el monitoreo de la cobertura curricular es destacado por la plataforma digital que ocupa el colegio.	- El análisis de planificaciones podría ser más frecuente para su reflexión pero los tiempos son escasos.
Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	- Variedad de instrumentos evaluativos. - Retroalimentación constante a los estudiantes.	- Consolidar las altas expectativas de aprendizaje en todos los casos y diagnósticos a través de la evaluación diferenciada.
Apoyo al desarrollo de los estudiantes	- Las estrategias utilizadas para monitorear estudiantes con dificultades educativas. - Talleres para reforzar y nivelar aprendizajes.	- El sistema de orientación vocacional puede ser más sólido pero hay que recordar que el colegio es nuevo en enseñanza media.

### **Análisis general del área**

En el Área de Gestión Curricular existe una falta de atención diferenciada a los estudiantes con dificultades y una ausencia de estrategias claras para potenciar el aprendizaje individual, lo que limita el apoyo personalizado. Si bien las prácticas de planificación y monitoreo son regulares, estas no siempre incluyen análisis reflexivos que permitan una mejora continua en las metodologías y enfoques pedagógicos.

Por otro lado, las estrategias de enseñanza y el manejo del clima de aula están bien implementadas, contribuyendo a un ambiente de aprendizaje positivo, aunque las estrategias de apoyo a estudiantes con dificultades y talentos están presentes, no están sistematizadas, lo que impide una respuesta más organizada y efectiva para atender la diversidad de necesidades en el aula.

Área de Gestión de Recursos		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El establecimiento cuenta con un bono de reconocimiento del trabajo docente con pauta de desempeño pedagógico que es evaluado por tramos.</li> <li>- Se cuenta con protocolos claros para el manejo administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias para reducir ausentismo podrían mejorarse debido a que se comienzan a evidenciar por primera vez una gran cantidad de profesores con licencias médicas.</li> </ul>
Gestión de Recursos Financieros y Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión alineada con el Proyecto Educativo.</li> <li>- Cumplimiento de legislación vigente actualizando al personal y sus protocolos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de gastos podría ser más detallado en la cuenta pública anual entregada por el sostenedor.</li> </ul>
Gestión de Recursos educativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso ordenado de recursos TIC y biblioteca.</li> <li>- Procedimientos claros de mantenimiento y control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos educativos específicos podrían ser usados de manera más recurrente.</li> </ul>

## **Análisis general del área**

En el Área de Gestión de Recursos la gestión del presupuesto y programas de apoyo se maneja de manera adecuada, lo que sugiere una planificación financiera que permita la ejecución de los programas y recursos necesarios para el funcionamiento óptimo del establecimiento. Sin embargo, sería útil evaluar periódicamente la distribución de los recursos para asegurarse de que se alineen con las prioridades pedagógicas y las necesidades emergentes de la comunidad escolar.

En cuanto a las instalaciones y recursos TIC, estos se encuentran en buen estado y desempeñan un rol clave en el apoyo al aprendizaje. Las infraestructuras y equipos tecnológicos están bien mantenidos, lo que facilita su integración en las prácticas pedagógicas. Sin embargo, es fundamental garantizar la actualización continua de estos recursos y brindar la capacitación necesaria a los docentes para maximizar su uso pedagógico. A pesar de contar con buenos recursos, la gestión de estos podría beneficiarse de un enfoque más estratégico que contemple la evolución de las necesidades tecnológicas, la mejora en la formación del profesorado en el uso de los recursos digitales y la planificación para el futuro.

## **PROPUESTAS DE MEJORA**

En el contexto actual y en la evidencia entregada por nuestro instrumento de diagnóstico, la educación basada en competencias representa un desafío para las instituciones escolares, requiriendo estrategias que permitan un aprendizaje significativo y aplicable. El presente documento propone un plan de mejora integral que aborde las debilidades detectadas y potencie la calidad del aprendizaje para implementar estrategias innovadoras y colaborativas que optimicen la formación basada en competencias, mejorando la gestión curricular, el liderazgo pedagógico y el trabajo docente para un aprendizaje más efectivo y significativo.

<b>Área de Formación en Competencias</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
<p>Capacitar a los docentes en metodologías activas para fomentar un aprendizaje más práctico y significativo.</p>	<p>- Capacitar al personal docente en metodologías activas: Con tres capacitaciones anuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primer semestre (marzo-junio): Capacitación en Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) y su aplicación.</li> <li>- Intermedio (julio-agosto): Capacitación Clase invertida.</li> <li>- Segundo semestre (septiembre-noviembre): Formación y Gamificación.</li> </ul> <p>Cada capacitación incluirá una fase teórica y una fase práctica, con seguimiento en el aula para evaluar su implementación y eficacia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una archivo o nube digital de aprendizaje donde los docentes puedan compartir experiencias y estrategias efectivas.</li> <li>- Capacitar en el uso de plataformas tecnológicas y recursos digitales para fortalecer la enseñanza en competencias con dos capacitaciones en el año en los meses de mayo y agosto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UTP.</li> <li>- Encargado de TICS.</li> <li>- Coordinadores de ciclos.</li> </ul>

<b>Área de Liderazgo Pedagógico</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Optimizar el liderazgo pedagógico mediante un modelo de supervisión y acompañamiento continuo a los docentes.	<p>- Implementación de un sistema de supervisión formativa basado en la observación del aula y retroalimentación constructiva.</p> <p>- Reuniones de liderazgo colaborativo donde docentes y directivos establezcan metas pedagógicas conjuntas y de manera continua ajustando horarios de reflexión en los consejos de profesores en las siguientes fechas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inicio de año en Marzo: para definir los objetivos y metas.</li> <li>2. Mayo, Julio, Septiembre, Noviembre: con espacios de seguimiento y ajuste de estrategia.</li> <li>3. Cierre de año Diciembre: con su evaluación</li> </ol> <p>Estas reuniones deben estar calendarizadas dentro del plan de trabajo anual para garantizar su ejecución.</p> <p>- Talleres de liderazgo distribuidos para</p>	<p>- Equipo Directivo.</p> <p>- Coordinadores de ciclos.</p>

	<p>fomentar que los docentes asuman roles de liderazgo en la comunidad educativa y se llevarán a cabo en:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mes de Abril: Inicio del año escolar.</li><li>- Junio : Primera evaluación y ajuste.</li><li>- Agosto: Aplicación práctica.</li><li>- Noviembre: Cierre y Evaluación.</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>- Uso de herramientas digitales para la gestión pedagógica, facilitando la comunicación y el seguimiento del desempeño docente.</li></ul>	
--	--	--

<b>Área de Gestión Curricular</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
<p>Implementar estrategias de enseñanza diferenciada para atender a la diversidad del aula.</p>	<p>- Diagnóstico inicial de necesidades educativas para personalizar las estrategias de enseñanza.</p> <p>- Desarrollo de estrategias de enseñanza diferenciada, con grupos flexibles y metodologías que se adapten a las nuevas demandas y que se ejecutarán de la siguiente manera:</p> <p>1. Diagnóstico inicial (Marzo - Abril):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestar a los estudiantes.</li> <li>- Recoger evidencias.</li> </ul> <p>2. Planificación de la enseñanza diferenciada (Mayo - Junio):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar actividades y estrategias de trabajo.</li> <li>- Formar grupos flexibles y con distintas habilidades de trabajo.</li> </ul> <p>3. Implementación en el aula (Julio - Octubre):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poner en práctica lo diseñado de manera colaborativa en las diferentes asignaturas.</li> </ul> <p>4. Evaluación y ajustes (Noviembre -</p>	<p>- Equipo Directivo.</p> <p>- PIE.</p> <p>- Encargado de TICS.</p>

	<p>Diciembre):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Recoger la retroalimentación de docentes y estudiantes para mejorar la estrategia en el siguiente año escolar.</li></ul> <p>Esta estrategia puede complementarse con las capacitaciones docentes en enseñanza diferenciada y metodologías activas.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mayor integración de Tics en la planificación y ejecución de clases, para personalizar el aprendizaje dejando establecido su uso en el diseño de las unidades del año junto a un protocolo del uso de la tics ya que el establecimiento cuenta con el equipamiento en todas sus salas para el uso reiterado por lo que debería mantenerse alineado a la planificación.</li><li>- Capacitaciones en educación inclusiva para que los docentes implementen estrategias efectivas en la diversidad del aula que se desarrollaran:</li><li>- Primer Semestre: mes de mayo.</li><li>- Segundo Semestre: mes de septiembre.</li></ul> <p>El objetivo es garantizar la inclusión, aportar para que sea parte de la cultura</p>	
--	---	--

	<p>escolar y que sea una iniciativa que no solo quede en la sala de clases sino que también se replique a los distintos integrantes de la comunidad escolar.</p>	
--	--	--

**Área de Gestión de Recursos**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
<p>Optimizar la gestión del presupuesto y los programas de apoyo, asegurando su alineación con las necesidades pedagógicas y el desarrollo continuo de los estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditoría del uso de recursos tecnológicos y didácticos para garantizar su utilización, la cual se desarrollará una vez al año terminando el periodo académico específicamente en el mes de diciembre.</li> <li>- Dotación de herramientas innovadoras para la enseñanza, alineadas con la formación en competencias con:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un diagnóstico de Necesidades.</li> <li>- La adquisición de recursos después de cotizar la mejor plataforma.</li> <li>- Capacitación docente en el mes de junio.</li> </ul> </li> <li>Seguimiento y retroalimentación en los meses de agosto a octubre.</li> <li>- Indicadores de éxito: 80% de los docentes capacitados en el uso de herramientas didácticas e implementación en el aula de ellas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sostenedor.</li> <li>- Equipo Directivo.</li> <li>- Encargado de TICS.</li> </ul>

Esto garantizará que la dotación de herramientas innovadoras tenga un impacto positivo y recurrente para la mayoría de las asignaturas.

- Optimización de espacios educativos promoviendo entornos flexibles y colaborativos con el siguiente plan:

1. Diagnóstico y Planificación: evaluando el estado actual de infraestructura y mobiliario, identificando necesidades y así establecer un presupuesto.

2. Infraestructura: Diseño y adaptación de las aulas en torno a las necesidades para el siguiente año escolar.

3. Mobiliario: revisar su versatilidad.

4. Diseñar zonas de tránsito para los estudiantes de los distintos ciclos escolares.

4. Tecnología: Integración digital, instalando más zonas de WiFi de

	<p>alta velocidad y equipos con plataformas educativas, además de fomentar el uso de herramientas como pizarras interactivas y realidad aumentada.</p>	
--	--	--

## CONCLUSIÓN

Los resultados obtenidos en la evaluación institucional de Garden College reflejan un desempeño favorable en las diversas áreas estudiadas, evidenciando una base sólida en la gestión educativa. No obstante, se observa la necesidad de fortalecer y optimizar los procesos pedagógicos y administrativos para garantizar un impacto positivo en el desarrollo de las competencias y en el bienestar de los estudiantes.

Desde la Formación Basada en Competencias se reconoce la importancia de consolidar el Saber Conocer, Saber Hacer y Saber Ser mediante metodologías activas que favorezcan la aplicación del conocimiento y el desarrollo integral de los estudiantes.

En el ámbito del Liderazgo Pedagógico se reafirma el rol orientador y de acompañamiento docente, impulsando la implementación de un sistema de supervisión formativa con observación de aula y retroalimentación constructiva. Asimismo, la necesidad de promover espacios de liderazgo colaborativo que permitan establecer metas pedagógicas conjuntas y fortalecer el trabajo en equipo.

En cuanto a la Gestión Curricular, hay que enfocar los esfuerzos en reforzar la atención diferenciada a los estudiantes con dificultades y en sistematizar las estrategias de apoyo para quienes presentan desafíos o talentos destacados. Además, profundizar el análisis reflexivo en la planificación y monitoreo para asegurar una mejora continua en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En el área de Gestión de Recursos hay que mantener y actualizar los recursos financieros, tecnológicos y educativos, asegurando su uso óptimo en beneficio de la comunidad escolar, impulsando capacitaciones que potencien la integración de estas herramientas en la práctica pedagógica.

Como parte del equipo directivo, se asume la responsabilidad de convertir estos hallazgos en oportunidades de crecimiento, promoviendo una cultura de innovación y mejora permanente. Nuestro establecimiento, Garden College, tiene la oportunidad de

consolidarse como un referente en educación de calidad, asegurando que el desarrollo de competencias de docentes y estudiantes contribuya de manera efectiva al bienestar de toda la comunidad escolar y al logro de aprendizajes significativos. Además, este proceso fortalecerá el sentido de pertenencia y reforzará nuestra identidad institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, M. (2020). Educación basada en competencias: Teoría y práctica. Santiago, Chile: Universidad Santo Tomás.
- Tobón, S. (2013). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Pearson Educación. pp. 123-150.
- Cabrerizo, J., Rubio, N., y Castillo, S. (2008). Programación por competencias. Madrid: Pearson.
- Coronado, G., Adriana, R., Abreu, & Luis, J. (2023). Liderazgo Pedagógico. Revista Daena: International Journal of Good Conscience, 18(2), 1–27.
- Hargreaves, A. (2013). El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores. Ediciones Morata, S.L. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/51803?page=1>.
- De La Hoz Blanco, J. E. (2017). Estilos de gestión y cultura institucional en las organizaciones escolares. Encuentros, 15(1), 61–75 [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-58582017000100061](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-58582017000100061)
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. Educational Administration Quarterly, 44(5), 635-674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Tyler, R. W. (1949). *Basic principles of curriculum and instruction*. University of Chicago Press. pp. 17-43
- Pérez, S. (2022). *Liderazgo educativo en la mejora de la calidad*. Santiago, Chile: Universidad Santo Tomás.
- Martínez, P., & Rivas, J. (2021). Gestión de recursos educativos en contextos vulnerables. Santiago, Chile: Universidad Santo Tomás.
- 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\\_anio/marcobuenadireccion.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/biblioteca_digital_historica/orientacion/sin_anio/marcobuenadireccion.pdf)

- Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4.ªed.). Sage Publications. pp.112-145.
- Soriano Rodríguez, A. (2014). Diseño y validación de instrumentos de medición. Editorial Universitaria Don Bosco, 19-40.