



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAS DE LAS ÁREAS
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE
RECURSOS DEL COLEGIO MONTE CARMELO, DE LA COMUNA DE
ALTO HOSPICIO, REGIÓN DE TARAPACÁ**

Nombre del candidato a magíster: Paola Andrea Contreras Vera

Nombre del tutor disciplinar: Dra. Jennifer Quiñones Fuentes

Nombre del tutor metodológico: Dra. Marlenis Martínez Fuentes

Mayo, 2025

ÍNDICE

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Marco Teórico.....	6
Marco contextual.....	11
Elaboración y aplicación del instrumento.....	20
Análisis de resultados.....	33
Propuestas de mejora.....	46
Conclusión.....	52
Bibliografía.....	54
Anexos.....	55

RESUMEN

Llevamos a cabo un diagnóstico institucional en el colegio Monte Carmelo de Alto Hospicio. Este proceso nos brindó información valiosa y fidedigna, crucial para la toma de decisiones estratégicas a nivel mesocurricular. Nos enfocamos en áreas esenciales para la formación basada en competencias, tales como el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. La información recabada nos permitió diseñar intervenciones más precisas y efectivas para el avance de nuestro proyecto educativo.

El instrumento de diagnóstico, cuidadosamente validado por la directora del Primer Ciclo, fue aplicado a los responsables de las diversas áreas del colegio: rectoría, dirección de ciclos, coordinación de ciclo, coordinación de convivencia escolar y coordinación del programa de integración. Una característica distintiva de este grupo es que la mayoría de sus integrantes también ejercen horas de aula, lo que les otorga una perspectiva dual, enriqueciendo tanto la identificación de necesidades como el análisis de la información. Precisamente, los días jueves, durante nuestras comunidades de aprendizaje, dedicamos tiempo valioso al análisis profundo de estos datos, generando un espacio de reflexión colaborativa esencial para la construcción de propuestas sólidas.

Las propuestas de mejora que emergen de este diagnóstico buscan una transformación educativa significativa y continua. Nuestro objetivo primordial es establecer un hilo conductor del "Saber Hacer" que potencie las habilidades del siglo XXI en nuestros estudiantes. Esto implica fomentar el desarrollo de competencias, incorporar rutinas de pensamiento que promuevan la reflexión crítica y fortalecer las instancias de planificación para la creación de activadoras de aprendizaje innovadoras y a la vanguardia de las tendencias educativas. Buscamos concretar estas sugerencias a través de la definición clara de objetivos, acciones específicas, responsables designados y plazos definidos, todo ello bajo un esquema de monitoreo constante y un espíritu de trabajo colaborativo y cooperativo que involucre a toda la comunidad educativa.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de magíster se centra en el diagnóstico exhaustivo y la propuesta de mejora de áreas fundamentales para la calidad educativa del Colegio Monte Carmelo de Alto Hospicio, Región de Tarapacá la Formación Basada en Competencias, el Liderazgo Pedagógico y la Gestión de Recursos. La investigación se fundamentó en un paradigma colaborativo y cooperativo, empleando como marco referencial las competencias de Michael Fullan para involucrar activamente a los estamentos de dirección, coordinación técnico-pedagógica, departamento de convivencia escolar, coordinación del programa de integración escolar y rectoría en la construcción del diagnóstico institucional.

La metodología implementada se estructuró en un proceso secuencial y participativo. Inicialmente, se presentó la problemática a los diversos actores de la comunidad educativa. Posteriormente, se aplicó un instrumento de diagnóstico diseñado para evaluar las áreas de interés. La fase de análisis de los datos recabados se realizó de manera conjunta, propiciando la reflexión crítica y la identificación consensuada de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas institucionales. Finalmente, se elaboraron propuestas de mejora específicas, incorporando lineamientos para el monitoreo y la asignación de responsabilidades, con el objetivo de asegurar la sostenibilidad de las acciones implementadas.

El diagnóstico colaborativo reveló una panorámica integral del estado actual del colegio en las áreas investigadas. En lo concerniente a la Formación Basada en Competencias, se identificaron avances y desafíos en la articulación de los saberes (conocer, hacer y ser) en las prácticas pedagógicas. Respecto al Liderazgo Pedagógico, se analizó su ejercicio en las dimensiones de diseño organizacional, gestión de la instrucción, desarrollo de personas, establecimiento de dirección y su impacto en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula. En el ámbito de la Gestión Curricular, se examinaron las dimensiones pedagógicas y de apoyo al desarrollo de los estudiantes. Finalmente, en la Gestión de Recursos, se evaluaron las dimensiones de recursos humanos, financieros y administrativos.

Las propuestas de mejora emergentes del proceso diagnóstico se orientan a fortalecer la coherencia curricular con el enfoque por competencias, potenciar el liderazgo distribuido y la capacidad de gestión pedagógica de los equipos directivos y docentes, optimizar la asignación y utilización de recursos en función de las necesidades identificadas, y establecer mecanismos de seguimiento y evaluación continua para asegurar el impacto de las acciones implementadas en la mejora de los aprendizajes y la calidad educativa del Colegio Monte Carmelo. Este trabajo se erige como un insumo fundamental para la planificación estratégica y la toma de decisiones informadas en la institución.

MARCO TEÓRICO

Formación Basada en Competencias

La Formación Basada en Competencias se concibe como un enfoque pedagógico que se centra en el desarrollo integral de los estudiantes, articulando el saber conocer, el saber hacer y el saber ser. Tobón (2010) señala que la Formación Basada en Competencias se enfoca en "el desarrollo integral de los estudiantes, articulando el saber conocer, el saber hacer y el saber ser" (p. 45). Este modelo busca trascender la mera transmisión de conocimientos, orientándose hacia la adquisición de habilidades, destrezas, actitudes y valores que permitan a los individuos desenvolverse de manera eficaz en diversos contextos. La Formación Basada en Competencias implica un cambio paradigmático en la planificación curricular, la metodología de enseñanza y la evaluación, demandando un rol activo del estudiante en su propio proceso de aprendizaje y una mediación pedagógica que facilite la conexión entre la teoría y la práctica.

La implementación de la Formación Basada en competencias requiere una comprensión profunda de las competencias clave que los estudiantes deben desarrollar para enfrentar los desafíos del siglo XXI, tales como el pensamiento crítico, la creatividad, la colaboración y la comunicación (UNESCO, 2015). Esto implica un diseño curricular flexible y contextualizado, que permita la integración de diferentes áreas del conocimiento y la aplicación de metodologías activas que promuevan el aprendizaje significativo. Barriga (2010) afirma que esto requiere "un diseño curricular flexible y contextualizado, que permita la integración de diferentes áreas del conocimiento y la aplicación de metodologías activas que promuevan el aprendizaje significativo" (p. 67).

Liderazgo Pedagógico

El Liderazgo Pedagógico se define como la capacidad de influir y guiar a la comunidad educativa hacia la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje, con el objetivo de lograr resultados de calidad y equidad. Este tipo de liderazgo se centra en el desarrollo profesional de los docentes, la promoción de prácticas

pedagógicas innovadoras y la creación de una cultura escolar colaborativa y orientada al aprendizaje. Un liderazgo pedagógico efectivo se caracteriza por la visión compartida, el apoyo a la autonomía docente, la promoción de la reflexión sobre la práctica y la gestión de un clima escolar positivo, Hargreaves (2013) plantea la importancia de un "liderazgo sostenible, aquel que perdura en el tiempo, promueve la equidad, profundiza el aprendizaje, asegura el éxito de todos los estudiantes y moviliza el aprendizaje distribuido" (p. 24). Este enfoque contrasta con modelos de liderazgo transaccionales o centrados en la figura individual del líder, enfatizando la necesidad de construir capacidades de liderazgo en todos los niveles de la organización escolar. El Marco para la Dirección y Liderazgo Escolar del Mineduc (2015) en Chile, también subraya la centralidad del liderazgo pedagógico para la mejora escolar, destacando dimensiones como la definición de una visión estratégica, la gestión pedagógica y curricular, y el desarrollo de las personas.

Gestión Curricular

Según los estándares indicativos de desempeño la gestión pedagógica tiene como objetivo central el eje del quehacer de cada comunidad educativa con las políticas ministeriales que ameritan. Las dimensiones de la gestión curricular se refieren al conjunto de decisiones y acciones planificadas y coordinadas que buscan garantizar la implementación efectiva del currículum.

Una gestión curricular eficaz implica la articulación coherente de los objetivos de aprendizaje, los contenidos, las metodologías de enseñanza, los recursos y la evaluación, asegurando la alineación con el marco curricular nacional y las necesidades específicas de los estudiantes y el contexto escolar (Mineduc, 2017). Beltrán (2014) identifica diversos factores que dificultan la gestión pedagógica curricular, entre ellos "la falta de tiempo para la planificación colaborativa, la escasa formación docente en enfoques curriculares innovadores y las dificultades para adaptar el currículo a la diversidad de los estudiantes" (p. 35). Para una gestión curricular efectiva, son aspectos claves la planificación colaborativa, la formación docente continua, la adaptación curricular a la diversidad, la revisión y actualización permanente del currículo, la promoción de la interdisciplinariedad, la integración de

las TIC y la implementación de estrategias de evaluación auténtica. Una gestión curricular basada en competencias requiere un proceso continuo de revisión y adaptación del currículo, la promoción de la interdisciplinariedad, la integración de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y la implementación de estrategias de evaluación auténtica que permitan evidenciar el desarrollo de las competencias.

Castro (2005) en su obra *Gestión curricular: Una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa* señala que la gestión curricular implica "un proceso continuo y sistemático de toma de decisiones y acciones orientadas a la planificación, desarrollo, implementación y evaluación del currículum, con la finalidad de asegurar su pertinencia, coherencia y efectividad en la formación de los estudiantes" (p. 38).

Además, Castro (2005) enfatiza la crucial necesidad de coherencia en la gestión curricular, explicando que debe existir "una alineación fundamental entre lo que se piensa la concepción del currículum, los objetivos y las intenciones educativas, lo que se planifica el diseño curricular, las estrategias y la organización de las actividades y lo que realmente se implementa en el aula las prácticas pedagógicas y la interacción con los estudiantes" (p. 41). Esta coherencia asegura que las intenciones educativas se traduzcan efectivamente en experiencias de aprendizaje significativas y que los resultados obtenidos sean consistentes con los propósitos formativos definidos. La falta de coherencia entre estos niveles puede generar inconsistencias y debilitar el impacto del currículum en el aprendizaje de los estudiantes.

Gestión de Recursos

La Gestión de Recursos abarca la planificación, organización, dirección y control de todos los recursos necesarios para el funcionamiento efectivo de la institución educativa, incluyendo recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y de infraestructura. Una gestión de recursos eficiente es fundamental para apoyar la implementación de cualquier modelo educativo, incluyendo la FBC,

el liderazgo pedagógico y la gestión curricular. La gestión de recursos humanos implica la selección, formación, desarrollo y evaluación del personal docente y no docente, asegurando que cuenten con las competencias y el apoyo necesario para desempeñar sus funciones de manera eficaz. Fullan (2002) señala que esto busca asegurar que el personal "cuenten con las competencias y el apoyo necesario para desempeñar sus funciones de manera eficaz" (p. 78). La gestión financiera requiere la planificación y administración transparente de los recursos económicos para apoyar las prioridades pedagógicas y las iniciativas de mejora. La gestión de recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura debe garantizar la disponibilidad y el uso adecuado de los espacios, equipamientos y tecnologías que faciliten el proceso de enseñanza y aprendizaje. En el contexto de la implementación de la FBC, la gestión de recursos debe estar alineada con las necesidades específicas de este enfoque, como la adquisición de materiales didácticos innovadores, la capacitación docente en nuevas metodologías y la adecuación de los espacios para el desarrollo de actividades.

Una adecuada gestión de recursos asegura que los estudiantes reciban educación de calidad. Esta gestión eficiente garantiza que se cumplan los propósitos educativos al proporcionar las condiciones necesarias para un aprendizaje significativo, equitativo y que responda a las necesidades de los estudiantes activas y colaborativas.

La dimensión de Gestión de Recursos, crucial para el funcionamiento efectivo de la institución educativa, se subdivide en tres subdimensiones interrelacionadas. En primer lugar, la gestión del personal se enfoca en la selección, contratación, desarrollo y evaluación de profesionales que se ajusten al perfil "Montecarmelino", alineado con los sellos educativos distintivos del colegio. Esto implica asegurar que el personal docente y no docente cuente con las competencias y el apoyo necesario para desempeñar sus funciones eficazmente, tal como lo indica Fullan (2002). En segundo lugar, la gestión de recursos financieros abarca la planificación y administración transparente de los fondos económicos, destinados a respaldar tanto las prioridades pedagógicas como las iniciativas administrativas y de mejora

continua. Finalmente, la gestión de recursos educativos se refiere a la organización y disposición de los recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura, garantizando la disponibilidad y el uso adecuado de espacios, equipamientos y tecnologías que faciliten el proceso de enseñanza y aprendizaje, especialmente en el contexto de la implementación de la Formación Basada en Competencias, que demanda materiales innovadores, capacitación docente específica y adecuación de los espacios para actividades prácticas y colaborativas.

MARCO CONTEXTUAL

Nombre del establecimiento	: Colegio Monte Carmelo
Dirección	: Avenida las parcelas # 2947
Comuna	: Alto Hospicio
Provincia	: Tarapacá
Región	: Tarapacá
Teléfono	: (57) 2495138
Rol base datos	:12726-4
Dependencia	: Subvencionado
Área	: Urbano
Nivel de enseñanza	: Básica
Matrícula	: 604
Índice de vulnerabilidad	: 85%

Reseña

Fundado el 29 de abril de 2005, el Colegio Monte Carmelo cuenta con la acreditación oficial del Ministerio de Educación (RBD N° 12726-4), impartiendo educación formal desde el nivel preescolar (Resolución Exenta N° 1000 del 06/08/2007) hasta la enseñanza básica (Resolución Exenta N° 704 del 29/04/2005). Adicionalmente, implementa un Programa de Integración Escolar (PIE) en concordancia con el Decreto N° 170 del 21/04/2000, demostrando un compromiso con la inclusión educativa.

Desde su adhesión en 2005 al Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Académica, el establecimiento recibe fondos de la Ley SEP, fortaleciendo su capacidad para ofrecer una educación de calidad. El colegio opera bajo el régimen de Jornada Escolar Completa en todos sus niveles y, reconociendo

la diversidad cultural de su estudiantado, imparte la asignatura de Lengua y Cultura de los Pueblos Ancestrales, promoviendo el reconocimiento y la valoración de la herencia indígena.

Inicialmente, el Colegio Monte Carmelo congregó a 360 estudiantes, atendidos por un equipo de 15 docentes y 5 asistentes de la educación. En la actualidad (año 2025), la comunidad educativa ha experimentado un crecimiento significativo, alcanzando una matrícula de 604 alumnos.

El carácter distintivo del Colegio Monte Carmelo se fundamenta en una opción religiosa católica y una filosofía cristiana, emanada de su Diócesis. En 2011, impulsada por la vocación de evangelizar y servir a niños, jóvenes y sus familias, la Diócesis asumió la dirección del establecimiento con la misión de proporcionar una educación integral y de calidad, orientada al desarrollo humano y cristiano. Este modelo curricular se inspira en el legado de las primeras comunidades cristianas asentadas al pie del Monte Carmelo, cuyos principios animadores y éticos sustentan el Proyecto Educativo institucional, construido de manera colaborativa con la comunidad educativa.

La dirección estratégica del colegio recae en un directorio compuesto por Juan Carlos Carreño, Carolina Hermans, Luciano Malhue y su representante legal, Claudio Molina Illanes.

En el ámbito administrativo, el colegio presenta una estructura organizacional singular. La liderazgo pedagógico y administrativo del establecimiento está a cargo de la Rectora, Carmen Gloria Vásquez, quien cuenta con el apoyo de dos directoras de ciclo: Viviana Sanhueza, responsable de los niveles desde Pre Kínder hasta 4° básico, y Mariela Hidalgo, a cargo de los cursos de 5° a 8° básico. Estas directoras lideran los aspectos disciplinarios y pedagógicos de sus respectivos ciclos, contando con el apoyo de las coordinadoras de ciclo Paola Contreras (primer ciclo) y Ariela Contreras (segundo ciclo), así como de dos inspectoras, conformando una planta total de 73 funcionarios.

El proyecto educativo del Colegio Monte Carmelo concibe a los seres humanos como individuos corpóreo-espirituales, orientados hacia un propósito trascendente que otorga sentido a la existencia. Reconoce a cada persona como un proyecto en desarrollo que requiere de la fe, la ciencia y la sabiduría para alcanzar un crecimiento armónico y proyectarse hacia el futuro, ofreciendo una educación de calidad humana y académica que contribuye a disminuir la inequidad y la brecha social.

El Colegio Monte Carmelo se distingue por su compromiso con una educación integral, implementando proyectos institucionales innovadores que abarcan diversas áreas como la ciencia, la tecnología, el arte y el deporte. Estas iniciativas no solo enriquecen el aprendizaje académico, sino que también cultivan valores fundamentales como la responsabilidad y la empatía, además de desarrollar las habilidades esenciales para el siglo XXI. Adicionalmente, los programas de voluntariado y compromiso social brindan a los estudiantes la oportunidad de participar activamente en la comunidad, fomentando una ciudadanía activa y consciente. En el Colegio Monte Carmelo, se prepara a los estudiantes para afrontar los desafíos futuros con confianza y creatividad.

Principales logros:

El Colegio Monte Carmelo, tras un período desafiante que amenazó su continuidad, ha experimentado una transformación trascendental, consolidándose como un referente de innovación pedagógica e inclusión en la comunidad de Alto Hospicio. Su trayectoria reciente se distingue por logros significativos en diversas áreas clave:

Acortamiento de la Brecha en Lectoescritura: A través de estrategias pedagógicas focalizadas y un seguimiento individualizado, el colegio ha logrado disminuir significativamente las disparidades en el proceso de adquisición de la lectoescritura entre sus estudiantes. Este avance es particularmente relevante dada la diversidad de ritmos de aprendizaje identificados en el alumnado.

Incremento Sostenido de la Asistencia: La implementación de acciones coordinadas que involucran a todos los estamentos de la comunidad educativa desde estrategias de motivación y acompañamiento hasta la colaboración con las familias ha resultado en un aumento constante y significativo de la asistencia mensual. Este logro subraya el fortalecimiento del sentido de pertenencia y el compromiso de los estudiantes con su proceso formativo.

Modelo de Inclusión para la Diversidad Estudiantil: Consciente de la riqueza multicultural de su población estudiantil, con un alto porcentaje de alumnos provenientes de Perú, Bolivia, Pakistán, Venezuela, Colombia y Haití, el Colegio Monte Carmelo ha implementado un modelo de inclusión pionero. Este enfoque considera los diferentes ritmos de aprendizaje, diagnósticos individuales y situaciones socioculturales y económicas de cada estudiante, promoviendo un ambiente de respeto y valoración de la diversidad. El trabajo cooperativo y colaborativo, inspirado en las metodologías de Francisco Sariquey, se erige como un pilar fundamental para el desarrollo de aprendizajes significativos en este contexto heterogéneo.

Desarrollo de Habilidades y Competencias del Siglo XXI: En línea con las propuestas de Michael Fullan, el colegio ha priorizado el desarrollo de habilidades y competencias esenciales para el siglo XXI en sus estudiantes. A través de metodologías activas y participativas, se fomenta el pensamiento crítico, la creatividad, la colaboración y la comunicación, preparando a los alumnos para los desafíos del futuro.

Cultura de Innovación y Aprendizaje Profundo: El Colegio Monte Carmelo se distingue por su compromiso con la mejora continua y el aprendizaje profundo. La participación en capacitaciones internacionales y la adopción de prácticas pedagógicas vanguardistas evidencian una búsqueda constante de la excelencia educativa y la transformación de las metodologías de enseñanza.

Equipo Docente Innovador y a la Vanguardia: El colegio ha cultivado un perfil docente innovador, caracterizado por su disposición a adoptar nuevas estrategias, su compromiso con la transformación educativa y su participación activa en procesos de formación continua. Este equipo humano es el motor de la implementación de las nuevas metodologías y la adaptación a las necesidades cambiantes del alumnado.

Recuperación y Consolidación de la Excelencia Académica: Tras un período de incertidumbre, el Colegio Monte Carmelo ha logrado revertir su situación inicial, alcanzando indicadores de excelencia académica que lo posicionan como un referente en la región. Este logro es testimonio del esfuerzo colectivo y la visión estratégica de la comunidad educativa.

Clima Laboral y de Aula Positivo y en Constante Desarrollo: El colegio ha priorizado la creación y el mantenimiento de un clima laboral y de aula positivo y colaborativo. A través de acompañamiento continuo y la provisión de herramientas pedagógicas y socioemocionales, así como la implementación de instancias de retroalimentación (feedback), se fomenta un ambiente de respeto, confianza y apoyo mutuo, esencial para el bienestar de los estudiantes y el desarrollo profesional de los docentes.

Estos logros evidencian la resiliencia, la visión y el compromiso de la comunidad educativa del Colegio Monte Carmelo, marcando un renacer significativo y proyectándolo como una institución líder en la promoción de una educación inclusiva, innovadora y de calidad en Alto Hospicio.

Principales dificultades:

El Colegio Monte Carmelo, a pesar de su encomiable labor y los logros alcanzados, enfrenta una serie de dificultades complejas y multifactoriales inherentes a su contexto socioeducativo:

Heterogeneidad del Nivel Cultural, la amplia diversidad cultural presente en la comunidad educativa, si bien representa una riqueza invaluable, también implica desafíos pedagógicos significativos al requerir estrategias diferenciadas y sensibles a las particularidades de cada estudiante y familia.

Apoderados con Escasa Trayectoria Educativa, un número considerable de apoderados carece de estudios formales, lo que puede limitar su capacidad para apoyar activamente el proceso de aprendizaje de sus hijos en el hogar y su comprensión de las dinámicas escolares.

Limitado Capital Cultural Familiar, el escaso capital cultural en muchos hogares puede restringir el acceso de los estudiantes a experiencias y recursos que enriquecen su desarrollo cognitivo y su comprensión del mundo, generando una brecha de oportunidades desde edades tempranas.

Problemáticas Sociales de Alto Impacto, la presencia de consumo de drogas y alcohol en el entorno comunitario, así como las denuncias por vulneración de derechos, generan un clima de vulnerabilidad y riesgo para los estudiantes, exigiendo una intervención integral y coordinada con redes de apoyo externas.

Migración Irregular y Precariedad de Derechos, el ingreso irregular al país por parte de algunos padres o tutores conlleva la no regularización de su situación legal y de salud, privando a los estudiantes de derechos mínimos fundamentales y generando barreras adicionales para su bienestar integral y su pleno desarrollo.

Analfabetismo y Baja Alfabetización Digital, la presencia de apoderados analfabetos y con un bajo nivel de alfabetización digital dificulta la comunicación

efectiva entre la escuela y el hogar, así como el acceso a recursos y herramientas digitales que podrían apoyar el aprendizaje de los estudiantes.

Brecha Generacional en Habilidades Cognitivas, la observación de que estudiantes de cuarto básico poseen mayores herramientas cognitivas y habilidades que sus propios padres subraya la importancia de la labor del colegio como principal agente de movilidad social y desarrollo intelectual, pero también evidencia la necesidad de estrategias de vinculación y apoyo familiar específicas.

Infraestructura Insuficiente, el crecimiento de la matrícula ha generado una limitación de los espacios físicos del colegio, afectando la comodidad y el desarrollo óptimo de las actividades pedagógicas y recreativas de los estudiantes.

Desvinculación de Apoderados Extranjeros, un desafío particular se presenta con algunos apoderados extranjeros que, prioritariamente, no otorgan la importancia debida al proceso de enseñanza y aprendizaje de sus hijos, manifestándose en una asistencia a clases intermitente que provoca un desfase significativo en el progreso académico de los estudiantes.

Baja Participación Parental Continua, la escasa presencia de muchos apoderados en la vida escolar de sus hijos, limitándose a participar principalmente en festividades, dificulta la construcción de una alianza sólida y sostenida entre la familia y la escuela, crucial para el éxito académico y el bienestar integral de los estudiantes.

Estas dificultades interconectadas representan obstáculos significativos para la consecución plena de los objetivos educativos del Colegio Monte Carmelo, demandando estrategias innovadoras, recursos focalizados y un trabajo colaborativo entre la comunidad educativa, las familias y las redes de apoyo externas para poder ser abordadas de manera efectiva.

Antecedentes Geográficos, Socioeconómicos y Culturales:

El Colegio Monte Carmelo se erige en el corazón de la comuna de Alto Hospicio, Región de Tarapacá, un territorio marcado por una compleja interacción de factores geográficos, socioeconómicos y culturales que moldean profundamente la vida de su comunidad educativa. Su ubicación estratégica dentro de esta comuna es un elemento crucial para comprender su misión y los desafíos que enfrenta diariamente.

Desde una perspectiva geográfica, Alto Hospicio se caracteriza por su emplazamiento en un contexto semiárido, con una topografía que presenta contrastes entre zonas urbanizadas y extensas áreas de terrenos irregulares. Esta particularidad geográfica influye directamente en la distribución de la población y en el acceso a servicios básicos. El Colegio Monte Carmelo, inserto en este tejido urbano, se encuentra rodeado de una realidad socioeconómica desafiante.

Un rasgo distintivo y preocupante del entorno del colegio es el alto porcentaje de vulnerabilidad social, que actualmente alcanza un significativo 85%. Esta cifra refleja las profundas desigualdades que atraviesan a las familias que confían la educación de sus hijos al establecimiento. Una proporción considerable de estos estudiantes reside en tomas aledañas al colegio, asentamientos precarios donde la carencia de servicios básicos esenciales como el agua potable y la electricidad es una realidad cotidiana.

El sustento económico de estas familias a menudo se basa en actividades informales y precarias. Muchas madres de familia se ven obligadas a trabajar en ferias itinerantes, sorteando la inestabilidad y la incertidumbre económica. Otras, con ingenio y esfuerzo, buscan generar ingresos a través de la venta de productos artesanales o elaborados por ellas mismas. La fragilidad económica es una constante en estos hogares, limitando significativamente sus recursos y oportunidades.

Consciente de esta dura realidad, el Colegio Monte Carmelo despliega un compromiso social activo y tangible. A través de diversas iniciativas, busca mitigar las carencias que afectan a sus estudiantes. Se gestiona la entrega de alimentación, útiles escolares y uniformes proporcionados por la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB). Adicionalmente, el área de pastoral del colegio coordina la distribución de canastas familiares y económica en algunos casos, brindando un apoyo crucial en momentos de necesidad. Un testimonio conmovedor del espíritu solidario de la comunidad educativa es la práctica del apadrinamiento voluntario por parte de los docentes. Estos educadores establecen lazos de apoyo individualizado con estudiantes en situación de vulnerabilidad, velando por su bienestar físico, emocional y escolar, ofreciendo una contención integral que trasciende lo puramente académico.

Lamentablemente, el contexto circundante también se caracteriza por un alto índice de delincuencia y pobreza, factores que impactan negativamente en la seguridad y el desarrollo integral de los estudiantes. A esto se suma el bajo nivel escolar de muchos padres, lo que dificulta su participación activa y el apoyo efectivo en el proceso de aprendizaje de sus hijos, generando una barrera adicional en el camino hacia el éxito académico.

A pesar de estas adversidades geográficas, socioeconómicas y culturales profundamente arraigadas, el Colegio Monte Carmelo se erige como un faro de esperanza y oportunidad para sus estudiantes. Su labor va más allá de la transmisión de conocimientos, constituyéndose en un espacio de contención, apoyo y promoción del desarrollo integral en un entorno marcado por la vulnerabilidad. La historia del colegio está intrínsecamente ligada a la lucha por superar estas barreras, testimoniando la resiliencia de su comunidad educativa y su firme convicción en el poder transformador de la educación.

ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

En correspondencia con el objetivo de diagnosticar la realidad actual de las áreas fundamentales de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos en el Colegio Monte Carmelo, se procedió a la selección y aplicación de un instrumento diagnóstico pertinente a nivel mesocurricular, es decir, con foco en la dinámica y los procesos del establecimiento educacional en su conjunto.

Características del Instrumento Diagnóstico:

El instrumento seleccionado, proveniente de la plataforma de recursos de la universidad, se caracteriza por su estructura multidimensional, diseñada específicamente para explorar las interrelaciones entre las áreas de interés. Su diseño promueve la identificación de fortalezas y debilidades en cada dimensión, así como la detección de patrones y tendencias que informen la posterior generación de propuestas de mejora contextualizadas a la realidad del Colegio Monte Carmelo. Un aspecto central de su diseño radica en su capacidad para articular la percepción de diversos actores de la comunidad educativa, permitiendo una visión holística y comprehensiva de la situación actual. Su aplicación a nivel mesocurricular facilita la identificación de nudos críticos y áreas de oportunidad que impactan la organización y el funcionamiento global del establecimiento.

Elaboración y Participantes:

El instrumento utilizado para la aplicación diagnóstica en el Colegio Monte Carmelo fue elaborado y validado previamente por la universidad como una herramienta genérica adaptable a diversos contextos educativos. Su diseño original contempló los marcos teóricos y las dimensiones clave de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. Para la presente investigación, se realizó una revisión y contextualización inicial por parte del equipo investigador, asegurando su pertinencia y adecuación al lenguaje y las particularidades del Colegio Monte Carmelo. La participación activa

de la comunidad educativa se concretó en la fase de aplicación, cuyos resultados informarán las posteriores propuestas de mejora.

Validación del Instrumento:

La validación de contenido del instrumento, en su adaptación al contexto específico del Colegio Monte Carmelo, fue realizada por la Directora de Ciclo, Sra. Viviana Sanhueza Corrales, el 7 de marzo de 2025. Su rol estratégico y su conocimiento profundo de la dinámica interna del establecimiento permitieron asegurar que el instrumento abordara de manera pertinente y exhaustiva las dimensiones relevantes para el diagnóstico. La Sra. Sanhueza revisó la claridad, pertinencia y relevancia de las preguntas en relación con las prácticas y procesos desarrollados en el colegio, otorgando su visto bueno como evidencia de la validez de contenido del instrumento para los fines de esta investigación. Se adjunta ficha de validación firmada por la Sra. Sanhueza en el anexo.

Aplicación del Instrumento:

El instrumento diagnóstico se aplicó a una muestra representativa de los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa del Colegio Monte Carmelo. Los participantes fueron 7 que incluyeron a una rectoría para obtener una visión estratégica y de liderazgo institucional, dos dirección de Primer y Segundo Ciclo para comprender las dinámicas específicas de cada etapa educativa, dos coordinadoras Pedagógicas de Primer y Segundo Ciclo para recoger la perspectiva del acompañamiento y la gestión pedagógica a nivel de ciclo, una coordinadora del Programa de Integración Escolar (PIE): Para integrar la visión de la inclusión y la atención a la diversidad, una encargada del equipo de Convivencia Escolar para comprender el clima escolar y los factores socioemocionales que influyen en el aprendizaje. (dimensiones de saber conocer, saber hacer, saber ser, rediseñar la organización, gestionar la instrucción, desarrollar personas, establecer dirección)

La aplicación del instrumento se llevó a cabo durante la comunidad de aprendizaje programadas los jueves. Esta instancia, ya establecidas en la cultura del colegio como espacios de trabajo colaborativo y cooperativo, proporcionaron un ambiente propicio para la reflexión individual y el diálogo colectivo en torno a las preguntas planteadas. Se facilitó el tiempo y los recursos necesarios para que cada participante pudiera responder el instrumento de manera individual y consciente. Se garantizó la confidencialidad de las respuestas para fomentar la honestidad y la apertura en las percepciones compartidas.

Presentación del Instrumento Elaborado:

Se adjunta a este apartado del trabajo de grado el instrumento diagnóstico elaborado como ejemplo por la Universidad Miguel de Cervantes y aplicado en el Colegio Monte Carmelo. Este documento detalla las dimensiones exploradas, las preguntas específicas formuladas para cada área (Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos), del establecimiento y fundamentar las propuestas de mejora pertinentes.

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

Instrucciones:

A continuación, se presentarán diversos enunciados de prácticas establecidas por cada área: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, usted deberá marcar en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere se asemeje más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo 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 genere asombro y motivación para la realización de actividades				

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes				
2. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones				
3. El equipo directivo realiza 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 practicas 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

Practicas	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 las diversas 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 practicas a mejorar				
5. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas practicas				
6. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejora su contenido				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Practicas	1	2	3	4
1. Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos				
2. Los profesores comunican claramente 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 ,resuman, elaboren preguntas ,expliquen ,modelen conceptos entre otras				

5. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el 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 os estudiantes aprendan en diferentes contextos				
6. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para				

reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje				
--	--	--	--	--

Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias 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				

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matricula 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				

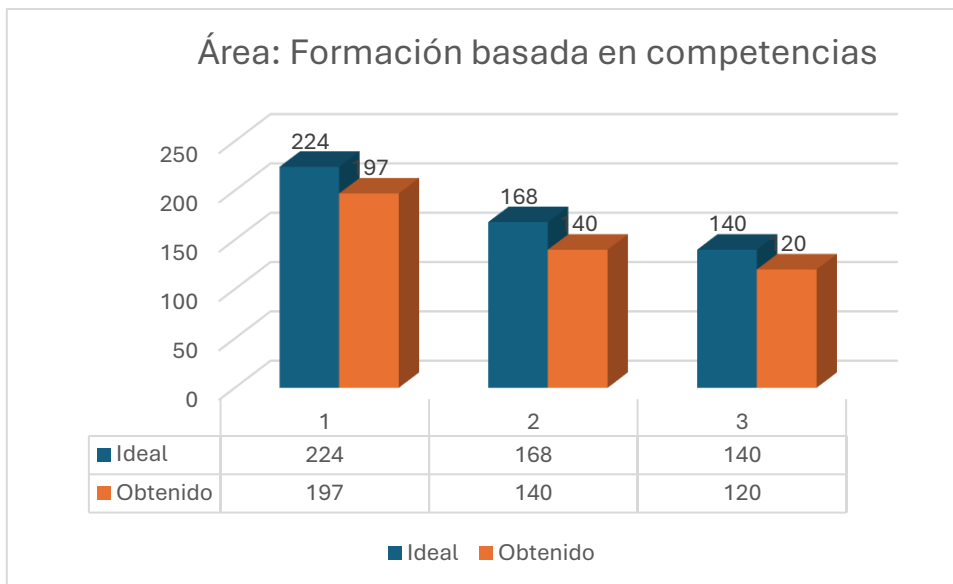
ANÁLISIS DE RESULTADOS

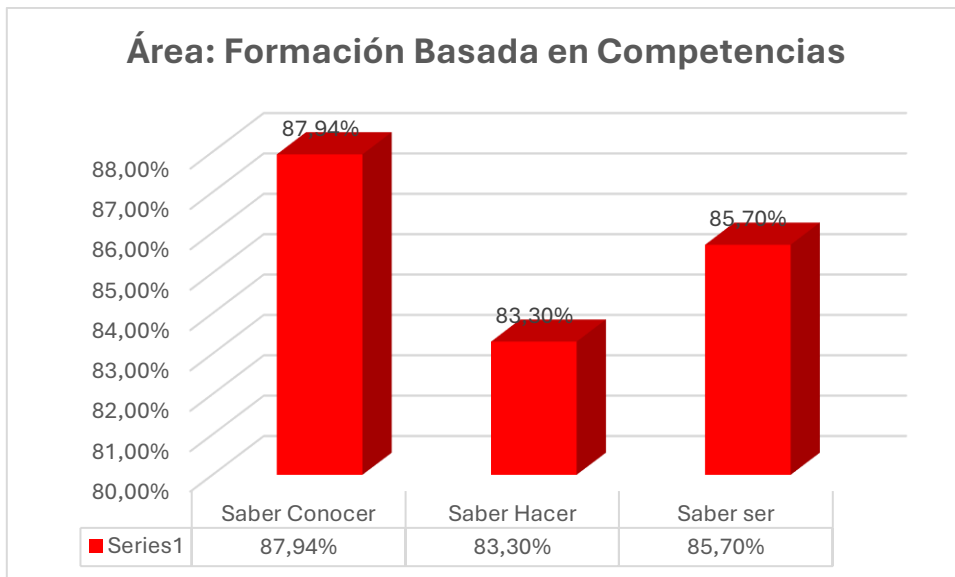
Área Formación Basada en competencias

Área Formación basada en competencias	Ideal	Obtenido
Saber Conocer	224	197
Saber Hacer	168	140
Saber ser	140	120

Datos por encuestados:

CONOCER	HACER	SER
34	24	20
24	19	14
32	20	17
28	18	15
29	22	17
30	15	20
20	22	17
197	140	120





Los resultados arrojados por la encuesta en el área de Formación Basada en Competencias revelan una percepción generalmente positiva por parte de los encuestados respecto a la implementación de este enfoque pedagógico en el Colegio Monte Carmelo. Al analizar las dimensiones de manera individual, se observan matices importantes que merecen una interpretación académica rigurosa.

La dimensión del **Saber Conocer**, que alcanza un **87.94%**, sugiere una fuerte valoración de la adquisición de conocimientos conceptuales y factuales dentro del marco de la formación por competencias. Este elevado porcentaje podría indicar que los actores educativos perciben que el currículo y las prácticas pedagógicas implementadas enfatizan la comprensión de contenidos disciplinares relevantes y significativos. No obstante, es crucial profundizar en la naturaleza de este "conocer". ¿Se trata de una mera memorización y reproducción de información, o implica una comprensión profunda y la capacidad de establecer conexiones interdisciplinarias? Un análisis cualitativo complementario podría dilucidar la calidad y la profundidad de este saber.

La dimensión del **Saber Hacer**, con un **83.30%**, también exhibe una valoración considerable, aunque ligeramente inferior al Saber Conocer. Este resultado sugiere que los encuestados perciben que se están desarrollando habilidades y destrezas prácticas en los estudiantes, permitiéndoles aplicar el

conocimiento adquirido en situaciones concretas. Sin embargo, la discrepancia con el Saber Conocer podría indicar una necesidad de fortalecer aún más las oportunidades para la aplicación práctica del aprendizaje. Es fundamental examinar qué tipo de actividades y metodologías se están utilizando para fomentar este "hacer" y si estas promueven el desarrollo de competencias complejas como la resolución de problemas, el pensamiento crítico y la creatividad.

Finalmente, la dimensión del **Saber Ser**, que obtiene un **85.70%**, se sitúa en un punto intermedio, aunque aún con una percepción positiva. Esta dimensión, que alude al desarrollo de actitudes, valores y la capacidad de interactuar éticamente en diversos contextos, reviste una complejidad intrínseca en su operacionalización y evaluación. El porcentaje obtenido sugiere que se reconoce su importancia, pero podría indicar variaciones en la claridad de su implementación y en la conciencia de su desarrollo por parte de los actores educativos. Es crucial analizar cómo se está integrando el desarrollo del "ser" en el currículo y en las prácticas pedagógicas, y si existen mecanismos explícitos para su fomento y seguimiento.

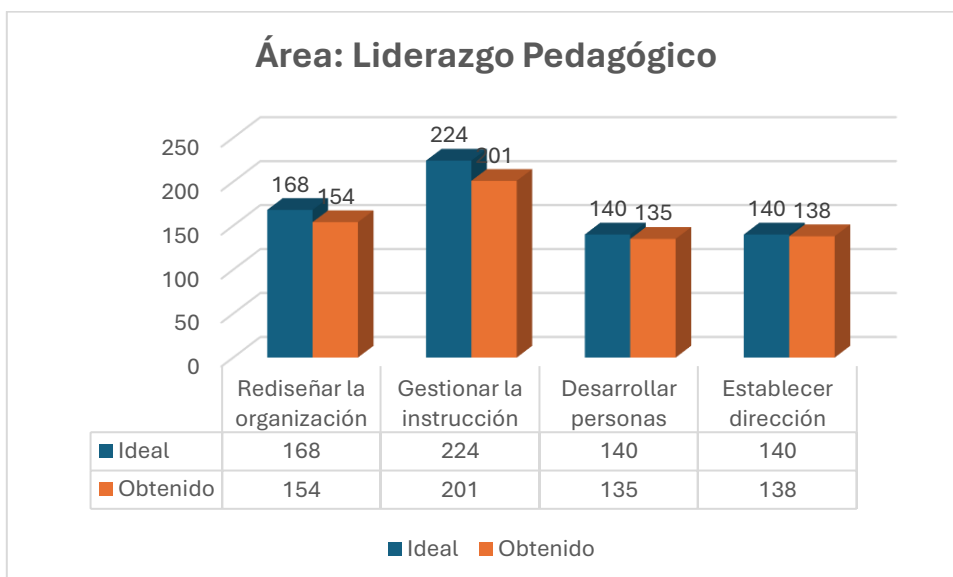
En un análisis cualitativo integral de estos resultados, se puede inferir que el Colegio Monte Carmelo ha logrado un avance significativo en la instalación de un modelo de formación basada en competencias, con una mayor claridad y énfasis percibido en la transmisión del conocimiento y el desarrollo de habilidades prácticas. Sin embargo, la ligeramente menor valoración del Saber Ser podría señalar la necesidad de visitar y fortalecer las estrategias pedagógicas que promueven el desarrollo de actitudes, valores y la dimensión socioemocional de los estudiantes de manera explícita e intencionada.

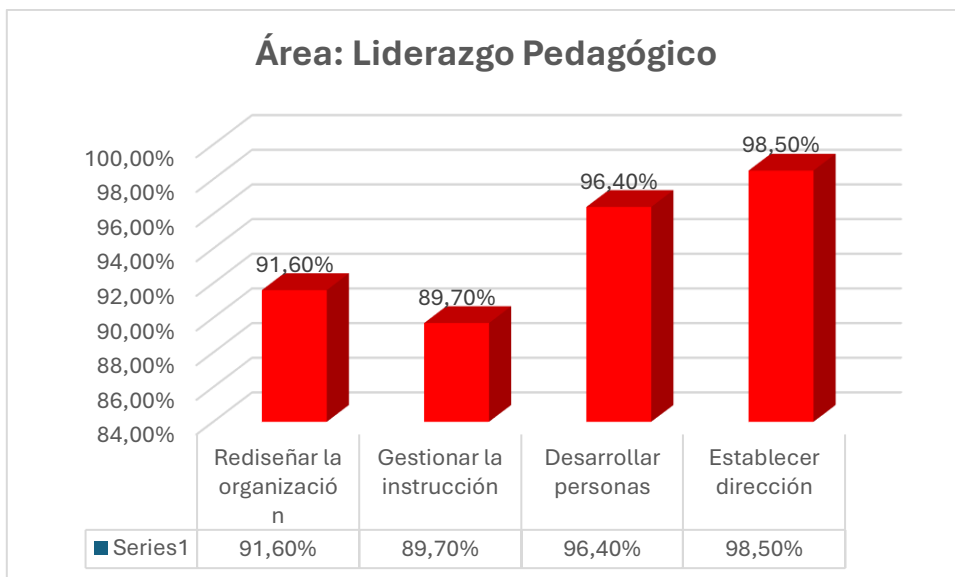
Área Liderazgo Pedagógico

Liderazgo Pedagógico	Ideal	Obtenido
Rediseñar la organización	168	154
Gestionar la instrucción	224	201
Desarrollar personas	140	135
Establecer dirección	140	138

Datos por encuestados:

Rediseñar la organización	Gestionar la instrucción	Desarrollar personas	Establecer dirección
21	25	20	19
24	30	20	20
24	31	19	20
16	25	18	20
21	28	18	19
24	30	20	20
24	32	20	20
154	201	135	138





Los resultados obtenidos en el área de Liderazgo Pedagógico revelan una percepción extremadamente positiva por parte de los encuestados en el Colegio Monte Carmelo, sugiriendo una fuerte valoración de las prácticas de liderazgo ejercidas a nivel institucional. Sin embargo, es crucial realizar un análisis detallado de cada dimensión para comprender las particularidades de esta percepción.

La dimensión **Rediseñar la Organización**, con un **91.6%**, indica una alta valoración de la capacidad del liderazgo para adaptar y configurar la estructura y los procesos organizacionales del colegio en función de los objetivos educativos y las necesidades de la comunidad. Este porcentaje sugiere que los actores educativos perciben una proactividad en la revisión y mejora de la organización para optimizar el funcionamiento institucional. No obstante, es pertinente indagar sobre la naturaleza y el impacto concreto de estos rediseños. ¿Se traducen en una mayor eficiencia, una mejor comunicación o una distribución más equitativa de responsabilidades?

La dimensión **Gestionar la Instrucción**, con un **89.7%**, también refleja una percepción muy positiva respecto a la capacidad del liderazgo para guiar y apoyar las prácticas pedagógicas en el aula. Este resultado sugiere que los docentes y otros actores sienten que el liderazgo proporciona orientación clara, recursos y

acompañamiento para la implementación de estrategias de enseñanza efectivas. Sin embargo, es importante discernir la profundidad de esta gestión.

La dimensión **Desarrollar Personas**, que alcanza un **98.5%**, exhibe un nivel de valoración excepcionalmente alto. Este resultado sugiere una fuerte percepción de que el liderazgo del Colegio Monte Carmelo prioriza el crecimiento personal y profesional de los miembros de la comunidad educativa. Esto podría manifestarse en oportunidades de formación, reconocimiento del desempeño, promoción de un clima laboral positivo y apoyo al bienestar integral. Este porcentaje sobresaliente merece una exploración cualitativa más profunda para comprender las prácticas específicas que generan esta percepción tan positiva y cómo se alinea con las necesidades individuales y colectivas bajo el prisma de innovación educativa que estamos trabajando.

La dimensión **Establecer Dirección**, también con un **98.5%**, comparte el nivel máximo de valoración. Esto indica un consenso casi unánime entre los encuestados respecto a la claridad de la visión, los objetivos y las metas del Colegio Monte Carmelo, así como la efectividad del liderazgo para comunicar y movilizar a la comunidad educativa en torno a ellos. Este resultado sugiere una fuerte sensación de propósito compartido y una comprensión clara del rumbo que el colegio está tomando. Sin embargo, es crucial asegurar que esta dirección establecida sea dinámica y adaptable a los desafíos cambiantes del contexto educativo.

En una visión cualitativa estos resultados, el área de Liderazgo Pedagógico en el Colegio Monte Carmelo goza de una alta credibilidad y valoración por parte de la comunidad educativa. Las dimensiones de Desarrollo de Personas y Establecer Dirección destacan particularmente, sugiriendo fortalezas significativas en la gestión del talento humano y la definición del rumbo institucional. No obstante, aunque las dimensiones de Rediseñar la Organización y Gestionar la Instrucción también obtienen resultados muy positivos, es crucial profundizar en la naturaleza y el

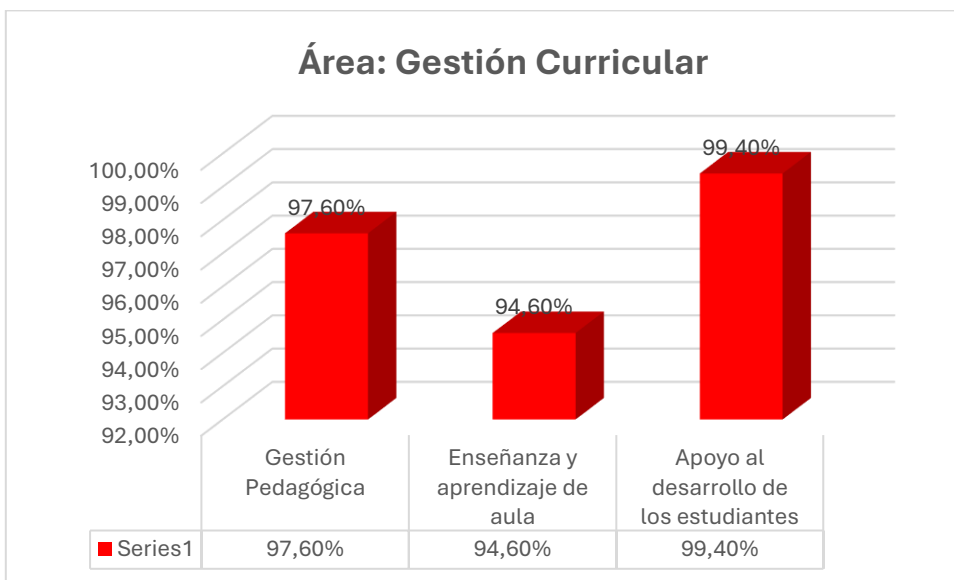
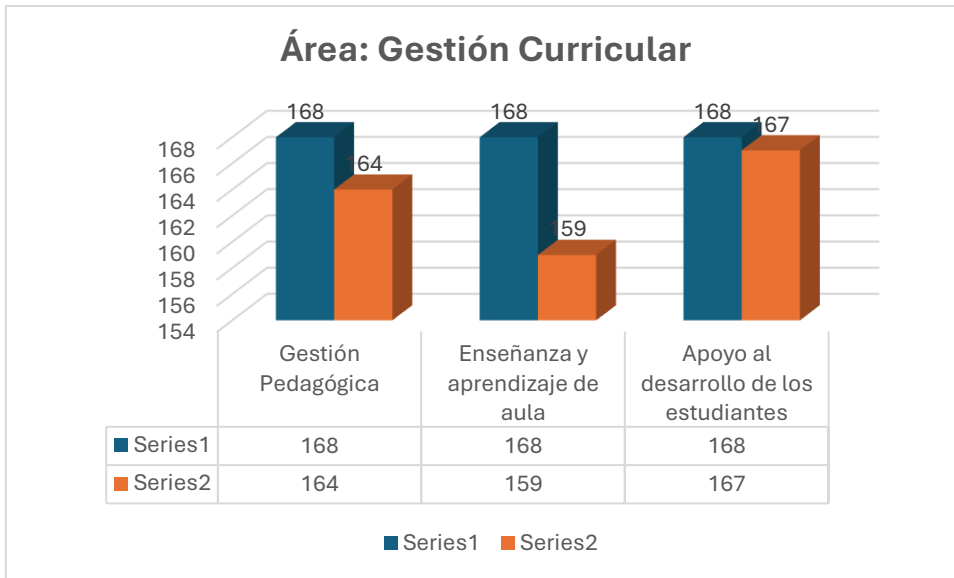
impacto concreto de las acciones en estas áreas para asegurar que se traduzcan en una mejora continua y una innovación pedagógica efectiva.

Área Gestión Curricular

Gestión Curricular	Ideal	Obtenido
Gestión Pedagógica	168	164
Enseñanza y aprendizaje de aula	168	159
Apoyo al desarrollo de los estudiantes	168	167

Datos por encuestados:

Gestión Pedagógica	Enseñanza y aprendizaje de aula	Apoyo al desarrollo de los estudiantes
23	21	24
24	23	24
24	24	24
23	21	24
23	23	24
24	24	24
23	23	23
164	159	167



El análisis indica una alta valoración de los procesos y prácticas relacionadas con la planificación, implementación y evaluación del currículo. Cada una de las dimensiones analizadas alcanza niveles de aprobación notables, lo que sugiere una solidez percibida en la forma en que el colegio aborda la dimensión curricular.

La dimensión de **Gestión Pedagógica**, con un **97.6%**, refleja una valoración muy elevada de los procesos de planificación, organización, seguimiento y evaluación del currículo a nivel institucional. Este porcentaje sugiere que los actores

educativos perciben una coherencia y una intencionalidad clara en cómo se estructura y se gestiona el currículo para guiar la labor pedagógica. Implica una percepción positiva respecto a la existencia de lineamientos claros, la articulación entre niveles y áreas, y la efectividad de los mecanismos de seguimiento implementados.

La dimensión de **Enseñanza y Aprendizaje de Aula**, con un **94.6%**, también exhibe una valoración significativamente alta. Este resultado sugiere que los encuestados perciben que las prácticas pedagógicas implementadas en el aula son efectivas y están alineadas con los objetivos curriculares. Implica una percepción positiva respecto a la calidad de las estrategias de enseñanza, la adecuación de las metodologías, el uso de recursos didácticos y las dinámicas de interacción en el aula.

La dimensión de **Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes**, con un **99.4%**, alcanza el nivel máximo de valoración en esta área. Este resultado indica una percepción casi unánime de que el Colegio Monte Carmelo prioriza y ejecuta de manera efectiva acciones y estrategias destinadas a apoyar el desarrollo integral de los estudiantes, más allá de lo puramente académico. Esto podría incluir iniciativas relacionadas con el bienestar socioemocional, la orientación vocacional, el apoyo psicopedagógico, la promoción de la inclusión y la atención a la diversidad de necesidades.

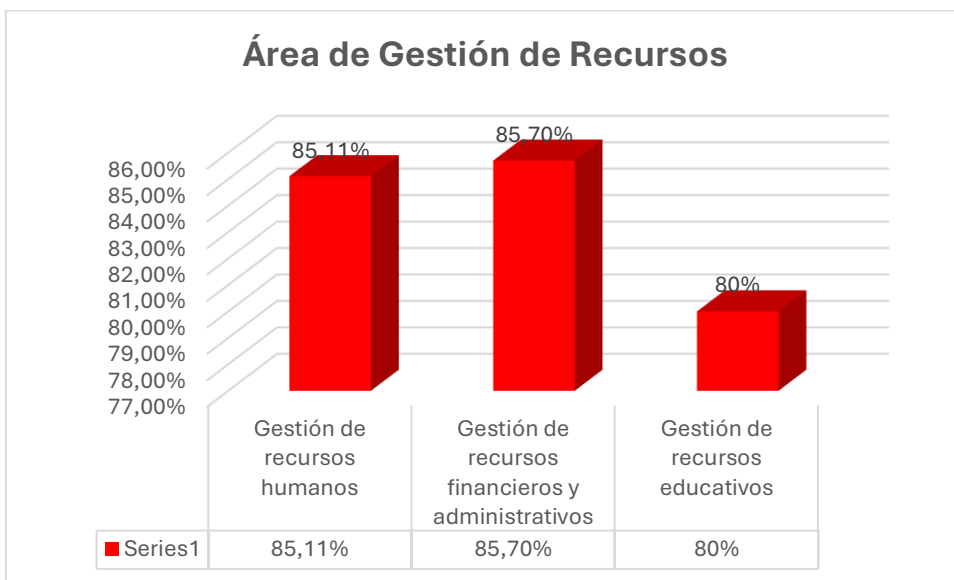
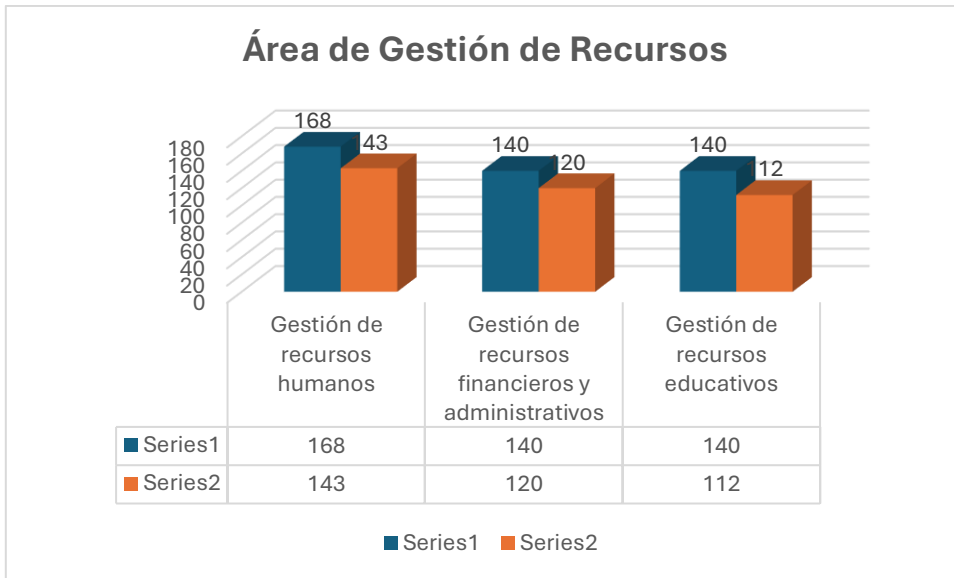
Desde el análisis cualitativo podemos decir que Gestión Curricular en el Colegio Monte Carmelo se percibe como una fortaleza institucional consolidada. La alta valoración en las tres dimensiones sugiere una coherencia y una efectividad percibida en la forma en que el colegio concibe, implementa y apoya el currículo y los procesos de enseñanza y aprendizaje. La valoración excepcional del Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes destaca un compromiso institucional con el bienestar integral que trasciende lo meramente instructivo.

Área Gestión de Recursos

Área de Gestión de Recursos	Ideal	Obtenido
Gestión de recursos humanos	168	143
Gestión de recursos financieros y administrativos	140	120
Gestión de recursos educativos	140	112

Datos por encuestados:

Gestión de recursos humanos	Gestión de recursos financieros y administrativos	Gestión de recursos educativos
22	18	15
21	17	14
18	20	16
22	18	15
21	15	15
18	17	17
21	15	20
143	120	112



Los resultados obtenidos en el área de Gestión de Recursos del Colegio Monte Carmelo revelan que la dimensión de **Gestión de Recursos Humanos**, se encuentra con un **85.11%**, indica una valoración considerable de la forma en que el colegio gestiona a su personal. Esto sugiere una percepción positiva respecto a procesos como la selección, la contratación, la inducción, la evaluación del desempeño, el desarrollo profesional y la gestión del clima laboral.

La dimensión de **Gestión de Recursos Financieros y Administrativos**, con un **notable 85.70%**, exhibe una valoración ligeramente superior a la gestión de recursos humanos, lo que sugiere una percepción positiva generalizada en cuanto a la administración de los fondos económicos, la transparencia de los procesos financieros, la eficiencia de la gestión administrativa y el mantenimiento de la infraestructura del colegio. No obstante, es crucial señalar que la valoración global de la gestión de recursos, y particularmente la de recursos educativos (80%), se ve afectada mayoritariamente por las necesidades expresadas por el profesorado, las cuales apuntan directamente hacia la innovación y la transformación educativa. Si bien los recursos han experimentado mejoras, se perciben limitaciones y déficits en áreas específicas que son fundamentales para la implementación de metodologías pedagógicas vanguardistas y la integración efectiva de tecnologías emergentes en el aula. Esta situación genera una tensión entre la gestión financiera y administrativa percibida como adecuada y la disponibilidad real de recursos que impulsen la renovación pedagógica deseada por el cuerpo docente. Por lo tanto, aunque la administración económica y la gestión operativa reciben una evaluación positiva, la capacidad del colegio para invertir en recursos que catalicen la innovación educativa se presenta como un área de atención prioritaria para alinear la gestión de recursos con las aspiraciones de transformación pedagógica del profesorado.

La dimensión de **Gestión de Recursos Educativos**, con un **80%**, presenta la valoración más baja dentro de esta área, aunque aún se sitúa en un nivel positivo. Este resultado podría indicar áreas de oportunidad para la mejora en la forma en que el colegio gestiona los recursos directamente relacionados con el proceso de enseñanza y aprendizaje, tales como materiales didácticos actualizados, equipamiento tecnológico, espacios de aprendizaje y reposiciones.

De acuerdo con el análisis cualitativo podemos señalar que ésta área goza de una buena reputación en la gestión de su personal y sus finanzas. No obstante, para mantener este nivel de satisfacción y avanzar hacia una transformación educativa efectiva, es imperativo prestar especial atención a la dimensión de recursos educativos, asegurando que las aspiraciones de innovación del profesorado se vean respaldadas por la disponibilidad de los medios necesarios. Esta área se presenta como una oportunidad estratégica para fortalecer la gestión global de recursos y consolidar el compromiso del colegio con la calidad y la vanguardia educativa.

PROPUESTAS DE MEJORA

Tras el exhaustivo análisis de los resultados del diagnóstico aplicado en las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos, se presenta una propuesta de mejora integral, diseñada para fortalecer las dimensiones que requieren mayor atención y consolidar las fortalezas identificadas. Esta propuesta se articula en torno a objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Plazo Definido), acciones concretas y la asignación clara de responsabilidades para su implementación y monitoreo.

I. Área de Formación Basada en Competencias:

Dimensión con Menor Porcentaje: Saber Hacer 83.30%

Objetivo general: Incrementar en un 15% la valoración de la Saber Hacer al finalizar el año académico 2026, según una nueva aplicación del instrumento diagnóstico.

Acciones a Realizar:

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Integrar estrategias pedagógicas y criterios de evaluación específicos para el desarrollo del Saber Hacer en las planificaciones de aula.	Elaborar e integrar en las planificaciones de aula estrategias pedagógicas específicas y evaluables para el desarrollo de las competencias asociadas a la dimensión Saber Hacer.	Equipo Directivo, jefes de Departamento/Coordinadores de Ciclo, Docentes de todos los niveles.
Capacitar al cuerpo docente en didácticas activas y evaluación con rúbricas para fortalecer la enseñanza y valoración de la	Desarrollar un ciclo de talleres y seminarios para el cuerpo docente centrados en la didáctica y la evaluación de la dimensión incluyendo	Unidad Técnico-Pedagógica, Asesoría Externa. Expertía IA, Jordi Musons.

dimensión del Saber Ser.	metodologías activas y el uso de rúbricas específicas.	
Integrar transversalmente las competencias de la dimensión del Saber Ser en las diversas asignaturas y proyectos interdisciplinarios y transdisciplinarios.	Articular el desarrollo de las competencias de la dimensión de manera transversal en las diferentes asignaturas y proyectos transdisciplinarios e interdisciplinarios.	Directoras, coordinadores de Ciclo y docentes de ambos ciclos.
Concientizar a estudiantes y apoderados sobre la relevancia del desarrollo integral.	Realizar jornadas de sensibilización para estudiantes y apoderados sobre la importancia en el desarrollo integral.	Equipo de Convivencia Escolar, Área de Pastoral y Docentes.

Área de Liderazgo Pedagógico:

Dimensión con Menor Porcentaje: Gestión de instrucción con un 89.7%

Objetivo general: Aumentar en un 10% la valoración de la dimensión Gestión de instrucción al finalizar el año académico 2026, según una nueva aplicación del instrumento diagnóstico.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Establecer un programa de acompañamiento y mentoría entre líderes pedagógicos y docentes para optimizar las prácticas pedagógicas enfocadas en la dimensión del Saber Ser.	Implementar un programa estructurado de acompañamiento y mentoría entre líderes pedagógicos (Equipo Directivo, Coordinadores) y docentes, con foco en el fortalecimiento de las prácticas relacionadas con la dimensión.	Equipo Directivo, Unidad Técnico-Pedagógica, Líderes Pedagógicos.
Fomentar el intercambio y la reflexión docente sobre estrategias efectivas en la dimensión a través de comunidades de aprendizaje.	Establecer comunidades de aprendizaje y/o talleres periódicos para el intercambio de experiencias exitosas, la reflexión sobre las	Unidad Técnico-Pedagógica, directores de Ciclo, Coordinadores Pedagógicos.

	prácticas y la identificación de estrategias efectivas en la dimensión.	
Dotar a los líderes pedagógicos de herramientas y recursos actualizados para la implementación y seguimiento de acciones en la dimensión de desarrollo personal.	Proporcionar a los líderes pedagógicos herramientas y recursos actualizados para facilitar la implementación y el seguimiento de las acciones relacionadas con la dimensión de desarrollar personas.	Unidad Técnico-Pedagógica, Equipo Directivo.

Responsables del Monitoreo: Equipo Directivo, reuniones de coordinación, revisión de actas de comunidades de aprendizaje y encuestas de satisfacción docente.

Área de Gestión Curricular:

Dimensión con Menor Porcentaje: Enseñanza y Aprendizaje de Aula 94.6%

Objetivo: Elevar en un 12% la valoración de la dimensión Enseñanza y Aprendizaje de aula al finalizar el año académico 2026, según una nueva aplicación del instrumento diagnóstico.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Optimizar las metodologías de enseñanza mediante la incorporación de estrategias activas, diversificadas e inclusivas.	Realizar una revisión exhaustiva de las metodologías de enseñanza utilizadas, promoviendo la incorporación de estrategias activas, diversificadas e inclusivas que respondan a los diferentes ritmos y estilos de aprendizaje.	Unidad Técnico-Pedagógica, jefes de Departamento/Coordinadores de Ciclo, Docentes de todos los niveles
Consolidar la evaluación formativa con metodologías activas en el trabajo	Fortalecer la implementación de la evaluación formativa como una herramienta	Unidad Técnico-Pedagógica, Docentes de todos los niveles.

cooperativo para retroalimentar el aprendizaje y ajustar la práctica pedagógica.	central para retroalimentar el aprendizaje de los estudiantes y ajustar las prácticas pedagógicas de manera oportuna contemplando metodologías activas para el aprendizaje profundo de igual forma en el trabajo cooperativo y colaborativo de proyectos interdisciplinarios.	
Fomentar la experimentación y reflexión docente sobre nuevas estrategias y recursos pedagógicos.	Crear espacios y promover la experimentación de nuevas estrategias y recursos pedagógicos, incentivando la creatividad y la reflexión sobre la propia práctica.	Unidad Técnico-Pedagógica, Equipo Directivo, Docentes líderes de innovación.

Responsables del Monitoreo: Unidad Técnico-Pedagógica, directores de Ciclo, jefes de Departamento/Coordinadores de Ciclo (seguimiento semestral a través de observación de aula, análisis de instrumentos de evaluación y revisión de evidencias de aprendizaje).

Área de Gestión de Recursos:

Dimensión con Menor Porcentaje: Gestión de Recursos Educativos 80%

Objetivo: Incrementar en un 10% la valoración de la Gestión de Recursos Educativos al finalizar el año académico 2026, según una nueva aplicación del instrumento diagnóstico.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Identificar exhaustivamente las necesidades de recursos educativos por	Realizar un levantamiento exhaustivo de las necesidades de	Unidad Técnico-Pedagógica, jefes de

nivel, área y especialidad, con la participación de docentes y coordinadores.	recursos educativos (material didáctico, tecnológico, espacios de aprendizaje) por nivel, área y especialidad, involucrando a docentes y coordinadores.	Departamento/Coordinadores de Ciclo.
Desarrollar un plan de inversión plurianual para la adquisición priorizada de recursos educativos que impulsen la innovación y transformación pedagógica.	Elaborar un plan de inversión plurianual priorizando la adquisición de recursos educativos que apoyen la innovación pedagógica y la transformación educativa, considerando las necesidades identificadas.	Equipo Directivo, Rectoría y Administración.
Establecer protocolos para el uso eficiente y mantenimiento de los recursos educativos.	Establecer protocolos claros para el uso eficiente, el mantenimiento preventivo y correctivo de los recursos educativos disponibles, asegurando su durabilidad y funcionalidad.	Administración, Encargados de Recursos.
Gestionar alianzas y financiamiento externo para la adquisición de recursos educativos y tecnológicos.	Explorar fuentes de financiamiento externo y establecer alianzas con instituciones y organizaciones que puedan aportar recursos educativos y tecnológicos al colegio.	Equipo Directivo, Área de Proyectos.

Responsables del Monitoreo: Equipo Directivo, Administración, Unidad Técnico-Pedagógica (seguimiento a través de informes de adquisición, estado de los recursos y encuestas de satisfacción docente respecto a la disponibilidad y calidad de los recursos).

Monitoreo General de la Propuesta:

El Equipo Directivo, en colaboración con la Unidad Técnico-Pedagógica, será responsable del monitoreo general de la implementación de esta propuesta de mejora. Se realizarán reuniones de seguimiento para revisar el avance de las acciones, analizar los indicadores definidos para cada objetivo y realizar los ajustes necesarios. Al finalizar cada año académico, se aplicará nuevamente el instrumento diagnóstico para evaluar el impacto de las acciones implementadas y retroalimentar el ciclo de mejora continua del Colegio Monte Carmelo.

CONCLUSIÓN

La implementación del instrumento diagnóstico en las diversas áreas de formación que vertebran una unidad educativa trasciende la mera recolección de datos; constituye una práctica epistemológicamente robusta y estratégicamente indispensable para la optimización cualitativa del proceso formativo en su integralidad. Al proporcionar una evaluación comprehensiva y fundamentada en evidencia empírica de las necesidades, competencias, fortalezas y áreas de desarrollo de los educadores, líderes pedagógicos y el personal educativo en general, estos instrumentos se erigen como vectores esenciales para la toma de decisiones informadas y la planificación de intervenciones formativas pertinentes y contextualizadas.

La aplicación de esta herramienta diagnóstica desvela un mapa detallado del capital humano de la institución, permitiendo identificar con precisión las brechas existentes entre las competencias actuales y las exigencias pedagógicas y de gestión inherentes a los desafíos educativos contemporáneos y venideros. Esta radiografía formativa no solo facilita la personalización del desarrollo profesional, adaptando las estrategias de capacitación a las necesidades específicas de cada individuo y colectivo, sino que también fomenta una cultura de la autoconciencia y la reflexión sobre la propia práctica. Al visibilizar las fortalezas y debilidades, se empodera a los profesionales de la educación para asumir un rol activo en su propio crecimiento, compromiso y en la mejora continua de su desempeño.

En consecuencia, la inversión en la aplicación del instrumento diagnósticos en las áreas de formación se traduce directamente en una elevación tangible de la calidad educativa. Docentes equipados con las habilidades y competencias actualizadas, líderes pedagógicos con una visión estratégica clara y un personal educativo alineado con los objetivos institucionales conforman un ecosistema de aprendizaje dinámico y resiliente, capaz de responder eficazmente a la diversidad de necesidades de los estudiantes y a las demandas de un entorno educativo en constante evolución. La información emanada de estos diagnósticos se convierte,

así, en un insumo fundamental para el diseño curricular, la implementación de innovaciones pedagógicas y la alineación de las prácticas de gestión con los propósitos formativos de la institución.

Pudimos reflexionar de manera cooperativa y reflexiva sobre las necesidades de ir más allá del conocimiento teórico y llevar a nuestros estudiantes a la aplicación práctica. Las acciones propuestas, como integrar estrategias pedagógicas específicas y capacitar al profesorado en didácticas activas y rúbricas, son medidas concretas y aterrizadas que pueden marcar una diferencia real en el aula. La transversalidad de las competencias y la concientización a estudiantes y apoderados también son puntos clave para un desarrollo integral.

En cuanto al Liderazgo Pedagógico, abordar la Gestión de la Instrucción es acertado. Un liderazgo que acompaña, que fomenta el intercambio y que dota de herramientas actualizadas a sus equipos es fundamental para crear una cultura de mejora continua. El programa de acompañamiento y mentoría son una estrategia valiosa para fortalecer nuestras prácticas pedagógicas desde la experiencia compartida.

La atención a la Enseñanza y Aprendizaje de Aula en la Gestión Curricular es, sin duda, el corazón de nuestra labor, creemos que, al optimizar metodologías, consolidar la evaluación formativa y fomentar la experimentación docente resuena con las necesidades que palpamos día a día en el aula.

Cabe destacar que la propuesta de identificar exhaustivamente las necesidades de nuestro establecimiento Monte Carmelo nos hace replantearnos para desarrollar un plan de inversión plurianual y establecer protocolos de uso eficiente; este es un camino esperanzador. La gestión de alianzas para la adquisición de recursos es una estrategia inteligente y necesaria en el contexto actual. Contamos con excelentes docentes con un perfil innovador, integral y participativo. El desafío radica en la implementación y el seguimiento riguroso de estas acciones. Sabemos que, trabajando juntos, podemos lograr las mejoras significativas que esta propuesta ambiciosa para el Colegio Monte Carmelo.

BIBLIOGRAFÍA

Ministerio de Educación Chile (2021). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Unidad de Currículum y evaluación.

Ministerio de Educación de Chile. (2021). Marco para la Buena Enseñanza: Estándares de la Profesión Docente. Ministerio de Educación de Chile (2015). Marco para la Dirección y Liderazgo Escolar.

Hargreaves, A (2013). El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores. Ediciones Morata, <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/51803?page=1>.

Beltrán, J. (2014). Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de unidades técnico-pedagógicas. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 19(62), 939-961. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=97324563&lang=es&site=ehost-live>.

ANEXOS



MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

TRABAJO DE GRADO

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la escuela Monte Carmelo, de la comuna Alto Hospicio, región Tarapacá

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

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

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	<i>pertinente y actualizado</i>
Motivos por los que se considera no adecuado	-
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	<i>sería ideal en formato digital para optimizar el trabajo con los datos</i>

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Juriana A. Sanhueza Corrales
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Dirección Primer Ciclo Magíster Colegio Monte Carmelo
e-mail	vsanhueza@colegio-montecarmelo.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	7 de Marzo 2025

Sanhueza

