

Perspectivas sobre la educación en Chile 2023

Magíster en Educación, mención
Currículum y Evaluación Basado
en Competencias

Editor: Dr. Oscar Rojas Carrasco
Dirección de Postgrado,
Investigación e Innovación

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Pág. 4

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS DEL COLEGIO CARLOMAGNO, DE LA COMUNA DE QUILPUÉ, REGIÓN DE VALPARAÍSO

Pág.5

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS DEL COLEGIO SAN IGNACIO, COMUNA DE TALCA, REGIÓN DEL MAULE

Pág.32

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS DEL COLEGIO HUMBERSTONE, COMUNA DE IQUIQUE, REGIÓN DE TARAPACÁ.

Pág.62

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 DA VINCI DE LA COMUNA DE CHILLAN, REGIÓN DE ÑUBLE

Pág.80

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA EN LAS ÁREAS DE FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS DEL COLEGIO DREAM HOUSE, DE LA COMUNA DE CARAHUE, REGIÓN DE LA ARAUCANÍA

Pág.123

Introducción

En el contexto del Magíster en Educación, mención Currículum y Evaluación Basado en Competencias de la Universidad Miguel de Cervantes, este conjunto de trabajos de grado representa el resultado de un proceso formativo orientado al desarrollo de capacidades profesionales en la gestión educativa contemporánea. Los trabajos presentados por la cohorte 2024 abordan de manera integral el diagnóstico y las propuestas de mejora en cuatro áreas esenciales para el fortalecimiento institucional: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

El diagnóstico realizado por los estudiantes parte de una revisión sistemática del estado actual de cada una de estas áreas, empleando metodologías rigurosas de investigación educativa, instrumentos validados y enfoques reflexivos basados en evidencia. La identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades permite establecer una base sólida para la formulación de propuestas de mejora que respondan a las exigencias de una educación de calidad, pertinente y vinculada con los desafíos de la sociedad actual.

Las propuestas generadas en estos trabajos se orientan a potenciar la articulación curricular con los perfiles de egreso, fortalecer la gestión pedagógica mediante el liderazgo transformador, fomentar la innovación en los procesos de evaluación y optimizar el uso de los recursos institucionales. De esta forma, se busca contribuir al mejoramiento continuo de los procesos educativos y a la consolidación de una cultura institucional basada en el compromiso, la equidad y la excelencia. Estos trabajos reflejan el compromiso de los estudiantes con la misión y visión institucional, consolidando su rol como agentes de cambio y referentes en la transformación educativa, preparados para enfrentar los retos que exige el ámbito educativo nacional e internacional.

Editor: Dr. Oscar Rojas C.

Dirección de Postgrado, Investigación e Innovación

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS DEL COLEGIO CARLOMAGNO, DE LA COMUNA DE QUILPUÉ, REGIÓN DE VALPARAÍSO

Carlos Moraga Letelier

RESUMEN

La siguiente investigación, tuvo como objetivo la elaboración de un diagnóstico institucional y propuestas de mejora, en las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos del Colegio Carlomagno, de la comuna de Quilpué, Valparaíso, Chile. Se aplicó un instrumento, debidamente validado, al equipo directivo del establecimiento, detectando algunos aspectos a mejorar como: diversificación de métodos de enseñanza, articulación entre las distintas disciplinas, mayor tiempo de preparación de la enseñanza, instancias de formación profesional, acompañamiento docente e incentivos, y la vinculación participativa de la comunidad.

Entre las prácticas evaluadas con mayor nivel de calidad, destacan el profesionalismo docente en su disciplina, compromiso y responsabilidad. Contar con lineamientos generales de metodologías, didáctica y recursos. Apoyo a estudiantes en el área socioafectiva, y la gestión ordenada de los recursos. Entre las principales propuestas planteadas se encuentran: implementar metodología de aprendizajes basados en proyectos, articulación docente, instancias de reflexión y capacitación profesional, debates estudiantiles, talleres de autoestima y motivación académica, incremento de horas de libre disposición docente para la preparación de la enseñanza, ferias vocacionales, talleres para estudiantes con habilidades destacadas, talleres de autocuidado docente, incentivos económicos por desempeño profesional, activación del departamento de bienestar, acompañamiento docente, premios para curso con mejor asistencia, asambleas participativas entorno al PEI y convivencia escolar.

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación, tiene como propósito la elaboración de un diagnóstico institucional y propuestas de mejora, en las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos del Colegio Carlomagno. Para ello se realizó una revisión sistematizada y actualizada de la literatura, en relación a los temas expuestos, incluyendo diferentes lecturas sobre temas, y en directa relación con los objetivos del trabajo.

Posteriormente, se definió marco contextual, haciendo referencia explícita a las características del contexto en el cual se realizó el estudio, considerando el entorno, la propia realidad del establecimiento, reseña histórica, así como logros y dificultades que han pasado durante su trayectoria, antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales.

A continuación, se procedió a elaborar y aplicar un instrumento diagnosticando cada área, describiendo características del mismo, elaboración, proceso de validación y participantes a los cuales se aplicó.

Luego, se procedió al análisis de datos graficados, obtenidos en cada una de las áreas. A partir de este resultados se elaboraron propuestas de mejora directamente relacionadas con las principales debilidades, o mantención de fortalezas.

Finalmente, se realizó una conclusión, sintetizando los aspectos más relevantes del trabajo con el fin de obtener una visión completa, presentado los aspectos novedosos del estudio, y vinculando el tema desarrollado con nuevos desafíos relacionados con él.

MARCO TEÓRICO

A continuación se desarrollan los conceptos y antecedentes en relación a las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos:

Formación Basada en Competencias

Nuestra sociedad actual se encuentra en constante transformación, para Martínez y Echeverría (2009), en el contexto de la formación basada en competencias sostiene que:

“La aceleración del cambio, la desmaterialización de los intercambios y de los sistemas de producción, la internacionalización de las relaciones, la continua evolución de los puntos de referencia y las profundas transformaciones del mercado laboral, exigen

una intensa búsqueda de mayor y más amplia competencia de acción de los profesionales del futuro (p.126).”

Son estas transformaciones sociales, las que requieren de profesionales y estudiantes con una formación integral con capacidad de resolución ante problemas o situaciones de la vida cotidiana.

De acuerdo con Climént (2010), en cuanto a los sesgos comunes en la educación y la capacitación basadas en estándares de competencia concluye que:

“El sentido de la educación y la capacitación basadas en (estándares de) competencias está orientado a la evaluación, acreditación y reconocimiento de los saberes hacer inherentes al desempeño competente (estandarizado) de las personas en determinada actividad, ocupación o función, en el entendido de que este desempeño, a su vez, es necesario para elevar o mantener la competitividad de una entidad social, con respecto a otras entidades sociales con intereses y propósitos similares o comunes (p.21).”

Si bien, la formación profesional o en una determinada disciplina otorga habilidades específicas, también se requiere de otras competencias transversales, como, por ejemplo: comunicación efectiva, trabajo en equipo, resolución de problemas, pensamiento crítico, liderazgo, adaptabilidad y gestión del tiempo.

Según Mañú y Goyarrola Belda (2016):

“Vivimos una revolución tecnológica que afecta a la educación. No podemos estar en la escuela como si no existiera el mundo exterior. La institución educativa se adapta a esos cambios, muchos tecnológicos, que condicionan nuevas formas de enseñar y de aprender y de las que el buen profesional no se puede mantener al margen (p.43). Son las instituciones educativas las primeras convocadas a la formación por competencias, otorgando a sus estudiantes la capacidad de desenvolverse en distintos contextos y desafíos que antepone la sociedad.

La Comisión Europea (2013), como se citó en Valle et al. (2023), sostiene las competencias docentes incluyen habilidades cognitivas y metacognitivas, percibiendo la profesión en los siguientes ámbitos:

1. Aprender a pensar como docentes, lo que implica una revisión crítica de las creencias de uno mismo y el desarrollo del pensamiento pedagógico.
2. Aprender a saber cómo docente, referido a diferentes aspectos del conocimiento, incluyendo el que se genera por las propias prácticas.

3. Aprender a sentir como docentes: vinculado directamente con la identidad profesional, lo cual incluye aspectos emocionales e intelectuales como las actitudes, expectativas, liderazgo.
4. Aprender a actuar como docentes: supone integrar pensamientos, conocimientos y actitudes en la práctica y en contextos diferentes (p.69).

Los docentes en Chile ¿cuentan con estas competencias? Pareciera ser que aún quedan desafíos en estas áreas, principalmente por la enseñanza dirigida más hacia los contenidos, que a procedimientos o actitudes.

Pavié en su estudio realizado el año 2011, en un intento por lograr definir el concepto de competencia profesional docente, plantea que:

“En consecuencia, un profesional competente, e incluimos aquí al profesor, debe ser capaz de transferir y adaptar, en el marco de su desempeño laboral, uno o varios esquemas de actividad a diversas situaciones o problemas que se le presentan, ya que la competencia no es tanto una característica del trabajo en sí, sino de quienes lo ejecutan bien (p.13).”

El rol que desempeña el profesor, resulta fundamental para alcanzar aprendizajes significativos en sus estudiantes, en especial aquel que diversifica los métodos de enseñanza en función del aprendizaje.

Liderazgo pedagógico.

De acuerdo con Ugaldes y Canales (2020), “el liderazgo, de alguna manera, influye en el estudiantado durante el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje. En otras palabras, liderazgo es la acción para involucrarse en el quehacer estudiantil”, por lo que resulta fundamental para las instituciones fortalecer esta área (p.2).

¿Se encuentran los docentes de establecimientos educacionales formados en esta área? En ocasiones, esto resulta el principal desafío para los nuevos profesionales, ejercer un liderazgo asertivo, capaz de propiciar un clima propicio para los aprendizajes. Por lo que, quizás es el equipo directivo, el principal estamento invitado a potenciar el liderazgo de sus docentes en el aula.

Mellado et.al. (2017), en relación a las creencias que poseen quienes lideran los establecimientos educativos, indica que:

“Generalmente, estos directivos conviven en una cultura escolar saturada de creencias asociadas al enfoque pedagógico por transmisión, que obviamente permea su pensamiento como líder. Esta forma de pensar de los equipos directivos subyace a los lineamientos pedagógicos que orientan el accionar educativo y podrían influir en el

profesorado en reproducir diseños de enseñanza descontextualizados, con escasas oportunidades de aprendizaje significativo para el estudiante (pp.546-547).”

En cuanto a lo anterior, resulta desafiante para los equipos directivos mantener conocimientos actualizados con el fin de orientar a sus docentes en prácticas que posibiliten el aprendizaje significativo de sus estudiantes, visualizando el uso de tecnologías a servicio de los aprendizajes.

Manzano et al. (2013), en su investigación en relación a la planificación estratégica, como indicador sobre el liderazgo pedagógico “ponen de manifiesto una situación de déficit y la necesidad de potenciar las formas de dirección que más pueden contribuir a la mejora del rendimiento académico de los centros educativos” (p. 306).

¿Qué tipo de liderazgo ejercen nuestros docentes? ¿Se adhieren a un enfoque vertical, horizontal, distributivo, autocrático, democrático, transaccional o transformacional?

En base a las necesidades actuales, pareciera ser clave conocer el tipo de liderazgo necesario para la consecución de metas y objetivos, es así como Hué, (2012), cree que:

“La respuesta creativa a estas múltiples demandas (mayor eficacia y efectividad del sistema, mayor equidad y cohesión social, una comparación positiva con otros sistemas escolares...) requiere un liderazgo transformador en nuestras escuelas y en nuestro sistema educativo. Una de las claves importantes, junto con otras, es la formación previa, inicial y continua, centrada en el desarrollo de las competencias profesionales necesarias para una buena dirección escolar (p.8).”

¿El sistema educativo chileno permite establecer espacios transformadores? ¿O se mantiene más desde un enfoque tradicional? ¿Los docentes se adhieren al cambio? Es importante conocer también la visión de los docentes en relación al ejercicio del liderazgo en las escuelas. Es así, como Navarro (2023), en su estudio sobre el liderazgo pedagógico en las escuelas de difícil desempeño, indica que:

“En escuelas que trabajan en circunstancias de mayor dificultad, el profesorado considera que sus directores realizan, por lo general, en una alta frecuencia, prácticas de liderazgo pedagógico consideradas eficaces, siendo la supervisión de la labor docente en el aula, indicar al profesorado aspectos positivos o mejorables de su práctica y, por último, la colaboración con otras escuelas las que consideran realizar en menor frecuencia (p.101).”

Resulta esencial establecer procesos evaluativos en relación a la práctica docente, no sólo, considerando el trabajo en aula, sino también, el desempeño administrativo. Es importante, que el docente conozca el nivel de su desempeño no sólo al final del

año, sino que también en diferentes momentos del mismo, en base a una evaluación estandarizada y consensuada con el equipo directivo.

En la actualidad algunos directivos cumplen la función de supervisar y/o acompañar a los docentes en su ejercicio profesional. En un estudio de Rodríguez (2011), sobre las funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza se determinó que:

“Las funciones que deben realizar los líderes pedagógicos; la evolución que ha tenido el primer concepto (supervisión) ha pasado desde una fiscalización hasta el hecho de asesorar y acompañar a quien se supervisa; por su parte el acompañamiento, que tiene su origen en la supervisión, es la acción vigente dentro de los centros educativos, ya que interviene a los docentes en su dimensión personal, profesional y emocional (p.264). “

Pareciera ser que el concepto más adecuado es acompañar, siempre y cuando quien cumple este rol, lo realice de forma activa y sistemática (no sólo observando una clase, en un mismo curso, una única vez), y permitiendo espacios de autoevaluación docente.

Gestión curricular.

Para Palos (1998), en el contexto de educar para el futuro, estableciendo temas transversales del currículum, establece que:

“En la sociedad actual las vertiginosas transformaciones, impulsadas por la economía y por la técnica, lejos de eliminar las desigualdades económicas y sociales de la población mundial, las acrecienta y genera tensiones en la convivencia entre las personas a todas las escalas. Como resultado de esta dinámica se generan situaciones problemáticas que plantean retos, como la violencia, los conflictos bélicos, las desigualdades sociales y económicas, la discriminación, el consumismo, el hambre, las migraciones, la degradación del medio ambiente, el desarrollo sostenible, la convivencia intercultural, los hábitos de vida, etc. Estas situaciones problemáticas reclaman una atención prioritaria desde diferentes ámbitos de intervención social (pp.10 -11). “

Este fenómeno también impacta en las escuelas, especialmente por las brechas que existen entre los distintos tipos de establecimientos educativos, dificultando o mermando las posibilidades de éxito de los estudiantes. Pese a que se cuenta con un mismo currículum a nivel nacional, no en todos los establecimientos educativos se cubre de igual manera

En relación a las transformaciones que presenta la sociedad del siglo XXI, Coicaud (2003), considerando la organización del currículum escolar menciona que:

“El debate generado en torno a las ventajas y limitaciones de las diferentes formas de organización curricular no es una problemática que pueda resolverse a varios campos disciplinarios y a focalizar, desde criterios didácticos, las complejas tramas de los contextos educativos en los cuales se inscriben las propuestas curriculares (p.18). “

¿Cómo llevan adelante el currículum los establecimientos educativos de sectores rurales o periféricos? ¿Existe una regulación o supervisión efectiva, por parte de, los organismos del estado en el desarrollo del currículum?

Por su parte Rodelo et al. (2020), plantea que:

“La integración de la transversalidad curricular promueve una dinámica relevante, académica y socialmente en el desarrollo de competencias y formación humana integral, debido a que estas permiten la gestión de conocimiento y reafirman las necesidades sociales para el cual se preparan los educandos (p.10).”

Ciertamente que el currículum debe estar basado en el enfoque por competencias, incorporando conocimientos conceptuales, procedimentales y actitudinales, es decir, en el saber, saber ser y saber hacer.

En general, los establecimientos educativos incorporan en su misión y visión indicadores con expectativas de alcanzar una educación integral. Lo anterior quizás guarda relación con la transversalidad que requiere el currículum escolar.

En la actualidad, de acuerdo con Volante (2015) aún:

“El currículum planeado o prescrito comienza con el reconocimiento de los planes y programas oficiales como el punto de partida básico de la gestión curricular. Desde ellos se identifican aprendizajes claves, entendidos como aquellos aprendizajes que no pueden faltar en las planificaciones e intencionalidad de los docentes. Los establecimientos también enfatizan, por su parte, aprendizajes claves, prioridades particulares respecto de estos programas generales. Los planes y programas oficiales son considerados como la base y los establecimientos pueden definir nuevos aprendizajes sobre eso, pero nunca menos (p. 105).”

En ocasiones resulta compleja la posibilidad de flexibilizar lo establecido por norma. Es así, como las clases se diseñan desde un enfoque más tradicional, fomentando, lamentablemente, una figura más pasiva del estudiante. Desde una mirada más personal, muchas veces el aprendizaje se centra en conocimientos, dejando en un segundo lugar la enseñanza de procedimientos y actitudes, lo que claramente va dificultando la posibilidad de formar futuros ciudadanos, preparados para enfrentar los desafíos de la sociedad actual.

Quizás la clave puede estar en comenzar a modificar el currículum universitario, favoreciendo la preparación de docentes bajo el modelo de formación en competencias. De esta manera, los nuevos profesores, al momento de ejercer, tendrían mayor posibilidad de impactar en la enseñanza y aprendizaje de sus estudiantes.

Gestión de recursos.

Para Moreno (2012), desde una óptica general:

“La gestión de recursos humanos hace referencia al conjunto de principios, procesos y actividades de carácter técnico, especializado y funcional, encaminados a planificar, organizar, dirigir y controlar las diversas funciones operativas relativas a los RRHH de la empresa con el fin de conseguir aprovechar, desarrollar y mantener el equipo humano que trabaja en ella (p.18). “

En el caso de los establecimientos educativos, es trascendental que los recursos humanos, financieros, y tecnológicos se encuentren al servicio de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Para Pedregaja y Rodríguez (2015), en lo que respecta a los recursos organizacionales y la calidad de la enseñanza en educación:

“Los recursos y las capacidades organizacionales impactan sobre la calidad de estas entidades educativas. Es particularmente relevante identificar y destacar que el estilo de liderazgo transformacional impacta más que ninguna otra variable, aunque de forma indirecta, sobre el aprendizaje de los estudiantes (p. 308).”

Ciertamente, que, en la actualidad, en lo que respecta a los procesos de enseñanza y aprendizaje en los establecimientos educativos, resulta casi imprescindible contar con recursos facilitadores del aprendizaje.

Es en este mismo marco que Neris (2017), indica que:

“Una de las características del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el proceso docente educativo es la posibilidad de contar con una gama de materiales que puedan ser utilizados por los docentes y también los estudiantes, brindando una variedad de posibilidades y oportunidades al proceso educativo (p.10).”

Los docentes, ¿cuentan con recursos a disposición de sus clases?, ¿los establecimientos educativos se encargan de mantener una adecuada gestión y mantención de los recursos? ¿qué valor le otorgan los establecimientos educativos al cuidado del recurso humano?

En otro ámbito Cuesta Santos (2015), nos señala que:

La Gestión de Recursos Humanos, el indicador sentido de compromiso de los empleados con la organización tiene una gran relevancia práctica, dado su nexo con el alto desempeño y, en consecuencia, con la alta productividad. Y además de ese significado económico, su relevancia práctica se revela en el desarrollo humano al implicar la pertenencia o inclusión en una comunidad, comprendiendo la autoestima, la dignidad y el crecimiento humano o psicológico (p. 1146).

Es aquí donde cobra relevancia la figura de la persona docente. Son los equipos directivos los primeros llamados a cuidar a sus profesores, facilitando instancias de formación en las áreas de autocuidado mental y físico. Es sabido que ser docente implica una gran carga laboral, por lo que, si se pretende lograr buenos resultados de aprendizaje, se debe tener presente un desarrollo humano que permita consolidar un sentido de pertenencia y compromiso con el quehacer educativo.

González y Fernández (2019), señalan que “En el contexto escolar, cada establecimiento es una unidad, y la maximización de los resultados educacionales utilizando los recursos disponibles, es una función principal.” (p. 80), por lo tanto, resulta esencial que el financiamiento de los recursos esté orientado a los aprendizajes, a la formación profesional, considerando las necesidades y características de cada contexto educativo. A su vez que, se necesita de organismos que regulen y fiscalicen su correcta utilización.

Elaboración y Validación de Instrumentos.

Para Camargo (2009):

Sin duda alguna, la calidad de la educación se ha convertido en un tema fundamental en las posibilidades de desarrollo a nivel mundial. Existe un especial interés por evaluar los procesos educativos y la evaluación del personal académico forma parte de las dinámicas organizacionales de las instituciones de educación superior. En este sentido cobra especial importancia el desempeño del docente, el cual es valorado a través de indicadores concretos de: funcionalidad, eficacia y eficiencia (p.3).

Por su parte, Torres y Zelada (2021), plantean que:

Los instrumentos son los recursos, que permiten obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Para elaborarlos es importante tener en cuenta la información a recolectar, previo análisis de las variables e indicadores en estudio, así como determinar el tipo de instrumento adecuado y elaborar las preguntas o ítems, según la información que se desea obtener (p.9).

La validación del instrumento resulta relevante a la hora de llevar a cabo un diagnóstico institucional, puesto que aporta validez y confiabilidad a los resultados que se obtengan del proceso investigativo.

MARCO CONTEXTUAL

Características del Contexto.

El Colegio Carlomagno, se encuentra ubicado en la Región de Valparaíso, en el centro de la Comuna de Quilpué. Está compuesto por una comunidad escolar conformada por estudiantes, apoderados, docentes, directivos y personal administrativo, los cuales se encuentran en constante interacción, tanto interna, como con la comunidad aledaña (juntas de vecino, municipalidad, instituciones gubernamentales).

Sus miembros participan de manera constante en las diversas actividades que se realizan durante el año: efemérides, actividades del Centro de Estudiantes y Centro General de Padres, Madres y Apoderados, fomentando la vida familiar y el buen clima institucional.

La formación que brinda el Establecimiento, tiene un enfoque integral, considerando aspectos académicos y formativos, en base a los sellos, valores y principios institucionales, con amplio respeto hacia la persona, inclusión y formación ciudadana.

Entorno y Realidad del Establecimiento.

El entorno del Establecimiento cuenta con centros comerciales, plazas, instituciones públicas y educativas, con un alto flujo de personas circundantes y facilidad de acceso por su ubicación céntrica.

En cuanto a la realidad del Colegio, su infraestructura posee un edificio de 4 pisos, el cual cuenta, con espacios tales como: patio, comedor, salas de clases, oficinas, baños, camarines, terraza, biblioteca, sala de computación, laboratorio de ciencias. Las aulas se encuentran equipadas con proyectores multimedia, sonido, ventiladores y cortinas blackout para favorecer el desarrollo de las clases, consideran las altas temperaturas que se registran en la comuna en algunas épocas del año.

El Colegio Carlomagno es un establecimiento Particular–Pagado, con una población de estudiantes que provienen de familia de clase media, a clase media alta, por lo que, los apoderados cuentan con recursos para apoyar el proceso de enseñanza y aprendizaje, a través del financiamiento de salidas educativas, viajes de estudios, talleres extraprogramáticos, libros educativos, y contratación particular de profesionales externos en apoyo a los estudiantes con necesidades educativas.

El Establecimiento posee un fuerte sello, en cuanto, a la valoración e importancia del bienestar emocional y la inclusión de todos sus miembros, por lo que su comunidad es diversa principalmente, en cuanto a edad, género y necesidades educativas especiales.

Reseña Histórica – Logros y Dificultades.

El Colegio Carlomagno, fue fundado en el año 2004, por su Sostenedora la Sra. Pamela Palma Tapia. Actualmente, se encuentra dirigido por su Director Sr. Gabriel Sánchez Castillo.

El Establecimiento posee una matrícula de 330 estudiantes, de Prekínder a 4° medio, impartiendo enseñanza científica-humanista, en jornada escolar completa.

En cuanto a los logros académicos, el Colegio mantiene su clasificación en categoría de Desempeño de Nivel Medio Alto, otorgada por los resultados obtenidos en el Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de Aprendizaje (SIMCE), obteniendo puntajes entre los 280 y 300 puntos. En el ámbito deportivo, históricamente, ha destacado por sus logros en el Handbol, compitiendo incluso a nivel internacional.

La principal dificultad presentada en lo que respecta a la historia del Colegio Carlomagno, fue el cambio de dependencia generado el año 2017, donde pasó de ser un Colegio Subvencionado, a ser un Colegio Particular-Pagado, lo que implicó un cambio de ubicación, edificio, y comunidad, la cual se redujo, debido al incremento de valor de pago de matrícula y mensualidad.

Posee sellos educativos como el Ambiente Familiar, Formación Integral, Valores y Competencias, Salud Mental, Vinculación con el Medio. Estos elementos marcan la identidad de una institución, con un eje valórico, académico, ético y moral.

Su Visión consiste en:

“Constituir un colegio en la Comuna de Quilpué, que sea reconocido por la excelencia de una educación integral, inclusiva y valórica, impartida de tal forma que los alumnos y alumnas, sean cual fueren sus capacidades académicas, sean preparados para la vida, para la continuación de estudios (sean estos técnicos superiores o profesionales) y formados para la participación como ciudadanos justos, tolerantes y conscientes tanto del cuidado del entorno como de los beneficios de una vida sana”.

Mientras que su Misión:

“Somos un establecimiento educacional Científico-Humanista que ofrece a sus estudiantes sólidos valores éticos, morales y sociales a través de un clima de sana convi-

vencia escolar y de armonía con el entorno para lo cual cuenta con un personal competente e infraestructura adecuada, factores que posibilitan una formación de excelencia”. En la actualidad, el personal del Colegio lo componen: 25 docentes, 5 directivos, 2 especialistas (psicóloga y educadora diferencial), 8 administrativos (inspectoras de patio, secretaria, encargado de mantención, auxiliar de aseo).

ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Características del Instrumento

El instrumento utilizado para realizar el diagnóstico institucional, se divide en 4 áreas (Formación Basada en Competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular, Gestión de recursos), las cuales contemplan diferentes criterios e indicadores, con el fin poder medir el estado actual de estas.

Cada pregunta se responde en base a una escala evaluativa, otorgando una valoración creciente, de 1 a 4, según nivel de calidad de la práctica descrita en cada indicador.

Cómo se elaboró y quién o quiénes participaron de su elaboración

Para la elaboración del presente instrumento, el autor de este trabajo, escogió uno de los ejemplos de encuestas proporcionadas por la Universidad, en relación a las características de la institución a diagnosticar.

Posteriormente, el instrumento seleccionado, fue revisado por el Director y por la Jefa de la Unidad Técnica Pedagógica del Establecimiento, quienes aceptaron el formato original, autorizando su aplicación al Equipo Directivo por su pertinencia y adecuación en cuanto a las características y necesidades de la institución.

Validación del Instrumento

El instrumento fue validado por el Director del Establecimiento, aplicando la Ficha de Validación proporcionada por la Universidad, la cual se presenta a continuación:

Descripción de la Aplicación

La aplicación del instrumento se realizó durante la reunión del Equipo Directivo conformado por el Director, Jefa de la Unidad Técnica Pedagógica, Encargado de Convivencia, Inspectora General de Enseñanza Básica e Inspectora General Enseñanza Media, contando con el consentimiento de ellos.

La encuesta impresa fue contestada durante, aproximadamente una hora, sin dificultades o interrupciones.

Instrumento

El propósito de este estudio consiste en Diagnosticar las áreas de: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos del Colegio Carlomagno, de la comuna de Quilpué, región de Valparaíso, para posteriormente elaborar una propuesta de mejora educativa en cada una de las áreas.

Su participación es de carácter voluntaria y confidencial, además de ser fundamental para alcanzar el objetivo del estudio. Se solicita responder de manera honesta basándose en la mirada personal y experiencia profesional, para cada indicador.

Se agradece desde ya su tiempo, disposición y colaboración con el desarrollo de la investigación, la cual, permitirá obtener una propuesta de mejora para su institución.

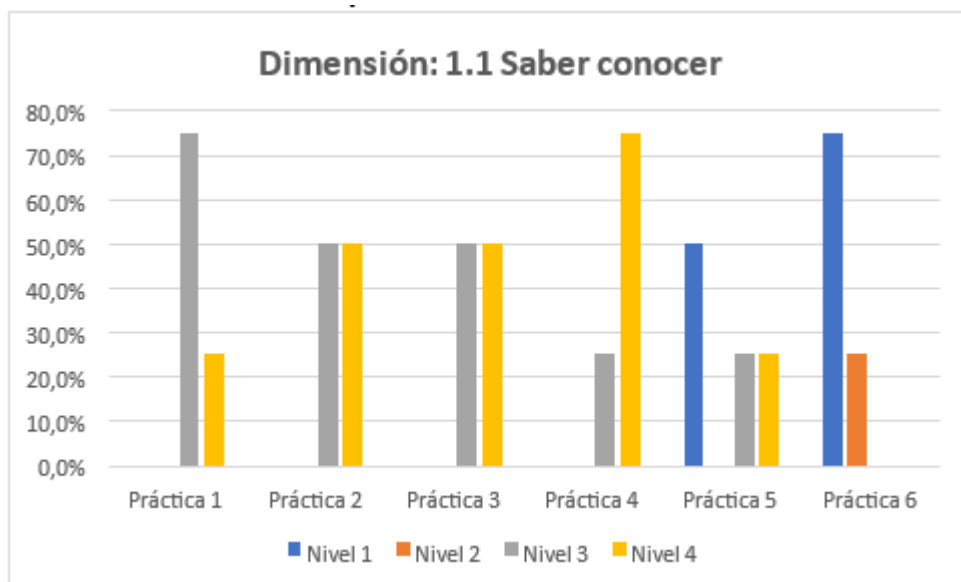
Diagnóstico de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos

Instrucciones:

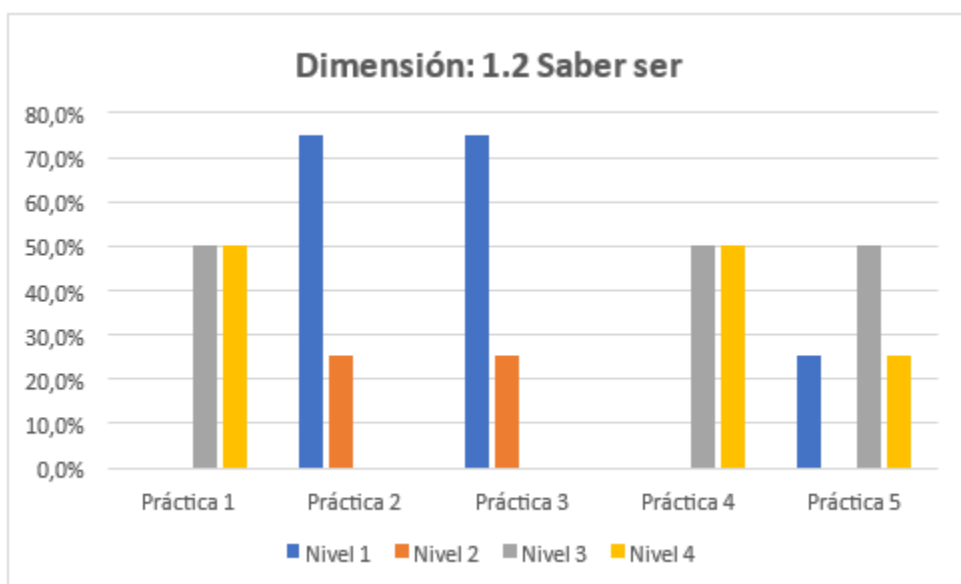
La presente encuesta está formada por 4 áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. En cada práctica debe marcar según la escala de valoración, de acuerdo a lo que usted considere pertinente.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

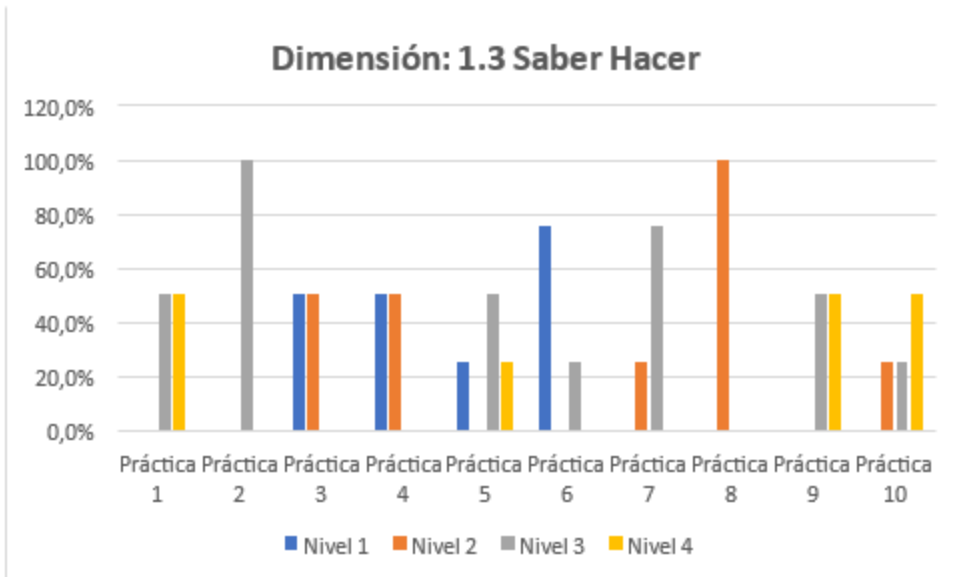
Área Formación basada en competencias



En lo que respecta a los resultados obtenidos en el “Área Formación basada en competencias”, específicamente en la “Dimensión: 1.1 Saber conocer”, las prácticas de la 1 a la 4 obtienen puntuaciones en nivel de calidad 3 a 4, es decir, los docentes dominan contenidos y tareas en sus áreas, contando con conocimientos para la resolución de situaciones o problemas, con capacidad de comprensión de los contenidos, habilidades y currículum escolar, familiarizados con los planes y programas de estudio. Por su parte, las prácticas más descendidas guardan relación con el desarrollo de habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico, así como con la ética y rigurosidad (práctica 5), y con el establecimiento de conexiones de conocimiento con otras disciplinas (práctica 6).

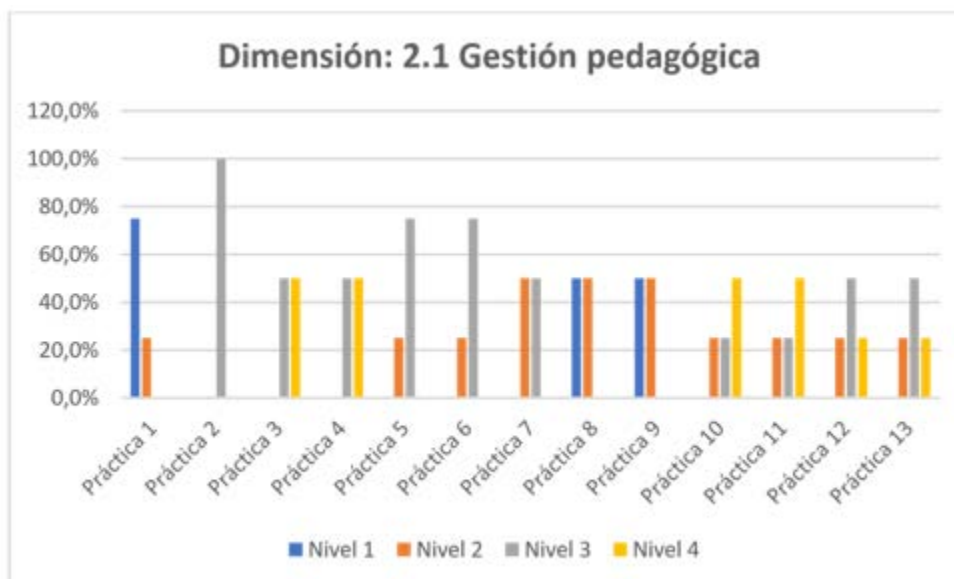


Por su parte, en la “Dimensión: 1.2 Saber ser” las prácticas 2 y 3 presentan un nivel menor de calidad, es decir, se necesita continuar potenciando el trabajo colaborativo transversal por el respeto a las personas e instituciones, así como disposición al entendimiento interpersonal, mediante la comunicación y cooperación de grupo, respectivamente. En lo que respecta a las prácticas mejor evaluadas (1 y 4), el docente evidenciaría cierto grado de compromiso y responsabilidad.

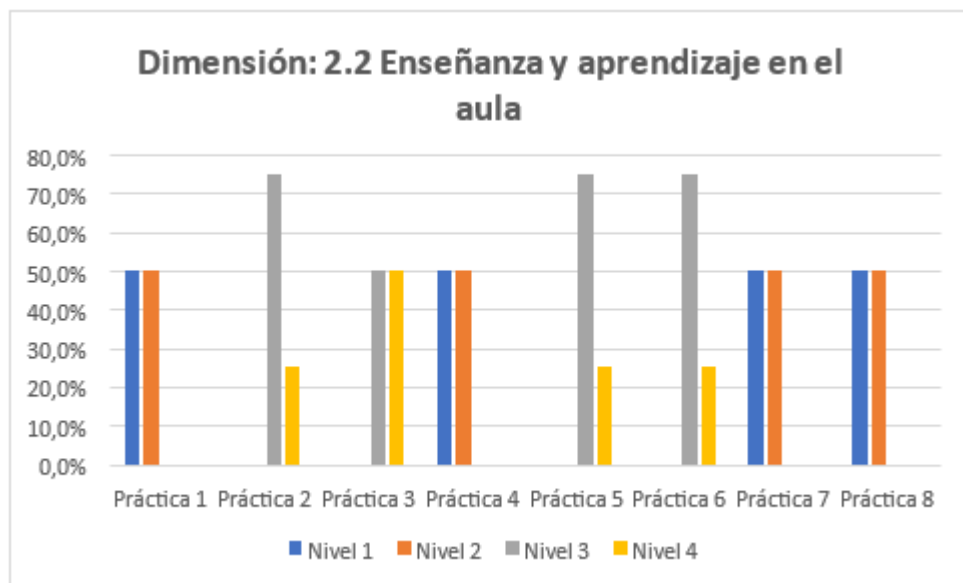


En la “Dimensión: 1.3 Saber hacer” las prácticas 1, 2 y 9 presentan mayor puntuación, por lo que, los docentes en general, son rigurosos en utilizar conceptos de manera correcta en sus asignaturas, intentan que sus estudiantes pongan en práctica los conocimientos adquiridos, y durante la clase realizan preguntas y actividades relevantes identificando dificultades y errores, reorientando la enseñanza. Sin embargo, aún presentan desafíos en la incorporación de prácticas pedagógicas de diferentes enfoques, procedimientos de análisis de distintas fuentes, y el uso de evidencia para la argumentación. En lo que respecta a las prácticas 6 y 8, los docentes del establecimiento aún deberían trabajar en incrementar estrategias para fortalecer la autoestima académica, autoeficacia, reconocimiento de logros y altas expectativas con sus estudiantes.

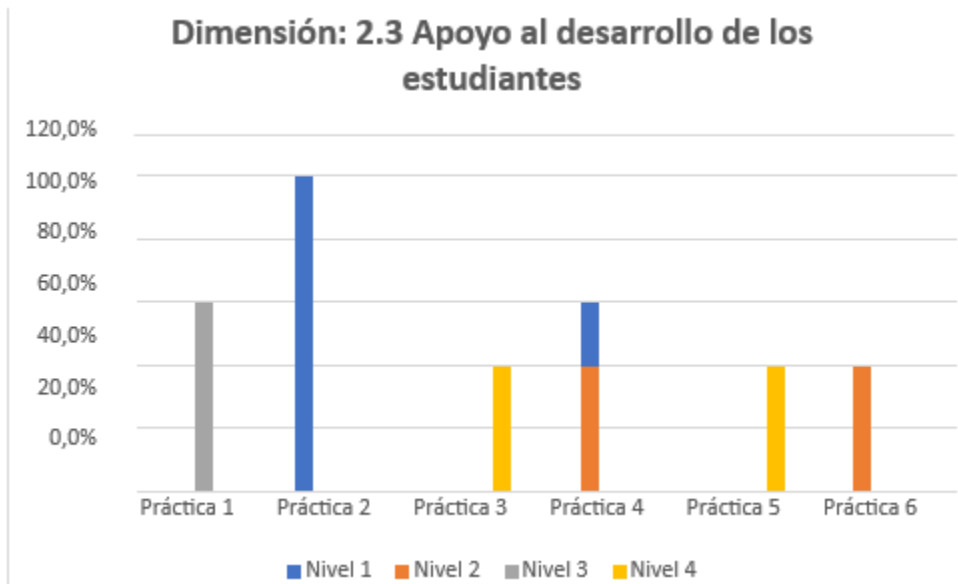
Área Gestión curricular



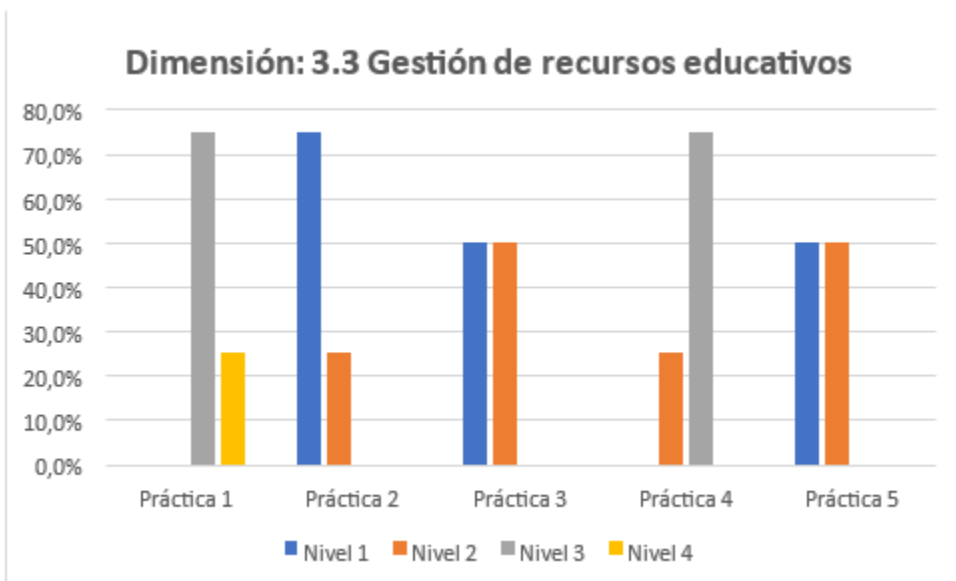
En el “Área Gestión curricular”, en su “Dimensión: 2.1 Gestión pedagógica” las practicas más descendidas, se relacionan con la cantidad reducida de horas de libre disposición para las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento (práctica 1), falta de revisión y análisis de las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido (práctica 8), ausencia de espacios de acompañamiento docente, por ejemplo, a través de la observación de la práctica docente en aula. Entre las prácticas con un nivel destacado se encuentra el monitoreo de la cobertura curricular (práctica 5) y la proposición de y acuerdos en cuanto a lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas y uso de recursos educativos (práctica 6).



En lo que respecta a la “Dimensión: 2.2 Enseñanza y aprendizaje en el aula”, las prácticas más descendidas son número 1, 4, 7 y 8, con el 50% de las respuestas en nivel 1 y el otro 50% en nivel 2. Según esta dimensión se aprecian dificultades en la comunicación clara de objetivos a alcanzar en clases y su relación con las actividades, utilización de recursos didácticos y tecnológicos, así como en la mantención de clima de respeto y aprendizaje, monitoreo y retroalimentación insuficiente del trabajo de estudiantes en clases. Entre las prácticas destacadas (2, 3, 5 y 6), con un 75% de las preferencias en nivel 3, se encuentra la introducción y aplicación de nuevos conceptos, habilidades y estrategias, así como el fomento de la participación en clases.

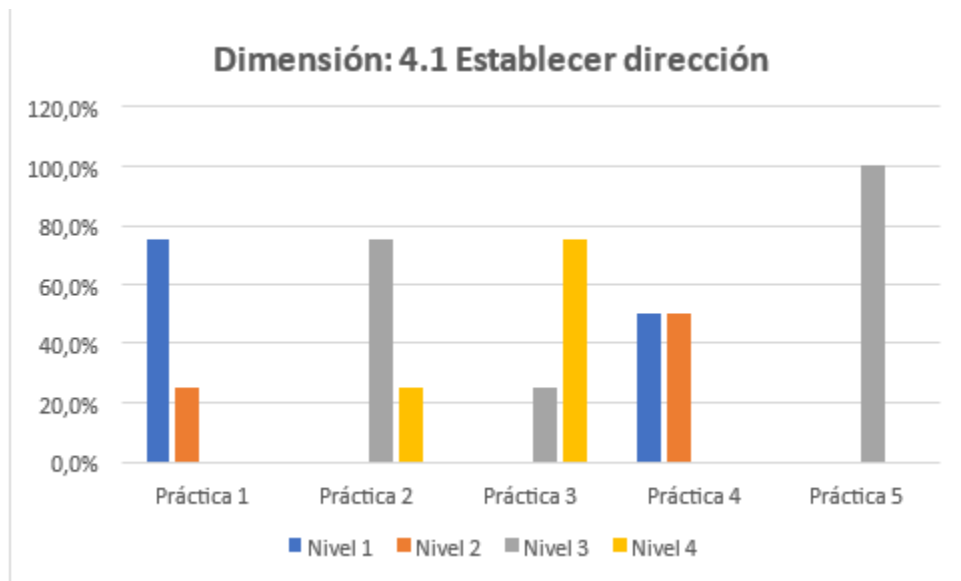


En lo que respecta a la “Dimensión: 3.2 Gestión de recursos financieros y administración”, las prácticas más descendidas (1, 2 y 7), dicen relación, con bajo nivel de asistencia a clases, poseer un presupuesto que concilie las necesidades de cada estamento, falta de alianzas estratégicas que favorezcan el proyecto educativo. Entre las prácticas más destacadas ejecutar gastos de acuerdo al presupuesto, dar cuenta pública y mantener una contabilidad ordenada (prácticas 3 y 4).

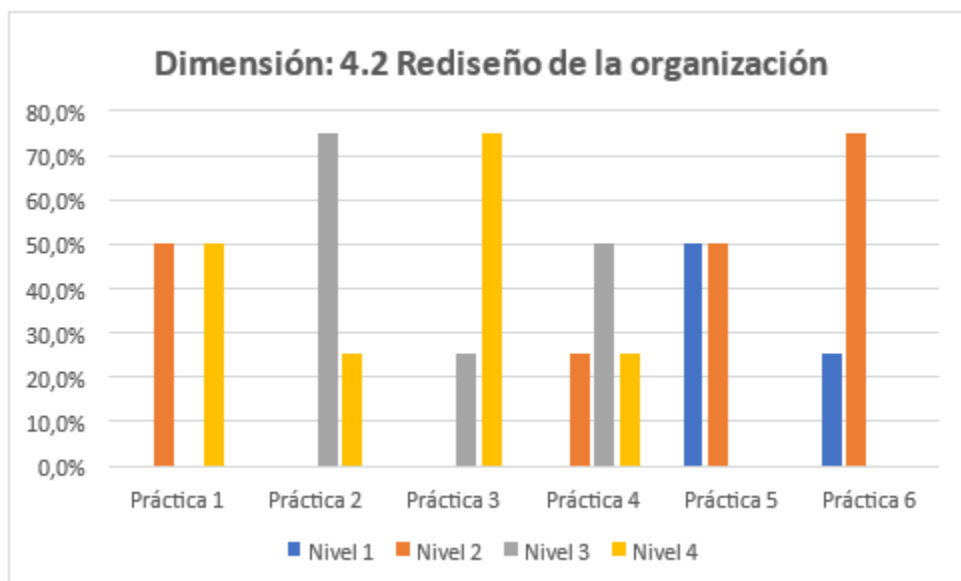


En los datos que se visualizan en la gráfica la “Dimensión: 3.3 Gestión de recursos educativos destaca que el establecimiento, dispone de instalaciones que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes (práctica 1). Sin embargo, necesita potenciar aspectos como recursos didácticos para todos los niveles, biblioteca CRA operativa, sistema para gestionar equipamiento, recursos educativos aseo y mantención (prácticas 2, 3 y 5).

Área Liderazgo pedagógico

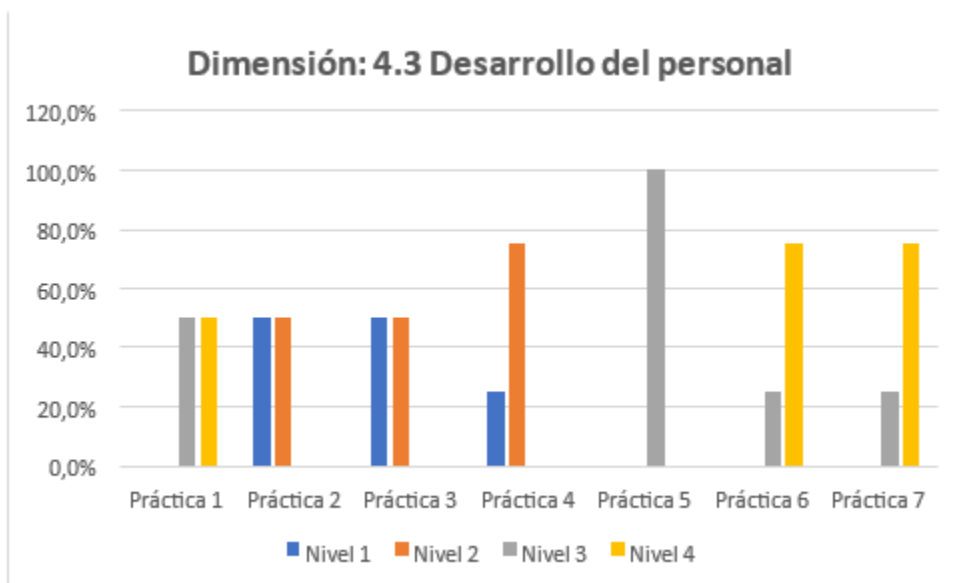


En el “Área Liderazgo pedagógico”, la “Dimensión: 4.1 Establecer dirección”, el equipo directivo necesita definir o revisar en conjunto con su comunidad educativa el proyecto educativo institucional y curricular, las mejoras educativas en aprendizaje, promoción y modelamiento de una cultura escolar con inclusión, equidad y respeto por la diversidad (práctica 1 y 4). Sin embargo, difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales (práctica 3)

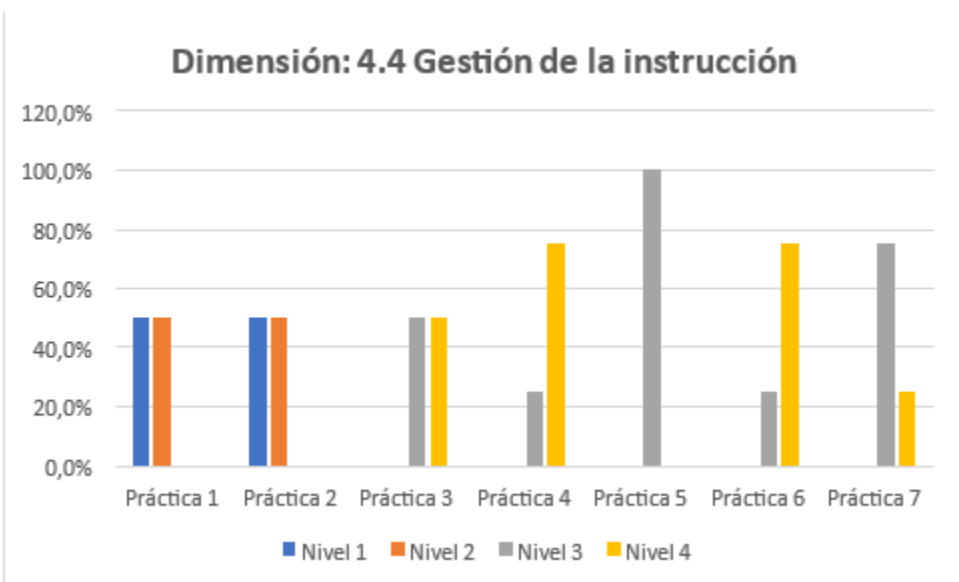


En la “Dimensión: 4.2 Rediseño de la organización”, basándose en los resultados de la gráfica, se necesita potenciar las prácticas 5 y 6, en lo que respecta a la anticipación del equipo directivo a conflictos, así como en el desarrollo y mantención de relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados. En otro

ámbito, el equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad e intenta asegurar una sana convivencia (prácticas 2 y 3).



En lo que respecta a la “Dimensión: 4.3 Desarrollo del personal”, se observa un descenso en aspectos relacionados con las prácticas 2, 3 y 4, es decir, en identificar y priorizar necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes, en reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos, y en el apoyo y consideración por las necesidades personales y bienestar de cada una de las personas de la institución. Destacan las prácticas 1, 5, 6 y 7, consistentes en buscar estrategias para mantener el cuerpo docente, demostrar confianza en las capacidades de sus equipos, y en generar espacios de reflexión y trabajo técnico, además de la difusión de buenas prácticas de parte del equipo directivo.



Finalmente, en cuanto a los resultados obtenidos en la “Dimensión: 4.4 Gestión de la instrucción, las prácticas con un nivel de calidad más bajo, dicen relación con la capacidad de asegurar la implementación, articulación y coherencia del currículum en todos los ámbitos formativos. En general, las prácticas restantes de la Dimensión son percibidas con un buen nivel (3 a 4), con espacios de retroalimentación, evaluación, acompañamiento y planteamientos de estrategias para la gestión de la instrucción.

6. PROPUESTAS DE MEJORA

De acuerdo a los resultados obtenidos, a continuación, se presentan una serie de propuestas de mejora, directamente relacionadas con las principales debilidades y fortalezas, en un intento por mejorar o mantenerlas.

En las siguientes tablas, se presentan las propuestas por cada una de las áreas, incluyendo un objetivo y las acciones a realizar:

Área: Formación basada en competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Desarrollar en los estudiantes habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñarse eficazmente en un contexto laboral o personal.	Desarrollar metodología de Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), en todas las asignaturas al menos 1 vez al año, para que los estudiantes aprendan significativamente mediante la resolución de problemas y proyectos, trabajando de forma protagonista, colaborativa, e investigando para encontrar soluciones, desarrollando habilidades para el siglo XXI.	UTP. Docentes asignatura.
	Generar instancias de articulación docente en todas las asignaturas, al menos una vez al año, en algunas de las unidades del currículum, propiciando la colaboración y comunicación entre profesores, para mejorar la enseñanza, el aprendizaje y la experiencia de los estudiantes.	UTP. Docentes asignatura.
	Generar instancias de reflexión y colaboración docente, compartiendo prácticas exitosas en cuanto a estrategias y metodologías de enseñanza en los consejos de profesores en al menos 1 instancia por trimestre, dirigidos a la mejora en los aprendizajes de los estudiantes.	UTP. Docentes asignatura.
	Establecer instancias de debates de estudiantes, al menos 1 vez al año, en relación a temáticas por áreas (científica, humanista, artística, deportiva), con el fin de desarrollar el pensamiento crítico en los estudiantes.	UTP. Docentes por áreas.

	Realizar talleres durante la clase de orientación, en al menos 1 instancia anual por curso, con enfoque en favorecer la motivación y la autoestima académica, mejorando los niveles de aprendizaje y la participación de estudiantes durante las instancias educativas.	UTP. Encargado de Convivencia Escolar. Profesores(as) jefes.
--	---	--

Área: Gestión curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Favorecer el proceso de planificación, organización, ejecución y evaluación del currículo escolar, asegurando que los estudiantes adquieran los conocimientos, habilidades y valores necesarios para su desarrollo.	Generar espacios de horas de libre disposición durante los consejos de profesores, al menos 1 vez al mes, para la revisión y supervisión de planificaciones y evaluaciones, en coherencia con el currículum escolar.	UTP. de Docentes asignatura.
	Establecer hora de UTP en horario docente, para favorecer la supervisión y revisión del quehacer pedagógico con el foco en la mejora de los resultados.	Sostenedor. Dirección. UTP.
	Incorporar en la planificación de clase de todas las asignaturas, en el momento de inicio, la ruta de aprendizaje, manteniendo una secuencia ordenada y estructurada de actividades de aprendizaje, para guiar al estudiante en la adquisición de conocimientos o habilidades específicas en un área determinada.	UTP. Docentes de asignatura.
	Crear al menos 1 taller por área (científica, humanista, artística y deportiva), y por ciclo (1er ciclo, 2do ciclo y enseñanza media), enfocado en potenciar habilidades de estudiantes destacados en las distintas disciplinas.	Sostenedor. Dirección. UTP. Docente de Área.
	Realizar una feria vocacional en el año, convocando distintas instituciones educativas y formadoras, al establecimiento con el fin de hacer partícipe a toda la comunidad educativa, facilitando la toma informada de decisiones en cuanto al proyecto de vida personal y profesional de los estudiantes.	Convivencia Escolar. UTP. Instituciones educativas.

Área: Gestión de Recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Colaborar con la planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles en la institución educativa para logro de objetivos en función del aprendizaje.	Realizar un taller de autocuidado docente al menos una vez por trimestre, con enfoque en salud mental y física, ergonomía, autocuidado personal.	Sostenedor. Dirección. Convivencia escolar.
	Gestionar la entrega de un bono (gratificación económica) de reconocimiento profesional, por el cumplimiento destacado de labores administrativas, disponible para aquellos docentes que cumplan todos los estándares. (descritos en rúbrica evaluativa).	Sostenedor. Dirección. UTP.
	Elaborar rúbrica de desempeño docente para ser aplicada por el equipo directivo al menos una vez por trimestre a cada docente, en consenso con el cuerpo docente.	Equipo Directivo. Cuerpo docente
	Generar actividades familiares como bingo, fiestas, ferias, al menos una vez al año, con el fin de generar recursos para la adquisición de recursos educativos.	Dirección Centro General de Padres Centro General de estudiantes.
	Elaborar desayuno saludable, al menos 1 vez al mes para el curso con mejor asistencia, con el fin de disminuir el ausentismo escolar.	Sostenedor. Dirección. Inspección

Área: Liderazgo pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Movilizar e influenciar a los distintos miembros de la comunidad educativa para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela.	Realizar asambleas, una vez por trimestre, con la participación de representantes de toda la comunidad educativa, con el fin de reflexionar, evaluar y analizar la gestión del proyecto educativo institucional.	Equipo directivo Representante docente Centro general de padres Centro general de estudiantes. Representante de administrativos.

	Convocar a jornadas de reflexión el área de convivencia escolar, al menos una vez por trimestre, invitando a representantes de la comunidad educativa, para la revisión del reglamento interno, protocolos, y normativa vigente.	Convivencia Escolar.
	Generar al menos 2 veces en el año, jornadas de capacitación docente en el ámbito pedagógico (planificación, evaluación, currículum).	Sostenedor Dirección UTP
	Activar el departamento de Bienestar docente del establecimiento, generando instancias de celebración de cumpleaños (día libre para quien esté de cumpleaños), almuerzos, actividades recreativas, entre otras.	Dirección Convivencia Escolar Docentes encargados Bienestar.
	Elaborar documento de traspaso de curso con el fin, que cada profesor jefe entrante, cuente con información relevante para recibir la jefatura de curso a principios de cada año entrante, considerando aspectos académicos y de convivencia escolar.	Equipo directivo. Profesores jefes.

CONCLUSIÓN

Para la realización de la presente investigación, consistente en la elaboración de un diagnóstico institucional y propuestas de mejora, en las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos del Colegio Carlomagno, fue necesario, realizar una revisión sistematizada y actualizada de la literatura, en relación a los temas expuestos, incluyendo diferentes lecturas sobre temas y en directa relación con los objetivos del trabajo. Se desarrolló un marco contextual, haciendo referencia explícita a las características del contexto, en el cual, se realizó el estudio, considerando el entorno, la propia realidad del establecimiento, reseña histórica, así como logros y dificultades que han pasado durante su trayectoria, antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales. Posteriormente, se procedió a elaborar y aplicar un instrumento, diagnosticando cada área, describiendo características del mismo, elaboración, proceso de validación y participantes a los cuales se aplicó. Luego se procedió al análisis de datos graficados obtenidos en cada una de las áreas. Se elaboraron propuestas de mejora directamente relacionadas con las principales debilidades, o mantención de fortalezas.

Entre las principales fortalezas diagnosticadas del Colegio Carlomagno, a partir del estudio realizado, se concluye que, los docentes dominan los contenidos que enseñan, resuelven situaciones propias del contexto educativo, comprendiendo los conocimientos, habilidades y el currículum de su disciplina. Se aprecia un cierto grado de compromiso y responsabilidad de parte de los docentes, quienes utilizan de forma correcta los conceptos de sus disciplinas, intentando que sus estudiantes pongan en práctica los aprendizajes adquiridos. El establecimiento cuenta con el establecimiento de lineamientos generales en cuanto a metodologías, didáctica y recursos educativos, posibilitando el aprendizaje mediante la participación. Así mismo, posee estrategias para identificar, apoyar y monitorear estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales, así como con probabilidad de deserción. En cuanto a los profesores, estos cuentan con instancias de formación profesional, pero gestionadas desde los profesionales internos con los que cuenta. En general, la institución educativa, mantiene una gestión ordenada de sus recursos, aunque algo acotada solo a los gastos que se encuentran dentro del presupuesto, mermando la posibilidad de incurrir en gastos imprevistos. Difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales.

Por su parte, en lo que respecta a los aspectos a mejorar diagnosticados, el establecimiento debe continuar mejorando en el desarrollo de habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico, así como, la conexión entre los conocimientos de las distintas disciplinas, generando instancias de comunicación y cooperación entre los docentes. Se necesita incorporar más y nuevas estrategias de enseñanza que se alejen del enfoque tradicional, y de la mano de las nuevas tecnologías, manteniendo altas expectativas de sus estudiantes, reconociendo logros y velando por el autoestima y motivación académica. Se debe incrementar las horas de libre disposición para la preparación de la enseñanza, así como generar instancias evaluativas del desarrollo profesional tanto del desempeño en aula, como de proceso administrativo en general. En lo que respecta a las clases, se requiere de la incorporación de rutas de aprendizaje que permita a los estudiantes visualizar la relación entre el objetivo de la clase y las actividades a realizar, procurando la existencia de un clima propicio para el aprendizaje y con instancias de retroalimentación de parte del docente.

Es importante, que el Colegio Carlomagno, cuente con instancias que permitan continuar potenciado a alumnos destacados en las distintas disciplinas, como también, brindar los acompañamientos, y apoyos a estudiantes con necesidades educativas especiales. Se necesita realizar una revisión del sistema de orientación vocacional, esencial para la concreción de los proyectos de vida de sus educandos. En los resultados obtenidos se aprecian elementos relacionados con el ausentismo docente y rotación del profesorado, así como la inasistencia a clases de parte de los estudiantes, lo que claramente desfavorece los aprendizajes. Se requiere potenciar aspectos como recursos didácticos para todos los niveles, biblioteca CRA operativa, sistema para gestionar equipamiento, recursos educativos aseo y mantención. El equipo directivo necesita definir o revisar en conjunto con su comunidad educativa el proyecto educativo institucional y

curricular, las mejoras educativas en aprendizaje, promoción y modelamiento de una cultura escolar con inclusión, equidad y respeto por la diversidad.

Entre las principales proyecciones del estudio resulta desafiante intentar obtener mayor profundización, respecto a la percepción del equipo directivo del Colegio Carlognato en base a las distintas prácticas presentadas en el instrumento diagnóstico. Lo anterior, mediante la aplicación de entrevistas y/o observación participante de parte del investigador en las distintas áreas del estudio.

Sería interesante poder asegurar la implementación de las propuestas de mejora y visualizar su real impacto en el desarrollo del proyecto educativo institucional, con el fin de medir su efectividad como propuesta de intervención.

Finalmente resulta relevante poder seguir estableciendo instancias de diagnóstico institucional, no solo en este establecimiento educativo, sino que también en otros, con el fin de propiciar instancias de mejora continua en las áreas de formación por competencia, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

BIBLIOGRAFÍA

Camargo-Escobar, I. M. (2009). Competencias docentes de profesores de pregrado: diseño y validación de un instrumento de evaluación: (ed.). Bogotá (Colombia), D - Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/95893?page=3>.

Climént Bonilla, J. B., (2010). Sesgos comunes en la educación y la capacitación basadas en estándares de competencia. REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 12(2), 1-25. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15515989004>

Coicaud, S. (2003). La organización del currículum escolar: algunos criterios de análisis. Educación, Lenguaje y Sociedad. Vol. I, N° 1, 2003, pp. 49-66: (ed.). La Pampa, Argentina, Argentina: Red Universidad Nacional de La Pampa. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/24233?page=18>.

Cuesta Santos, A., (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa, desempeño y sentido de compromiso. Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN, 17(56), 1134-1148. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94742688007>

González, P. A., & Fernández-Vergara, A. E. (2019). Análisis de la eficiencia técnica escolar en Chile de los establecimientos financiados por el Estado, incorporando sus recursos financieros. Propuesta Educativa, 2(52), 79-96. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=403062991008>

Hué García, C. (2012). El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar: (ed.). Ministerio de Educación y Formación Profesional de España. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/49313?page=69>

Manzano, J. M., Mominó de la Iglesia, J. M., & Carrere Balcells, J. (2013). La planificación estratégica, un indicador sobre el liderazgo pedagógico. *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 14(2), 292-315. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=201028055013>

Mañú Noain, J. M. & Goyarrola Belda, I. (2016). Docentes competentes: por una educación de calidad: (ed.). Narcea Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/46061?page=40>

Martínez Clares, P., & Echeverría Samanes, B. (2009). Formación basada en competencias. *Revista de Investigación Educativa*, 27(1), 125-147. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283322804008>

Mellado Hernández, M. E., Chaucono Catrino, J. C., & Villagra Bravo, C. P. (2017). Creencias de directivos escolares: implicancias en el liderazgo pedagógico. *Psicología Escolar e Educativa*, 21(3), 541-548. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=282353802021>

Moreno García, V. (2012). *Gestión de Recursos Humanos: (2 ed.)*. IC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/124389?page=18>

Navarro-Granados, M. (2023). Investigación sobre el liderazgo pedagógico en escuelas de difícil desempeño: (1 ed.). Madrid, Dykinson. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/253474?page=101>.

Neris Guzmán, R. A. (2017). Concepción teórico-metodológica para el diseño y gestión de recursos educativos en la Universidad Central del Este: (ed.). Editorial Universitaria. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/91281?page=10>

Palos Rodríguez, J. (1998). *Educación para el futuro: temas transversales del currículum: (2 ed.)*. Bilbao, Spain: Editorial Desclée de Brouwer. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/47620?page=10>.

Pavié, A., (2011). Formación docente: hacia una definición del concepto de competencia profesional docente. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 14(1), 67-80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=217017192006>

Pedraja Rejas, L., & Rodríguez Ponce, E. (2015). Recursos organizacionales y la calidad de la enseñanza en educación secundaria. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI (2), 300-313. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28041012006>

Rodelo Molina, M. K., Torres Diaz, G. A., Jay Vanegas, W., & Flórez Guzmán., Y. (2020). Transversalidad curricular en la gestión del conocimiento. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(11), 124-137. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4278338>

Rodríguez Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14 (2), 253-267: (ed.). D - Universidad de La Sabana. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/5956?page=13>

Torres Montes de Oca, A., & Zelada Pérez, M. D. (2021). Validación de instrumentos para el desarrollo de habilidades profesionales en el periodo preoperatorio mediato. *MEDISAN*, 25(4), 838-855. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=368468848004>

Ugalde Villalobos, M. E., & Canales García, A. L. (2020). INFLUENCIA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA PRÁCTICA DOCENTE. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, 2(15), 1-9. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=689778663002>

Valle, J. M. Manso, J. & Sánchez-Tarazaga, L. (2023). Las competencias profesionales docentes: el Modelo 9:20: (1 ed.). Narcea Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/231719?page=70>

Volante, P., Bogolasky, F., Derby, F., & Gutiérrez, G. (2015). Hacia una teoría de acción en gestión curricular: Estudio de caso de enseñanza secundaria en matemática. *Psicoperspectivas*, 14 (2), 96-108. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171038536010>

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS DEL COLEGIO SAN IGNACIO, COMUNA DE TALCA, REGIÓN DEL MAULE

Denisse Muñoz Calquín

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo evaluar el estado del Colegio San Ignacio en cuatro áreas: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, con el fin de identificar fortalezas y debilidades para proponer mejoras. Se diseñó un instrumento de diagnóstico, validado por expertos, que se aplicó mediante una encuesta a docentes y directivos, obteniendo una visión clara de las prácticas actuales. Los resultados mostraron fortalezas en la Gestión curricular, pero debilidades en la Gestión de recursos. Las propuestas de mejora incluyen talleres semestrales de formación docente en habilidades pedagógicas y tecnológicas, así como la creación de materiales educativos integrados. También se implementará un sistema de retroalimentación continua y se promoverá una gestión compartida en liderazgo pedagógico. Se introducirá un sistema de evaluaciones diagnósticas y talleres vocacionales para orientar a los estudiantes. En la Gestión de recursos, se realizarán talleres de formación financiera y se crearán informes accesibles para la comunidad educativa.

INTRODUCCIÓN

El diagnóstico de diversas áreas dentro de un establecimiento educativo es un proceso clave para analizar y reflexionar sobre las prácticas existentes. Cuando se realiza en los momentos adecuados, este diagnóstico se convierte en una herramienta valiosa para planificar el futuro educativo. En este sentido, el propósito de este trabajo es ofrecer una reflexión sobre las prácticas educativas del Colegio San Ignacio, basándonos en el análisis realizado cuidadosamente. Con ello, se busca proponer acciones concretas para mejorar durante el transcurso del tiempo y generar un impacto directo en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

Este trabajo se organiza comenzando con un marco teórico y contextual que ayudará a entender el enfoque del estudio, sustentado en varios autores importantes, cuyos aportes son fundamentales para la solventar el trabajo y que se mencionan detalladamente en la sección correspondiente.

El Colegio San Ignacio es una institución en pleno proceso de crecimiento, que pasó de contar con una sola sede a tres, lo que implica nuevos desafíos para la gestión educativa. El análisis y las propuestas aquí presentadas tienen como base las fortalezas y debilidades que el establecimiento ha mostrado a través de sus prácticas en las cuatro áreas de estudio que son; formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

Para realizar este diagnóstico, se diseñó un instrumento que permitió recoger información valiosa sobre estas áreas. El instrumento se validó mediante expertos externos y se aplicó a través de una encuesta online que fue contestada por los docentes del colegio. Esta metodología permitió obtener una visión clara de las áreas en las que el colegio está destacando y de aquellas que necesitan mejoras.

El análisis de los resultados se presenta a través de gráficos y un análisis detallado de cada uno. A partir de estos resultados, se proponen acciones de mejora centradas principalmente en las debilidades detectadas, pero también se plantean estrategias para fortalecer las áreas que ya están funcionando bien, con el fin de mantener esos logros en el tiempo.

Finalmente, la conclusión resume los puntos más importantes del trabajo y ofrece una evaluación sobre el proceso llevado a cabo, así como las proyecciones futuras que se pueden esperar para afrontar los retos que la comunidad educativa del Colegio San Ignacio tiene por delante.

MARCO TEÓRICO

Formación basada en competencias enfoque

El diseño curricular orientado a competencias busca fomentar el desarrollo de habilidades y destrezas en los estudiantes, con el fin de que puedan afrontar con éxito situaciones prácticas en la vida cotidiana y en su entorno profesional. A diferencia de los enfoques educativos tradicionales, que se enfocan en la acumulación de conocimientos, el modelo basado en competencias se organiza en torno a metas claras y alcanzables. Este enfoque permite a los estudiantes aplicar lo aprendido en contextos prácticos. Las competencias deben definirse de manera concreta y adaptada a los contextos específicos, orientándose a los aprendizajes esperados, evitando criterios abstractos. Además, no solo se trata de adquirir conocimientos, sino de integrarlos con habilidades que permitan aplicarlos en situaciones reales (Frade , 2009).

Las competencias se clasifican en razón de la capacidad de desempeño efectivo, como la correspondencia entre lo que el sujeto hace y las demandas de la realización de una tarea, considerando: a) las acciones necesarias para resolver un problema, b) la secuencia de pasos a seguir, c) las condiciones ideales para llevar a cabo una tarea, y d) los criterios para evaluar el desempeño. Este enfoque no solo mide lo que el estudiante sabe, sino cómo lo pone en práctica para resolver problemas en situaciones cotidianas y profesionales (Ibáñez , 2007)

La formación basada en competencias tiene como objetivo enseñar habilidades prácticas y conocimientos que los estudiantes pueden aplicar en su vida profesional y cotidiana. Este enfoque prepara a los estudiantes no solo para adquirir conocimientos, sino también para desarrollar habilidades prácticas que les permitan desempeñarse eficientemente en el entorno laboral. Tobón (2013) señala que: “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). Esto resalta que, en un mundo tan cambiante, los estudiantes necesitan herramientas que les permitan enfrentar un entorno cada vez más dinámico, resolviendo tanto los problemas actuales como los futuros.

Por lo tanto, podemos afirmar que la formación basada en competencias no solo se limita a la transmisión de conocimientos teóricos, sino que pone énfasis en la capacidad de aplicar esos conocimientos en situaciones reales. Este enfoque busca una educación más completa que no solo cubra el conocimiento técnico, sino que también desarrolle actitudes y habilidades necesarias para resolver problemas, trabajar en equipo y tomar decisiones de manera independiente. Además, se ajusta a las necesidades del mundo laboral, preparando a los estudiantes para enfrentar retos específicos.

Guerrero M. (2010), citado por Malpica R. y Gallur S. (2014), señala que la educación superior debe reflexionar sobre los contenidos y la forma en que se enseñan, ajustándose a las demandas del mundo globalizado:

Las tendencias internacionales han detectado que existe la necesidad de que alumnos y trabajadores cuenten con ciertas habilidades básicas, por lo que es necesario transformar los sistemas educativos a fin de adecuarlos a las demandas del mundo globalizado. La razón de ser de las instituciones de educación, sea del nivel que sea, pero primordialmente en el nivel superior, es dotar de conocimientos suficientes a los estudiantes, prepararlos lo mejor posible a fin de que su desempeño en la vida y en el mercado laboral sea eficiente (p.47).

Esto subraya que la globalización ha obligado a las universidades a adaptar sus programas educativos para preparar a los estudiantes para un mercado laboral cada vez más competitivo y cambiante. En este sentido, las universidades deben enseñar habilidades clave que les permitan a los estudiantes enfrentarse con éxito a los desafíos del futuro.

La constante evolución de la sociedad y las demandas del entorno actual han convertido a la educación basada en competencias en una necesidad. El mercado laboral requiere individuos capaces de adaptarse, que cuenten con habilidades y conocimientos para destacarse en un mundo que cambia rápidamente. La educación basada en competencias responde a estas exigencias, formando profesionales preparados para afrontar los retos del presente y del futuro.

González (2006), cita a Marcelo (2001), resalta que el conocimiento es uno de los valores más importantes en las sociedades actuales. El valor de las sociedades está vinculado al nivel de formación de sus ciudadanos, así como a su capacidad de innovación y emprendimiento. “El conocimiento en la actualidad tiene fecha de caducidad y ello nos obliga, ahora más que nunca, a establecer garantías formales e informales para que los ciudadanos y profesionales actualicen constantemente su competencia” (p. 109). Esto implica que los profesionales deben actualizarse constantemente para mantenerse competitivos en un mundo en constante cambio.

Finalmente, la educación se presenta como el pilar fundamental para una sociedad en evolución que busca ofrecer las mejores herramientas a los estudiantes. Este proceso es esencial para que los futuros profesionales puedan contribuir de manera significativa a la sociedad. Por esta razón, se debe dar un énfasis especial en el desarrollo de competencias dentro del proceso educativo, ya que son estas las que permiten formar individuos completos con las capacidades necesarias para mejorar nuestro entorno.

Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico se entiende como la capacidad de los educadores y líderes escolares para influir en los procesos de enseñanza y aprendizaje, guiando tanto a los estudiantes como a los equipos docentes hacia el cumplimiento de los objetivos educativos.

En esta misma línea, Robinson (2014), señala que: el liderazgo está más fuertemente asociada con los resultados positivos de los estudiantes es el de promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. Debido a que el programa para el aprendizaje profesional de los docentes es interminable, la fijación de objetivos debe jugar un papel importante en la determinación de la agenda de aprendizaje del profesorado. Participación de líderes en el aprendizaje docente les proporciona un conocimiento profundo de las condiciones necesarias para que el personal pueda realizar y sostener los cambios necesarios para mejorar los resultados. Es la responsabilidad de los dirigentes en todos los niveles del sistema crear esas condiciones (p 37).

En conclusión, según Leithwood (2009) “el liderazgo pedagógico asume que los líderes dirigirán su atención a asegurar que todos los componentes y acciones dentro del sistema educacional apoyen el aprendizaje de los estudiantes”.

Es decir, el liderazgo educativo mejora el aprendizaje al apoyar a estudiantes y docentes, fomentar la colaboración y asegurar que los recursos estén alineados con las necesidades escolares. Va más allá de la gestión, enfocándose en el éxito académico.

Por otro lado, un estudio realizado por el Ministerio de Educación de Chile sobre el liderazgo educativo en el país mostró que los establecimientos con mejores resultados académicos compartían un factor común: sus directores empoderaban a los docentes, brindándoles libertad para aplicar nuevas estrategias y metodologías pedagógicas. Este enfoque permitía que los profesores se convirtieran en protagonistas del proceso de mejora del aprendizaje dentro de los establecimientos (Carbone, 2008). Este hallazgo subraya la importancia de un liderazgo que favorezca la autonomía y el desarrollo de los docentes, lo cual, a su vez, tiene un impacto directo en la calidad educativa.

En este sentido, el liderazgo pedagógico es fundamental para mejorar los resultados educativos y para adaptarse a las nuevas demandas del mundo actual.

Los principales objetivos del liderazgo pedagógico incluyen la definición de metas educativas claras, la planificación del currículo, la evaluación de la enseñanza y el fomento del desarrollo profesional docente, aspectos que impactan de manera directa en la calidad educativa (García, 2018).

Siguiendo esta misma línea, Hargreaves (2013) sostiene que el liderazgo educativo debe basarse en siete principios de sostenibilidad: “profundidad, amplitud, justicia, diversidad, iniciativa y conservación” Estos principios no son compatibles con una visión tradicional de jefatura, sino con un liderazgo distribuido que promueve una cultura institucional de colaboración y cooperación. Según De La Hoz Blanco (2017), “los modelos de gestión que reflejan esta cultura institucional son aquellos en los que los profesionales asumen que quienes lideran deberán equilibrar y coordinar la diversidad de intereses, para que los individuos puedan trabajar juntos en las tareas sustantivas”. Este enfoque refuerza la idea de que el liderazgo pedagógico debe ser inclusivo y basado en el trabajo en equipo para lograr una mejora educativa significativa.

La capacitación continua del profesorado se presenta como un elemento esencial para garantizar la actualización y el desarrollo profesional de los docentes, apoyando su formación mediante ejemplos prácticos, resultados y evidencias que contribuyan a mejorar su desempeño y el desarrollo de competencias en los estudiantes (Corral-Ruso, 2021). Esta formación no necesariamente implica participar constantemente en cursos, diplomados o programas de postgrado, sino que también engloba el ejercicio de la autoevaluación pedagógica. En este contexto, la observación y la autoobservación de la práctica docente son cruciales, ya que permiten a los educadores identificar áreas de mejora en sus interacciones con los estudiantes y el contenido.

Este enfoque de autoevaluación y mejora continua resalta la importancia de un liderazgo pedagógico que no solo se centre en la gestión administrativa, sino que también impulse el desarrollo profesional de los docentes, promoviendo su capacidad para reflexionar sobre su práctica y generar cambios significativos. De este modo, el liderazgo educativo no solo impacta en la calidad del aprendizaje de los estudiantes, sino que también es un motor de transformación dentro de las instituciones educativas (Rodríguez, 2011).

Gestión curricular

La gestión curricular es un proceso fundamental en el ámbito educativo que abarca la planificación, organización, implementación y evaluación del currículo, con el objetivo de garantizar su calidad y adaptabilidad a las necesidades del contexto educativo. Esta gestión busca asegurar que el currículo sea pertinente y efectivo para promover un aprendizaje significativo en los estudiantes.

Tedesco (2018) enfatiza que la gestión curricular debe ser un proceso dinámico y flexible, capaz de adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos y pedagógicos. En sus palabras, “una gestión curricular efectiva debe responder de manera ágil a los retos que plantea el contexto, y garantizar la coherencia entre los contenidos, las metodologías de enseñanza y las estrategias de evaluación” (p. 25). Esto resalta la importancia de un

currículo flexible que permita a los docentes ajustar sus prácticas pedagógicas según las características y necesidades de sus estudiantes.

En este sentido, es relevante tener en cuenta la distinción entre el currículo previsto, escrito, enseñado y aprendido, como lo señala Rohlehr (2006):

El currículo previsto representa las directrices formales aprobadas que se vierten en un currículo escrito que incluye todo lo necesario para su implementación. Posteriormente, el currículo escrito se transforma en el currículo enseñado a través del impacto de los resultados de aprendizaje, la aplicación de métodos pedagógicos eficaces y el monitoreo de su efectividad en el aula (p. 2).

Esta distinción es clave para entender cómo los docentes implementan y ajustan el currículo, asegurando que lo enseñado sea lo que los estudiantes realmente aprenden.

Por otro lado, Gimeno Sacristán (2019) aborda la gestión curricular desde una perspectiva centrada en el aprendizaje. Para él, la gestión curricular no solo involucra la organización de contenidos, sino también la creación de un entorno donde los estudiantes sean protagonistas de su propio aprendizaje. “La gestión curricular debe promover un entorno educativo en el que los estudiantes desarrollen habilidades y competencias que los preparen para enfrentar los desafíos del mundo contemporáneo, utilizando enfoques pedagógicos innovadores” (p. 18). Este enfoque resalta la necesidad de que los docentes transformen el currículo en una herramienta de aprendizaje activo y significativo.

En una perspectiva más organizacional, Contreras (2020) resalta el rol esencial de los directores escolares en la gestión curricular. Según este autor, “es esencial que los directores escolares jueguen un papel fundamental en la implementación del currículo, liderando el proceso de adaptación y asegurando que todos los actores educativos estén alineados con los objetivos del plan curricular” (p. 40). La gestión curricular, desde esta perspectiva, requiere de una constante coordinación entre los actores del sistema educativo y una evaluación continua que permita ajustar y mejorar el currículo de manera efectiva.

Fonseca y Hernández (2019) señalan que: los principios que guían una educación de calidad son aquellos que forman mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos y conviven en paz. Una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país (p. 4).

Este enfoque subraya la relevancia de un currículo alineado no solo con los contenidos académicos, sino también con los valores éticos y ciudadanos.

En conclusión, la gestión curricular debe ser un proceso continuo y flexible, centrado en las necesidades de los estudiantes, y liderado eficazmente por los directores. La integración de enfoques pedagógicos innovadores, el monitoreo constante del impacto de la enseñanza y la reflexión sobre lo aprendido son aspectos clave para garantizar que el currículo sea relevante y efectivo en el contexto educativo actual.

Gestión de recursos

La gestión de recursos en el ámbito educativo es crucial para asegurar una educación de calidad y un aprendizaje significativo. Este proceso implica la correcta distribución y optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. Una administración eficiente de estos recursos permite a las instituciones educativas adaptarse a las necesidades de los estudiantes, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos académicos y mejorando el rendimiento educativo (Pérez & González, 2023).

La gestión de recursos implica la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros, siempre alineados con los objetivos educativos. La capacitación docente y la distribución adecuada de los recursos son fundamentales para crear un entorno que favorezca el desarrollo de competencias (Martínez & Rivas, 2021). Esta gestión efectiva maximiza el impacto de las inversiones educativas, promoviendo la equidad y el acceso a oportunidades de aprendizaje. Además, asegura que los recursos no solo sean utilizados eficientemente, sino también actualizados y accesibles para todos los involucrados.

En este contexto se resalta la importancia de una planificación estratégica que permita a los docentes contar con las herramientas necesarias y, al mismo tiempo, garantice que los recursos financieros se utilicen para proyectos educativos innovadores, (Rodríguez & Martínez 2022). Además, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han transformado la gestión de recursos en el ámbito educativo, optimizando tanto los procesos de enseñanza como la administración de éstos (López & Ramírez, 2021).

Una escuela puede tener cientos de títulos en su biblioteca, pero si estos están desactualizados o no tienen sentido de realidad, no contribuyen a mejorar las competencias de los estudiantes. De hecho, pueden obstaculizar su desarrollo integral, al no responder a las necesidades educativas actuales (Corral-Ruso, 2021).

Los recursos educativos, como la biblioteca, los centros de recursos para el aprendizaje (CRA), los materiales didácticos y las TIC, son esenciales para el desarrollo de competencias. La gestión de estos recursos debe involucrar la selección, adquisición, organización y actualización continua, basándose en las necesidades pedagógicas y las características de la comunidad educativa.

Como afirman Martínez y Gómez (2022): la correcta gestión de recursos en las instituciones educativas es clave para garantizar un ambiente propicio para el aprendizaje. Los recursos no solo deben ser distribuidos de manera equitativa, sino que deben ser gestionados con una visión estratégica, considerando las necesidades de los estudiantes, la capacitación docente y la actualización tecnológica. Solo así es posible asegurar la equidad y la calidad en los procesos educativos, lo que se traduce en un impacto positivo en los resultados académicos (p. 157).

Entonces se puede decir que una gestión adecuada de los recursos educativos, considerando las necesidades de los estudiantes, la formación docente y la tecnología, es clave para garantizar la igualdad, excelencia y mejores resultados académicos.

Elaboración y validación de instrumentos

Los instrumentos de diagnóstico son esenciales en educación, ya que permiten evaluar con precisión las habilidades y necesidades de los estudiantes, lo que ayuda a tomar decisiones informadas para mejorar la enseñanza. Es crucial que estos instrumentos sean válidos, confiables y estén alineados con los objetivos educativos. Como señala Creswell (2014), “Un proceso adecuado de validación asegura que las herramientas de evaluación midan 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). Esto resalta la importancia de validar los instrumentos para garantizar que realmente midan lo que se necesita, lo que permitirá que las estrategias educativas se adapten a las necesidades de los estudiantes.

Al elaborar un diagnóstico, primero se deben identificar las áreas de estudio y asegurarse de que los criterios establecidos estén claros. Con estos criterios definidos, el siguiente paso es crear los instrumentos de evaluación que estén alineados con estos objetivos, para que los datos recolectados sean útiles y relevantes. Es fundamental validar estos instrumentos para asegurar que sean eficaces y den resultados confiables.

La validación de los instrumentos se realiza a través de varios métodos. Una de las primeras formas de validación es la validación de contenido, donde expertos revisan el instrumento para asegurarse de que cubra los aspectos más importantes del tema (Hernández, Fernández y Baptista 2020).

La fiabilidad también es clave. Un instrumento confiable debe dar resultados consistentes cuando se aplica varias veces. Se manifiesta que para medir esta fiabilidad se utilizan herramientas estadísticas, como el coeficiente alfa de Cronbach, que evalúa la consistencia interna del instrumento (González y Pérez 2022).

Por último, es importante hacer una prueba piloto del instrumento antes de su aplicación definitiva. Esta prueba permite detectar errores en las preguntas o en el diseño del instrumento, lo que facilita hacer los ajustes necesarios antes de usarlo en todo el grupo (Hernández, Fernández y Baptista 2020).

En resumen, la elaboración y validación de instrumentos educativos es un proceso fundamental para garantizar que los datos recolectados sean útiles y confiables, lo que facilita tomar decisiones pedagógicas adecuadas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

MARCO CONTEXTUAL

Características del contexto

El Colegio San Ignacio de Talca se caracteriza por promover una formación integral y cristiana, brindando una educación de excelencia en un ambiente familiar. En este sentido, busca enfatizar valores como el espíritu emprendedor, la autonomía, el trabajo colaborativo y el desarrollo de habilidades de comunicación entre sus estudiantes.

En cuanto al equipo humano, la institución cuenta con un grupo de profesionales compuesto por el rector, directores de ciclo, inspectores, orientadores, psicólogos, y alrededor de 92 docentes que trabajan juntos para ofrecer una educación de calidad.

Por último, el colegio funciona bajo una modalidad de financiamiento compartido, lo que permite ofrecer una educación accesible y de calidad a todos los estudiantes, que son aproximadamente 1.200, asegurando que puedan acceder a los recursos necesarios para su formación.

Entorno y Realidad del Establecimiento

La sede central del establecimiento se encuentra ubicado en el centro de Talca, lo que da la oportunidad de tener acceso a todos los servicios cercanos en caso de requerirlo, además de locomoción de todo tipo cercana para que los alumnos tengan buen acceso al colegio.

La institución cuenta con tres sedes equipadas con todo lo necesario para el desarrollo de los estudiantes. Cada sede tiene aulas con pizarras electrónicas, bibliotecas, salas de primeros auxilios, baños adecuados para la cantidad de estudiantes y patios techados, necesarios para los inviernos, pues hay años que llueve mucho. Además, los espacios al aire libre permiten realizar diversas actividades pedagógicas, brindando un entorno adecuado para el aprendizaje y la recreación. Las canchas techadas también favorecen la práctica de deportes, asegurando que los estudiantes puedan disfrutar de una formación integral.

Antecedentes Geográficos, Socioeconómicos y Culturales

El Colegio San Ignacio de Talca se encuentra en la ciudad de Talca, ubicada en la Región del Maule, una zona caracterizada por su constante crecimiento y diversidad. Esta ubicación permite al colegio estar en contacto con una comunidad dinámica, que refleja una variedad de contextos sociales, culturales y económicos. Esta diversidad constituye un desafío y una oportunidad para ofrecer una educación que responda a las necesidades específicas de cada estudiante.

El entorno socioeconómico de las comunidades cercanas al colegio es mixto, lo que permite que la institución se enfoque en la inclusión y la equidad. Al contar con estudiantes provenientes de distintos contextos, el colegio adapta sus metodologías y recursos para brindar una educación que favorezca el desarrollo integral de todos. Esta variedad en la población estudiantil permite crear un ambiente enriquecedor y diverso, donde cada alumno tiene la oportunidad de desarrollarse plenamente, aunque no esta exenta de dificultades y desafíos.

Reseña Histórica – Logros y Dificultades

El Colegio San Ignacio de Talca fue fundado en 2004 con la misión de proporcionar una educación integral, cristiana y de calidad en la ciudad de Talca, ubicada en la Región del Maule. En sus primeros años, la institución se centró en consolidar su proyecto educativo, que buscaba formar a los estudiantes no solo en lo académico, sino también en valores cristianos fundamentales. Comenzó con una sola sede, la actual sede central, y gracias al esfuerzo constante de su comunidad educativa, el colegio fue creciendo tanto en infraestructura como en la cantidad de estudiantes que acogía.

Con el paso del tiempo, la institución amplió su infraestructura con la apertura de nuevas sedes. En 2012 se inauguró la sede Poniente, y en 2020, la sede Oriente, lo que permitió al colegio recibir a más estudiantes y diversificar su oferta educativa. Este crecimiento fue acompañado de un esfuerzo por mantener altos estándares educativos y un ambiente familiar que caracteriza al colegio. A lo largo de estos años, ha logrado adaptarse a los cambios y desafíos que presenta la educación, manteniendo siempre un compromiso con la excelencia y el bienestar de los estudiantes.

El Colegio San Ignacio de Talca ha logrado consolidarse como un referente educativo en la región, siendo reconocido por su capacidad para formar a generaciones de alumnos que han sido parte fundamental de su historia. El prestigio de la institución ha llevado a muchos exalumnos a matricular a sus hijos en el colegio, demostrando la confianza y el valor que se otorga a su propuesta educativa. A lo largo de los años, el colegio ha sido fiel a su lema “Formando en familia”, brindando una educación que inte-

gra a la comunidad, fomenta el trabajo en equipo y promueve un sentido de pertenencia y solidaridad entre todos sus integrantes.

ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Características del instrumento

El instrumento diagnóstico diseñado consta de cuatro áreas clave, cada una con una serie de criterios específicos que permiten evaluar el estado actual de la institución en relación con cada una de ellas. Este instrumento se presenta en formato de encuesta, con cinco opciones de respuesta, las cuales corresponden a diferentes niveles de satisfacción o logro en relación con las afirmaciones planteadas, adaptadas a la realidad del establecimiento.

Elaboración del instrumento

El instrumento fue creado teniendo en cuenta y enfocándose en la realidad del colegio, asegurándose de ser coherente con el contexto y las características particulares del establecimiento. Durante su elaboración, se adaptaron las afirmaciones para que reflejaran fielmente la situación y necesidades específicas de la institución, garantizando que las preguntas fueran relevantes y pertinentes para la comunidad educativa. Este enfoque permitió que el instrumento fuera una herramienta útil y adecuada para evaluar las áreas de interés, alineándose con las condiciones reales del colegio y las expectativas de los involucrados.

Una vez terminado, el instrumento fue enviado a validar por una UTP, además de Magíster en Gestión Escolar y una Doctora en Matemáticas, quienes conocen la realidad del colegio, pues siempre han estado en contacto con docentes que trabajan en el colegio. Bajo su validación, se realizaron las correcciones necesarias y se tomaron en cuenta sus sugerencias para perfeccionar el instrumento.

Validación del instrumento

El instrumento fue validado por una UTP, un Magíster en Gestión Escolar y una Doctora en Matemáticas y Magíster en Ciencias, quienes, aplicando la Ficha de Validación proporcionada por la universidad, revisaron su contenido. Esta validación permitió asegurar la calidad y pertinencia del instrumento, garantizando que se ajustara adecuadamente a la realidad del colegio, dado que tienen una relación cercana con varios docentes del establecimiento. Además, se confirmó que cumpliera con los objetivos establecidos para su aplicación, lo que aseguraría su efectividad en la evaluación.

INSTRUMENTO

El propósito de este estudio es analizar las áreas de Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, con el fin de promover la mejora de la calidad educativa en nuestro establecimiento. Para ello, le solicitamos su participación en esta encuesta, que tiene como objetivo recabar información valiosa sobre estos aspectos.

Apreciamos profundamente su tiempo y disposición para responder de mejor manera las preguntas planteadas. Toda la información proporcionada será tratada con total confidencialidad y se utilizará exclusivamente para fines académicos. La participación en esta encuesta es completamente voluntaria, y le agradecemos sinceramente su colaboración. Confiamos en que esta investigación contribuirá de manera significativa al mejoramiento de nuestra institución

Instrumento para Diagnosticar las Áreas de: Formación Basadas en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos

Este instrumento tiene como objetivo evaluar cuatro áreas clave del proceso educativo: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. A través de este diagnóstico, se pretende identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora, con el fin de optimizar la formación y el rendimiento del sistema educativo.

INSTRUCCIONES PARA EVALUAR

Para cada una de las áreas mencionadas, selecciona el nivel que mejor describa lo que observas en la práctica. No hay respuestas correctas o incorrectas, sólo una descripción sincera de cómo se está llevando a cabo cada proceso.

Descripción de la aplicación

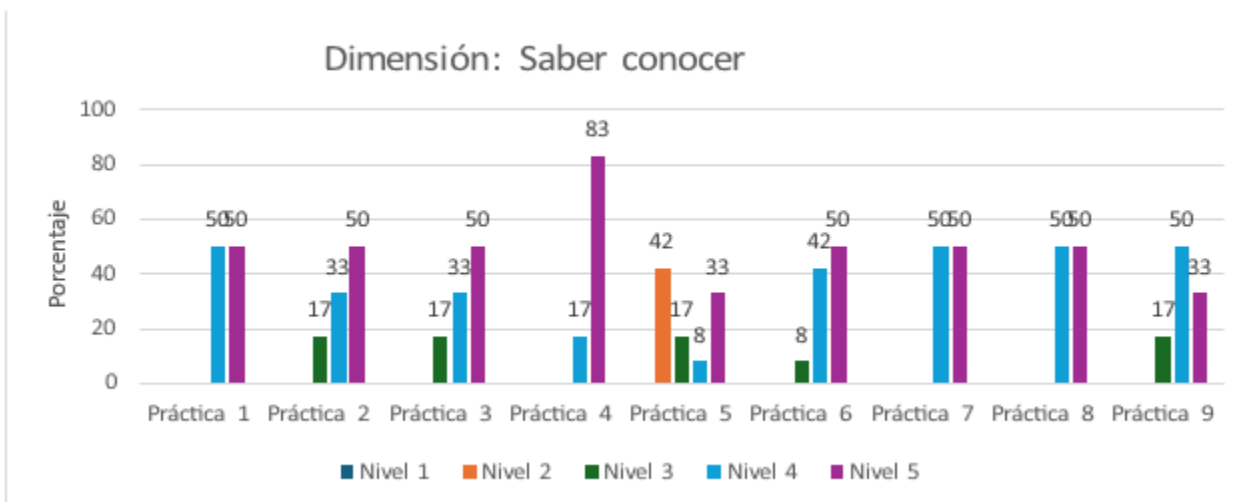
La aplicación del instrumento se realizó mediante un formulario de Google Forms, en el que se explica claramente el objetivo del estudio y se solicita el consentimiento para usar las respuestas con fines investigativos. El propósito principal de la encuesta es recopilar la información necesaria para crear un plan de mejora. Para ello, se solicitó permiso a la dirección del colegio para poder realizar la encuesta a los docentes, autorizándose en la sede central. Del total de los profesionales de la educación participaron 14 personas entre directivos y docentes.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados se muestran en cinco niveles de desempeño para cada práctica, tal como se puede ver en los gráficos, lo que nos permite de manera clara qué porcentaje de eficiencia se alcanzó en cada área evaluada.

A continuación, se presentan las gráficas según los criterios específicos de cada área, para tener una idea más precisa de los resultados obtenidos. Luego, se hace un análisis breve de los gráficos para identificar patrones y posibles áreas de mejora, con el objetivo de crear un plan de acción que ayude a mejorar los procesos y aumentar el desempeño en las prácticas evaluadas en el Colegio San Ignacio.

Área: Formación basada en competencias

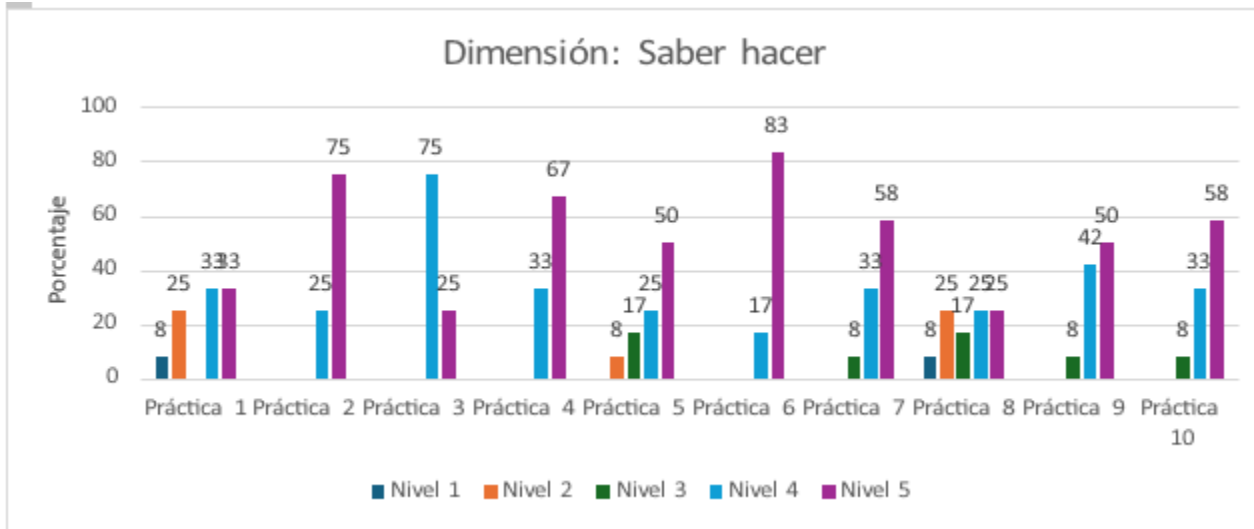


El gráfico muestra el desempeño en diferentes prácticas evaluadas bajo la dimensión “Saber conocer”.

Según este, la práctica N° 5, que trata sobre la capacitación constante en talleres y seminarios, tiene un bajo desempeño, ya que solo un 33% llega al nivel más alto. Lo mismo ocurre con la práctica N° 9, que consiste en diseñar materiales que conecten diferentes áreas del conocimiento. En esta práctica, los resultados también son bajos, con un 17% en los niveles más bajos, abarcando un 51% en los niveles 1, 2 y 3.

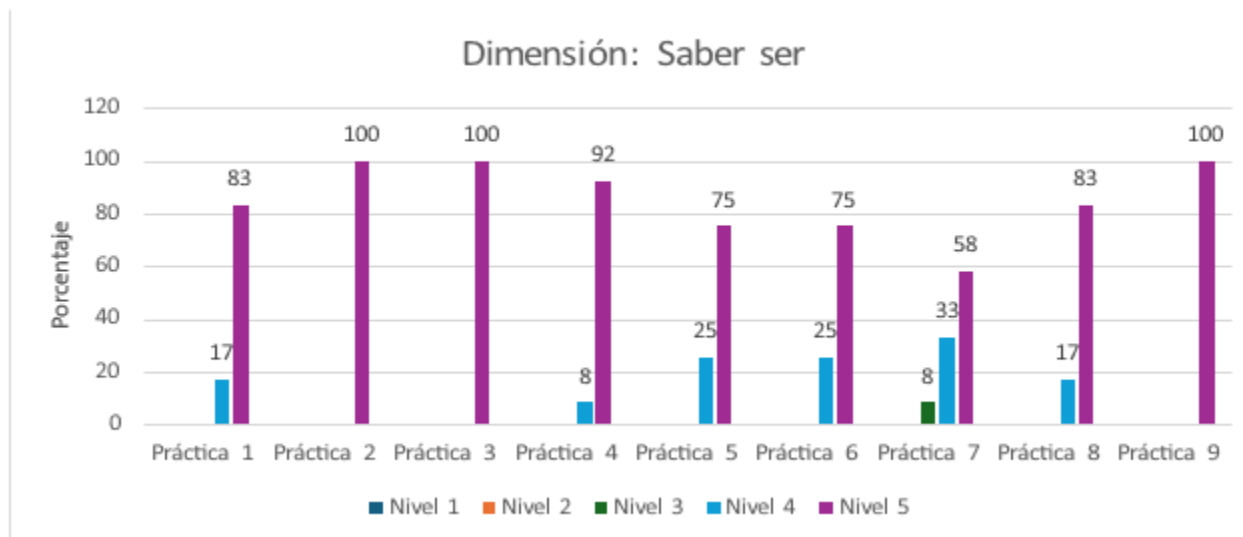
Por otro lado, la práctica N° 4, que se refiere a dominar los contenidos teóricos y prácticos de la disciplina, es la que tiene mejor desempeño en general, con un 83% en el nivel más alto. Sin embargo, en los demás niveles, los resultados son del 17% o menos.

Es importante señalar que la mayoría de las prácticas tienen mejores resultados en los niveles 4 y 5.



La distribución muestra los porcentajes de desempeño en diferentes niveles de competencia en 10 prácticas del área de “Saber hacer”. En general, el nivel 5 es el que tiene los mayores porcentajes, lo que indica que la mayoría de los participantes alcanzan un nivel alto de competencia en varias prácticas.

Sin embargo, las prácticas con menor desempeño son la Práctica 1, que se centra en evaluaciones formativas regulares, con solo un 33% alcanzando el nivel más alto, y la Práctica 8, que trata sobre la reflexión del proceso de aprendizaje, donde un 58% obtiene resultados bajos. Ambas prácticas deben mejorar, ya que no están logrando los resultados esperados. La falta de retroalimentación constante y de reflexión sobre el propio aprendizaje podría estar limitando el progreso de los estudiantes. Es importante enfocarse en estas áreas para mejorar el desempeño general.

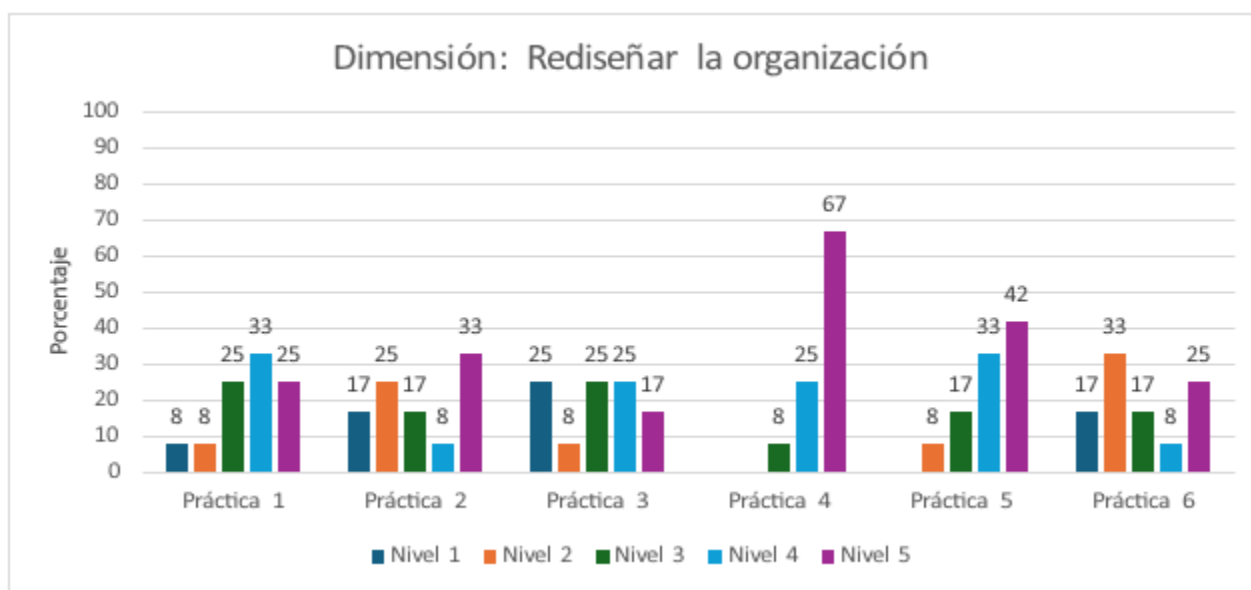


El gráfico muestra el desempeño en la dimensión “Saber ser” a lo largo de nueve prácticas, donde se observa que el nivel 5 tiene el porcentaje más alto en todas las prácticas, mientras que los otros niveles generalmente se mantienen por debajo del 35%.

Entre las prácticas más débiles se encuentra la Práctica 7, que promueve la cooperación entre los estudiantes. Aunque presenta el porcentaje más bajo en el nivel 5 (58%), sigue estando dentro de los niveles más altos, lo que indica que está bastante bien ejecutada.

Por otro lado, las Prácticas 2, 3 y 9, que abordan el liderazgo, el interés en el desarrollo integral y la perseverancia respectivamente, alcanzan el 100% en el nivel 5, lo que demuestra un desempeño sobresaliente en estas áreas.

Área: Liderazgo pedagógico

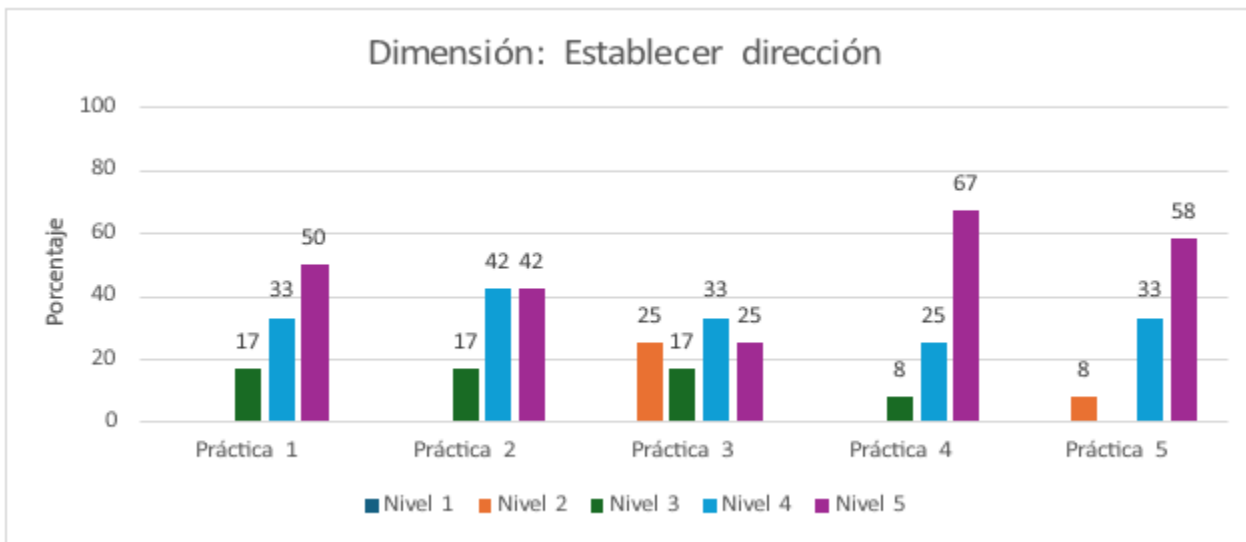


En el gráfico se muestra lo siguiente para la dimensión “Rediseñar la organización”

Las prácticas más débiles son la práctica 2, que distribuye el liderazgo entre directivos y docentes, la práctica 3, que involucra a padres y comunidad en las decisiones educativas, y la práctica 6, que crea espacios de formación para directivos y docentes. Estas prácticas tienen más del 50% de los resultados en los niveles más bajos, con la práctica 2 y 3 alcanzando un 58% en los niveles bajos, y la práctica 6 un 67%. Esto indica que necesitan ser mejoradas para lograr una implementación más efectiva.

Por otro lado, las prácticas más eficaces son la práctica 4, que integra tecnologías para gestionar la enseñanza y crear contenidos innovadores, y la práctica 5, que realiza

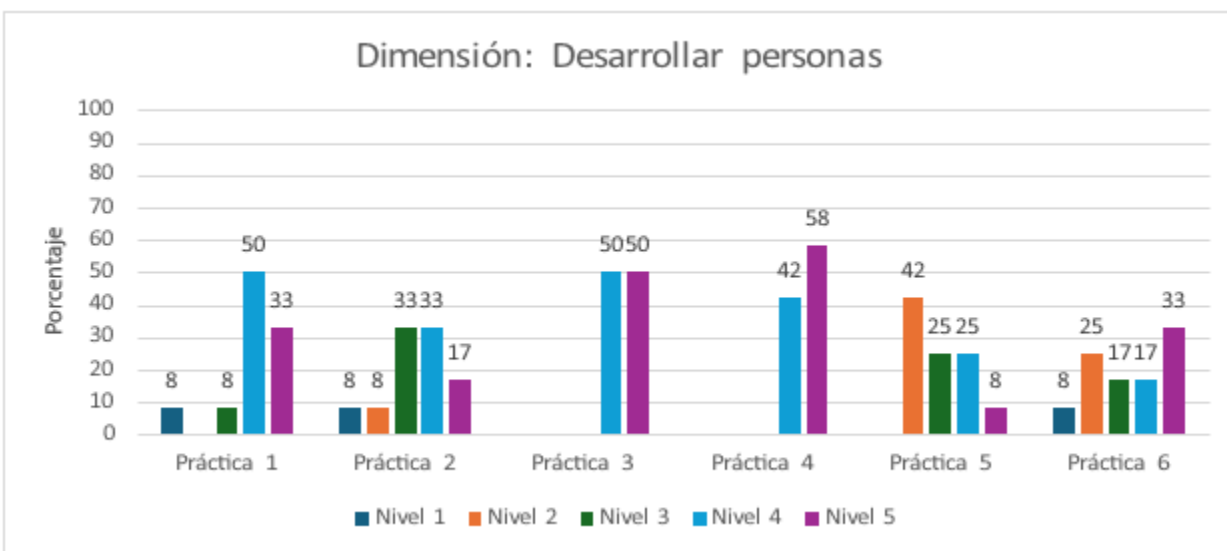
diagnósticos periódicos para mejorar la estructura organizacional. La práctica 4 destaca con un 67% de implementación en el nivel más alto, mientras que la práctica 5 también tiene un buen desempeño con un 42% en este nivel, lo que muestra que ambas están siendo ejecutadas de manera efectiva.



El gráfico muestra que la dimensión “Establecer dirección” tiene una implementación eficaz, con los niveles 4 y 5 destacando en la mayoría de las prácticas. Sin embargo, la Práctica 3, que utiliza herramientas tecnológicas, solo alcanza un 25% en el nivel 5, lo que refleja un desempeño más bajo.

En cambio, la Práctica 2, que diseña un plan de acción estructurado, presenta un desempeño más equilibrado entre los tres niveles, aunque aún requiere mejoras.

La Práctica 4, que evalúa el progreso de los estudiantes, destaca con un 92% en los niveles 4 y 5. La Práctica 5, sobre gestión del tiempo, también tiene un buen desempeño, con un 91% en los dos niveles más altos.

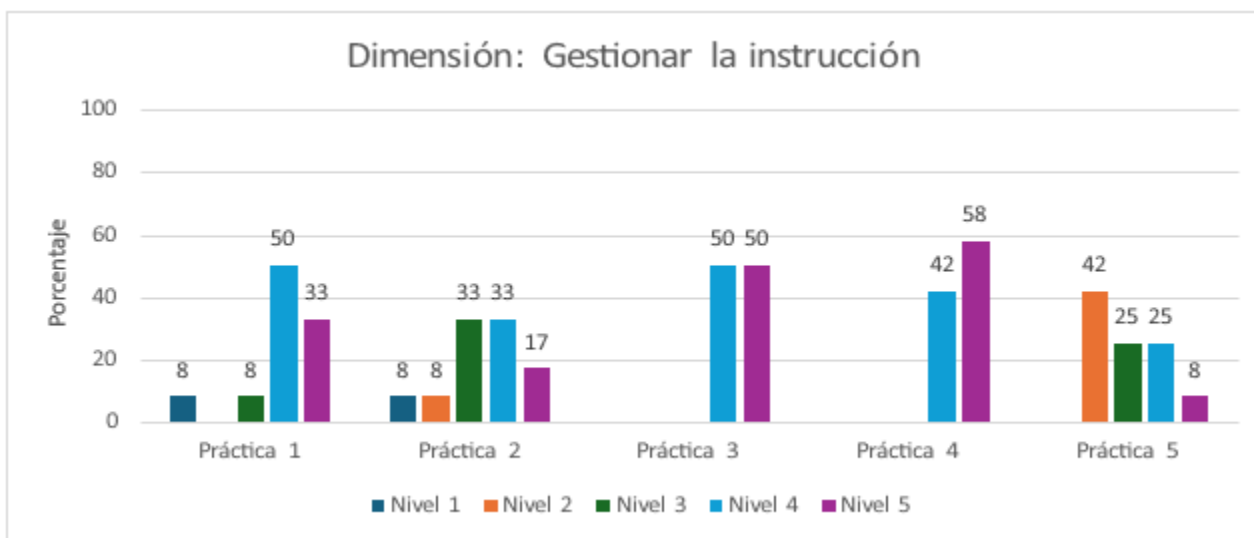


El gráfico muestra el desempeño de seis prácticas en la dimensión “Desarrollar personas”.

Prácticas más débiles son la Práctica 5 que, aunque busca reconocer logros docentes, solo destaca en el nivel 3 con un 33%, es decir no se ejecuta de la mejor forma y la práctica 6 que se enfoca en habilidades socioemocionales, pero tiene un 33% en el nivel 5 y los demás niveles están por debajo del 20%.

Sin embargo, las prácticas más eficientes son la Práctica 3, que se centra en las evaluaciones regulares del desempeño docente, logrando un buen desempeño con un 50% en los niveles 4 y 5. Asimismo, la Práctica 4, que fomenta la colaboración entre docentes, muestra buenos resultados, con un 58% en el nivel 5 y un 42% en el nivel 4.

En resumen, las Prácticas 5 y 6 requieren mejoras, mientras que las Prácticas 3 y 4 son las más efectivas.



La “Dimensión: Gestionar la instrucción”

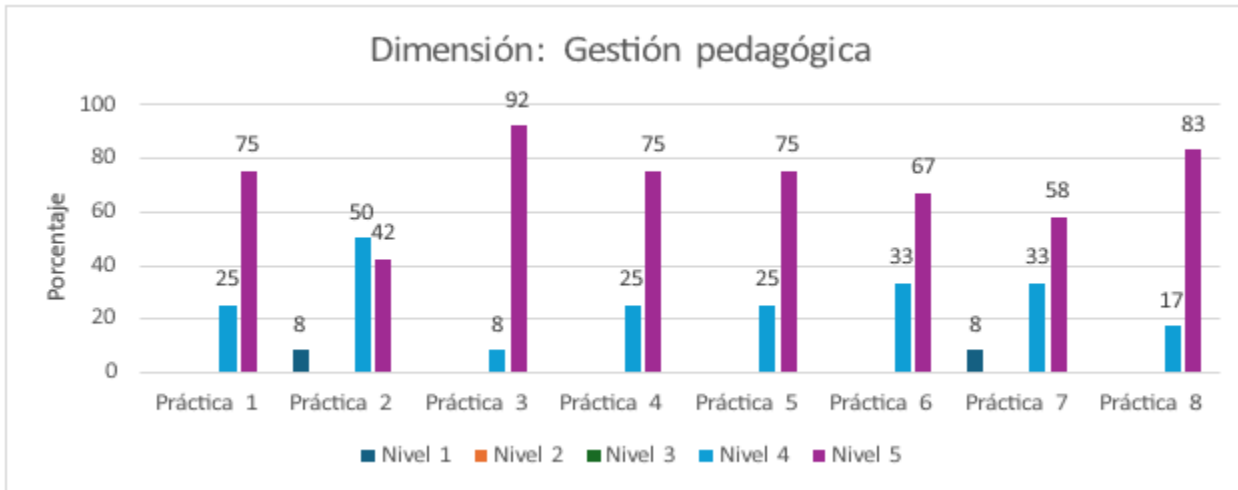
La práctica más débil es la Práctica 2, que se refiere al uso de diversas estrategias pedagógicas, como la enseñanza directa, el aprendizaje basado en proyectos y el aprendizaje cooperativo, para atender diferentes estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes. Aunque el nivel 3 alcanza un 33%, la práctica muestra una concentración en niveles intermedios y bajos, lo que sugiere que aún hay áreas que requieren mejoras significativas.

En cambio, la Práctica 1, que implica la planificación detallada de clases, alineando actividades, contenidos y evaluaciones con los objetivos de aprendizaje, muestra una alta concentración en el nivel 4 de un 50%. Esto indica que la mayoría de los participantes se encuentran en un nivel intermedio, con solo un 8% en el nivel más bajo lo que

sugiere que la planificación es adecuada, pero aún puede haber espacio para mejorar en algunos aspectos.

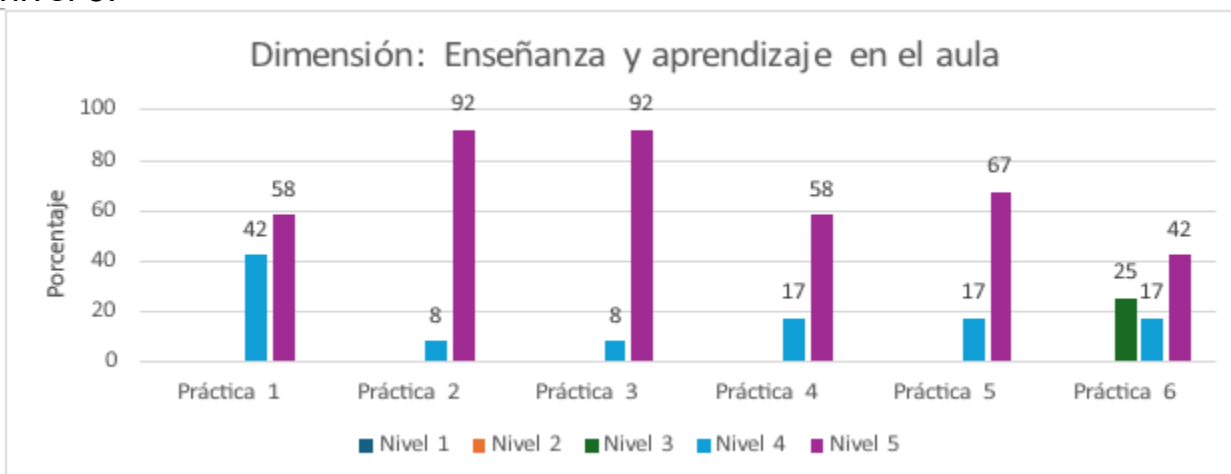
Por último, la Práctica 4, que utiliza herramientas tecnológicas como plataformas de aprendizaje en línea y recursos multimedia, tiene una distribución más equilibrada, con un 42% en los niveles 4 y 5. Esto indica que una parte importante de los participantes ya está alcanzando niveles altos de implementación, aunque aún queda oportunidad para seguir avanzando.

Área: Gestión curricular



En esta dimensión La Práctica 3, que se refiere a adaptar las metodologías y los contenidos según las necesidades de los estudiantes y las características del aula, destaca con un 92% en el nivel 5 y un 8% en el nivel 4. Esto indica que está muy bien ejecutada y tiene un alto desempeño.

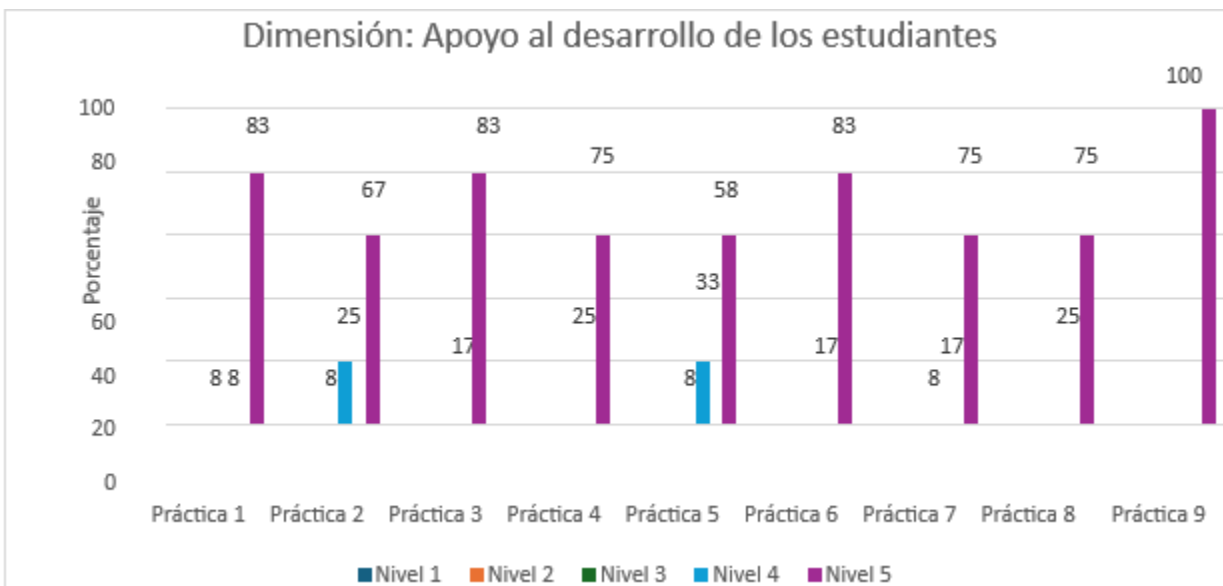
Por otro lado, la Práctica 2, que implementa evaluaciones diagnósticas, formativas y sumativas de manera regular para monitorear el progreso de los estudiantes y ajustar las estrategias pedagógicas, tiene un 42% en el nivel 5. Aunque en conjunto, entre los niveles 4 y 5, alcanza un 92%, lo que muestra que en general está bien ejecutada, aún podría mejorar en algunos aspectos para alcanzar un desempeño aún más alto en el nivel 5.



El gráfico muestra la evaluación de seis prácticas en el aula, en la dimensión: “Enseñanza y aprendizaje en el aula”. En general, la mayoría de las prácticas reflejan un buen desempeño.

Destacan especialmente la Práctica 2, que promueve el aprendizaje autónomo animando a los estudiantes a establecer metas para su crecimiento, y la Práctica 3, que motiva a los estudiantes a pensar de manera creativa y a buscar soluciones originales a los problemas. Ambas alcanzan un 92% en el nivel 5, con solo un 8% en el nivel 4, lo que indica que están muy bien ejecutadas.

Sin embargo, la Práctica 6, que utiliza plataformas educativas y herramientas digitales para complementar la enseñanza presencial, muestra un desempeño algo más bajo, con solo un 42% en el nivel 5. Esto sugiere que, aunque se está implementando, podría mejorar en su ejecución.



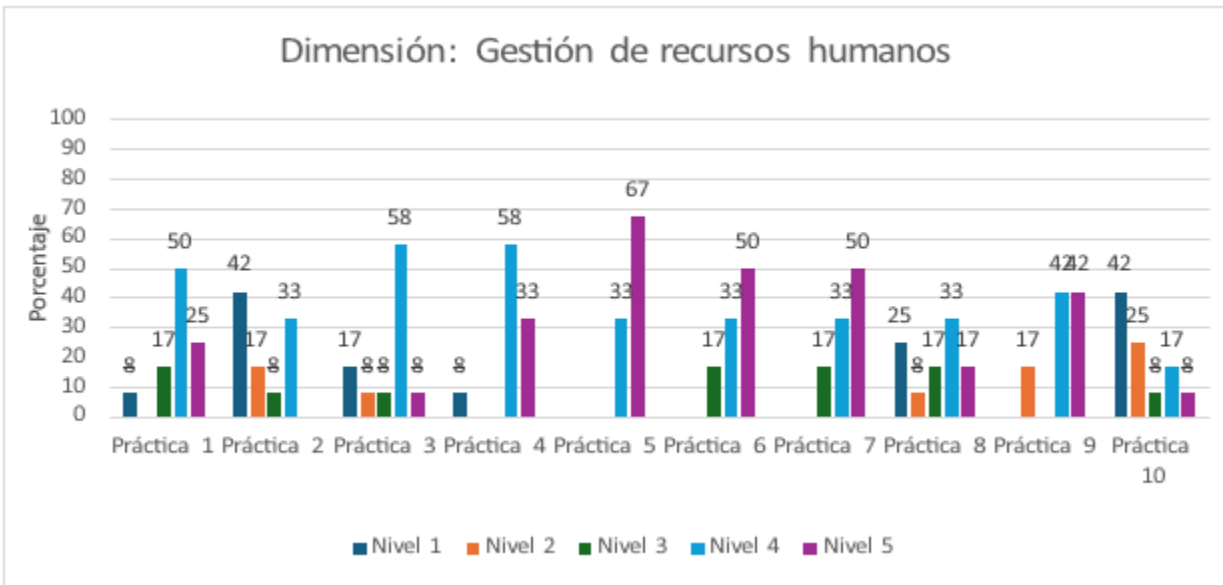
El gráfico muestra cómo las prácticas se evalúan en diferentes niveles, destacando el “Nivel 5” como el más común, lo que indica una buena ejecución en general.

Entre las prácticas más débiles, destaca la Práctica 5, que ayuda a los estudiantes a identificar sus intereses y habilidades para tomar decisiones informadas sobre su futuro académico y profesional. Esta práctica tiene solo un 58% en el nivel 5, lo que sugiere que podría mejorar.

Por otro lado, las prácticas más fuertes, que muestran el mayor porcentaje en el nivel 5, incluyen la Práctica 9, que crea un entorno de aula seguro y respetuoso, destacando con un 100% en el nivel 5 como la mejor ejecutada. También sobresalen la práctica 3, que ofrece orientación continua sobre el progreso académico y los desafíos

personales, y la práctica 6, que promueve actividades para fortalecer la autoconfianza y el autoconocimiento de los estudiantes, ambas con un 83% en el nivel 5, lo que refleja una alta efectividad en su implementación.

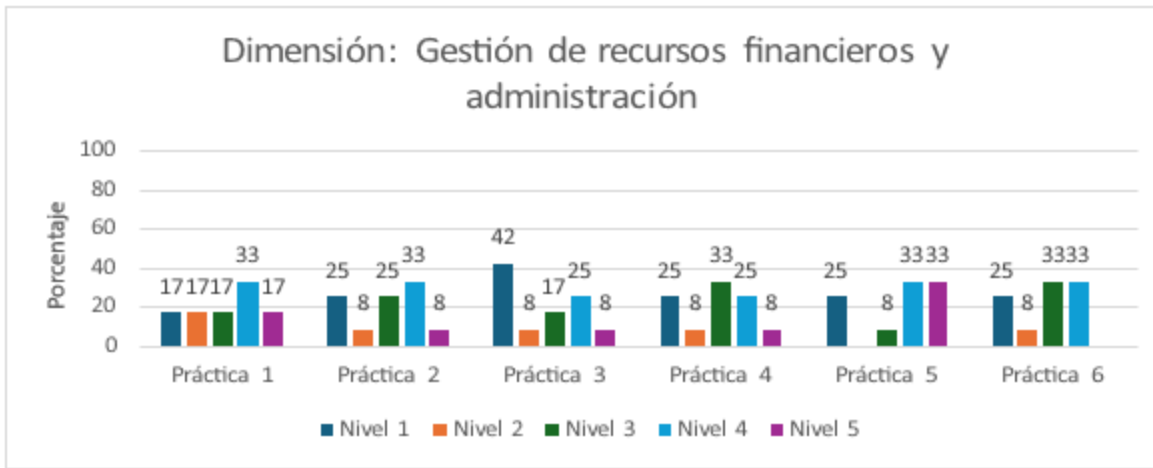
Área: Gestión de recursos



El gráfico muestra cómo se están implementando diversas prácticas en la “Gestión de recursos humanos”, evaluadas en cinco niveles de eficacia. En general, la mayoría de las prácticas tienen un desempeño destacado.

Entre las prácticas más destacadas se encuentra la práctica 5, que se refiere a la creación de un ambiente laboral respetuoso y de colaboración, con un 100% en los niveles más altos. También sobresalen la práctica 6, donde el cuerpo directivo comunica claramente las funciones y responsabilidades del personal con un 88% en los niveles altos y la práctica 7, que trata sobre la resolución efectiva de conflictos entre el personal docente y administrativo, con un 88% también en los niveles más altos.

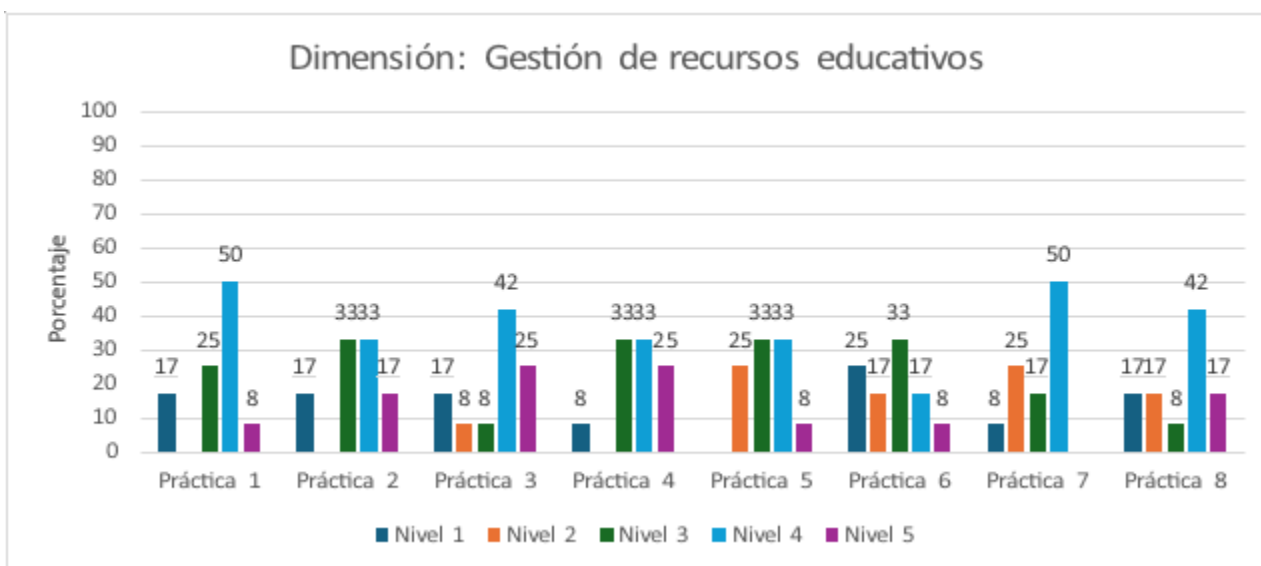
Por otro lado, hay dos prácticas que necesitan mejorar. La práctica 10, que implica al personal en los procesos de toma de decisiones importantes, presenta un 75% de desempeño bajo, lo que sugiere que los docentes son poco considerados en estos procesos. La práctica 2, que promueve la formación continua de los docentes mediante talleres y cursos, solo alcanza un 33% en los niveles altos, lo que indica que también requiere un fortalecimiento.



El gráfico analiza el desempeño de diferentes prácticas dentro de la “Gestión de recursos financieros y administración”, divididas en cinco niveles de eficacia.

En general, la mayoría de las prácticas tienen un desempeño débil. Destacando bajo esos parámetros la práctica 3, que se refiere a la transparencia en los procesos financieros y la comunicación clara sobre ingresos, gastos y el uso de recursos, tiene un 67% entre los niveles 1, 2 y 3. Y también la práctica 4, relacionada con la gestión de fondos para proyectos especiales como la mejora de infraestructuras y la implementación de nuevas tecnologías, muestra solo un 33% de alto desempeño. La práctica 6, que ofrece capacitación en gestión financiera para mejorar la toma de decisiones, también tiene un desempeño bajo con los mismos porcentajes de las practicas anteriores.

En cambio, la práctica 5 es la que destaca positivamente en esta dimensión. Esta práctica se enfoca en asegurar que los pagos a proveedores y empleados se realicen a tiempo, lo que genera confianza y evita demoras. La práctica 5 muestra un buen desempeño, con un 66% en los niveles altos y solo un 33% en los niveles bajos.



El gráfico muestra cómo están funcionando diferentes prácticas en la “Gestión de recursos educativos”.

Las prácticas más débiles son la 5, que se refiere a la capacitación de los docentes en el uso de recursos digitales y tecnológicos, con un 58% de desempeño bajo, y la 6, sobre el uso de recursos para el aprendizaje activo, como juegos y/o plataformas interactivas, que solo tiene un 25% de buen desempeño.

Por otro lado, las prácticas más eficientes son la 1, que asegura el mantenimiento y actualización de los recursos educativos, la 3, que promueve la integración de tecnologías en el aula, y la 8, que evalúa constantemente la efectividad de los recursos. Estas últimas dos prácticas tienen un 58% de buen desempeño.

PROPUESTAS DE MEJORA

Este plan tiene como objetivo mejorar la gestión educativa en el Colegio San Ignacio, basándose en los resultados obtenidos y buscando optimizar las prácticas evaluadas. La propuesta se enfoca en mejorar las áreas identificadas como débiles en el análisis, mientras aprovecha las fortalezas existentes. El propósito es crear un ambiente educativo más colaborativo y efectivo, que favorezca una mejor interacción con los estudiantes y potencie la formación basada en competencias.

Área: Formación basada en competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
SDesarrollar en los estudiantes habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñarse eficazmente en un contexto laboral o personal.	Desarrollar metodología de Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), en todas las asignaturas al menos 1 vez al año, para que los estudiantes aprendan significativamente mediante la resolución de problemas y proyectos, trabajando de forma protagonista, colaborativa, e investigando para encontrar soluciones, desarrollando habilidades para el siglo XXI.	UTP. Docentes asignatura.
	Generar instancias de articulación docente en todas las asignaturas, al menos una vez al año, en algunas de las unidades del currículum, propiciando la colaboración y comunicación entre profesores, para mejorar la enseñanza, el aprendizaje y la experiencia de los estudiantes.	UTP. Docentes asignatura.

Generar instancias de reflexión y colaboración docente, compartiendo prácticas exitosas en cuanto a estrategias y metodologías de enseñanza en los consejos de profesores en al menos 1 instancia por trimestre, dirigidos a la mejora en los aprendizajes de los estudiantes.	UTP. Docentes asignatura.
Establecer instancias de debates de estudiantes, al menos 1 vez al año, en relación a temáticas por áreas (científica, humanista, artística, deportiva), con el fin de desarrollar el pensamiento crítico en los estudiantes.	UTP. Docentes por áreas.

Área: Gestión Recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Favorecer el proceso de planificación, organización, ejecución y evaluación del currículo escolar, asegurando que los estudiantes adquieran los conocimientos, habilidades y valores necesarios para su desarrollo.	Generar espacios de horas de libre disposición durante los consejos de profesores, al menos 1 vez al mes, para la revisión y supervisión de planificaciones y evaluaciones, en coherencia con el currículum escolar.	UTP. de Docentes asignatura.
	Establecer hora de UTP en horario docente, para favorecer la supervisión y revisión del quehacer pedagógico con el foco en la mejora de los resultados.	Sostenedor. Dirección. UTP.
	Incorporar en la planificación de clase de todas las asignaturas, en el momento de inicio, la ruta de aprendizaje, manteniendo una secuencia ordenada y estructurada de actividades de aprendizaje, para guiar al estudiante en la adquisición de conocimientos o habilidades específicas en un área determinada.	UTP. Docentes de asignatura.
	Crear al menos 1 taller por área (científica, humanista, artística y deportiva), y por ciclo (1er ciclo, 2do ciclo y enseñanza media), enfocado en potenciar habilidades de estudiantes destacados en las distintas disciplinas.	Sostenedor. Dirección. UTP. Docente de Área.

Realizar una feria vocacional en el año, convocando distintas instituciones educativas y formadoras, al establecimiento con el fin de hacer partícipe a toda la comunidad educativa, facilitando la toma informada de decisiones en cuanto al proyecto de vida personal y profesional de los estudiantes.	Convivencia Escolar. UTP. Instituciones educativas.
---	--

Área: Gestión de Recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Colaborar con la planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles en la institución educativa para logro de objetivos en función del aprendizaje.	Realizar un taller de autocuidado docente al menos una vez por trimestre, con enfoque en salud mental y física, ergonomía, autocuidado personal.	Sostenedor. Dirección. Convivencia escolar.
	Gestionar la entrega de un bono (gratificación económica) de reconocimiento profesional, por el cumplimiento destacado de labores administrativas, disponible para aquellos docentes que cumplan todos los estándares. (descritos en rúbrica evaluativa).	Sostenedor. Dirección. UTP.
	Elaborar rúbrica de desempeño docente para ser aplicada por el equipo directivo al menos una vez por trimestre a cada docente, en consenso con el cuerpo docente.	Equipo Directivo. Cuerpo docente
	Generar actividades familiares como bingo, fiestas, ferias, al menos una vez al año, con el fin de generar recursos para la adquisición de recursos educativos.	Dirección Centro General de Padres Centro General de estudiantes.
	Elaborar desayuno saludable, al menos 1 vez al mes para el curso con mejor asistencia, con el fin de disminuir el ausentismo escolar.	Sostenedor. Dirección. Inspección

Área: Liderazgo pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Movilizar e influenciar a los distintos miembros de la comunidad educativa para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela.	Realizar asambleas, una vez por trimestre, con la participación de representantes de toda la comunidad educativa, con el fin de reflexionar, evaluar y analizar la gestión del proyecto educativo institucional.	Equipo directivo Representante docente Centro general de padres Centro general de estudiantes. Representante de administrativos.
	Convocar a jornadas de reflexión el área de convivencia escolar, al menos una vez por trimestre, invitando a representantes de la comunidad educativa, para la revisión del reglamento interno, protocolos, y normativa vigente.	Convivencia Escolar.
	Generar al menos 2 veces en el año, jornadas de capacitación docente en el ámbito pedagógico (planificación, evaluación, currículum).	Sostenedor Dirección UTP
	Activar el departamento de Bienestar docente del establecimiento, generando instancias de celebración de cumpleaños (día libre para quien esté de cumpleaños), almuerzos, actividades recreativas, entre otras.	Dirección Convivencia Escolar Docentes encargados Bienestar.
	Elaborar documento de traspaso de curso con el fin, que cada profesor jefe entrante, cuente con información relevante para recibir la jefatura de curso a principios de cada año entrante, considerando aspectos académicos y de convivencia escolar.	Equipo directivo. Profesores jefes.

CONCLUSIÓN

Para la realización de la presente investigación, consistente en la elaboración de un diagnóstico institucional y propuestas de mejora, en las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos del Colegio Carlomagno, fue necesario, realizar una revisión sistematizada y actualizada de la literatura, en relación a los temas expuestos, incluyendo diferentes lecturas sobre temas y en directa relación con los objetivos del trabajo. Se desarrolló un marco contextual, haciendo referencia explícita a las características del contexto, en el cual, se realizó el

estudio, considerando el entorno, la propia realidad del establecimiento, reseña histórica, así como logros y dificultades que han pasado durante su trayectoria, antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales. Posteriormente, se procedió a elaborar y aplicar un instrumento, diagnosticando cada área, describiendo características del mismo, elaboración, proceso de validación y participantes a los cuales se aplicó. Luego se procedió al análisis de datos graficados obtenidos en cada una de las áreas. Se elaboraron propuestas de mejora directamente relacionadas con las principales debilidades, o mantención de fortalezas.

Entre las principales fortalezas diagnosticadas del Colegio Carlomagno, a partir del estudio realizado, se concluye que, los docentes dominan los contenidos que enseñan, resuelven situaciones propias del contexto educativo, comprendiendo los conocimientos, habilidades y el currículum de su disciplina. Se aprecia un cierto grado de compromiso y responsabilidad de parte de los docentes, quienes utilizan de forma correcta los conceptos de sus disciplinas, intentando que sus estudiantes pongan en práctica los aprendizajes adquiridos. El establecimiento cuenta con el establecimiento de lineamientos generales en cuanto a metodologías, didáctica y recursos educativos, posibilitando el aprendizaje mediante la participación. Así mismo, posee estrategias para identificar, apoyar y monitorear estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales, así como con probabilidad de deserción. En cuanto a los profesores, estos cuentan con instancias de formación profesional, pero gestionadas desde los profesionales internos con los que cuenta. En general, la institución educativa, mantiene una gestión ordenada de sus recursos, aunque algo acotada solo a los gastos que se encuentran dentro del presupuesto, mermando la posibilidad de incurrir en gastos imprevistos. Difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales.

Por su parte, en lo que respecta a los aspectos a mejorar diagnosticados, el establecimiento debe continuar mejorando en el desarrollo de habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico, así como, la conexión entre los conocimientos de las distintas disciplinas, generando instancias de comunicación y cooperación entre los docentes. Se necesita incorporar más y nuevas estrategias de enseñanza que se alejen del enfoque tradicional, y de la mano de las nuevas tecnologías, manteniendo altas expectativas de sus estudiantes, reconociendo logros y velando por el autoestima y motivación académica. Se debe incrementar las horas de libre disposición para la preparación de a enseñanza, así como generar instancias evaluativas del desarrollo profesional tanto del desempeño en aula, como de proceso administrativo en general. En lo que respecta a las clases, se requiere de la incorporación de rutas de aprendizaje que permita a los estudiantes visualizar la relación entre el objetivo de la clase y las actividades a realizar, procurando la existencia de un clima propicio para el aprendizaje y con instancias de retroalimentación de parte del docente. Es importante, que el Colegio Carlomagno, cuente con instancias que permitan continuar potenciado a alumnos destacados en las distintas disciplinas, como también, brindar los acompañamientos, y apoyos a estudiantes con necesidades educativas especiales. Se necesita realizar una revisión

del sistema de orientación vocacional, esencial para la concreción de los proyectos de vida de sus educandos. En los resultados obtenidos se aprecian elementos relacionados con el ausentismo docente y rotación del profesorado, así como la inasistencia a clases de parte de los estudiantes, lo que claramente desfavorece los aprendizajes. Se requiere potenciar aspectos como recursos didácticos para todos los niveles, biblioteca CRA operativa, sistema para gestionar equipamiento, recursos educativos aseo y mantención. El equipo directivo necesita definir o revisar en conjunto con su comunidad educativa el proyecto educativo institucional y curricular, las mejoras educativas en aprendizaje, promoción y modelamiento de una cultura escolar con inclusión, equidad y respeto por la diversidad.

Entre las principales proyecciones del estudio resulta desafiante intentar obtener mayor profundización, respecto a la percepción del equipo directivo del Colegio Carlogmagno en base a las distintas prácticas presentadas en el instrumento diagnóstico. Lo anterior, mediante la aplicación de entrevistas y/o observación participante de parte del investigador en las distintas áreas del estudio.

Sería interesante poder asegurar la implementación de las propuestas de mejora y visualizar su real impacto en el desarrollo del proyecto educativo institucional, con el fin de medir su efectividad como propuesta de intervención.

Finalmente resulta relevante poder seguir estableciendo instancias de diagnóstico institucional, no solo en este establecimiento educativo, sino que también en otros, con el fin de propiciar instancias de mejora continua en las áreas de formación por competencia, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

BIBLIOGRAFÍA

Camargo-Escobar, I. M. (2009). Competencias docentes de profesores de pregrado: diseño y validación de un instrumento de evaluación: (ed.). Bogotá (Colombia), D - Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/95893?page=3>.

Climént Bonilla, J. B., (2010). Sesgos comunes en la educación y la capacitación basadas en estándares de competencia. REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 12(2), 1-25. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15515989004>

Coicaud, S. (2003). La organización del curriculum escolar: algunos criterios de análisis. Educación, Lenguaje y Sociedad. Vol. I, N° 1, 2003, pp. 49-66: (ed.). La Pampa, Argentina, Argentina: Red Universidad Nacional de La Pampa. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/24233?page=18>.

Cuesta Santos, A., (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa, desempeño y sentido de compromiso. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN*, 17(56), 1134-1148. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94742688007>

González, P. A., & Fernández-Vergara, A. E. (2019). Análisis de la eficiencia técnica escolar en Chile de los establecimientos financiados por el Estado, incorporando sus recursos financieros. *Propuesta Educativa*, 2(52), 79-96. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=403062991008>

Hué García, C. (2012). *El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar*: (ed.). Ministerio de Educación y Formación Profesional de España. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/49313?page=69>

Manzano, J. M., Mominó de la Iglesia, J. M., & Carrere Balcells, J. (2013). La planificación estratégica, un indicador sobre el liderazgo pedagógico. *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 14(2), 292-315. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=201028055013>

Mañú Noain, J. M. & Goyarrola Belda, I. (2016). *Docentes competentes: por una educación de calidad*: (ed.). Narcea Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/46061?page=40>

Martínez Clares, P., & Echeverría Samanes, B. (2009). Formación basada en competencias. *Revista de Investigación Educativa*, 27(1), 125-147. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283322804008>

Mellado Hernández, M. E., Chaucono Catrino, J. C., & Villagra Bravo, C. P. (2017). Creencias de directivos escolares: implicancias en el liderazgo pedagógico. *Psicología Escolar e Educativa*, 21(3), 541-548. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=282353802021>

Moreno García, V. (2012). *Gestión de Recursos Humanos*: (2 ed.). IC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/124389?page=18>

Navarro-Granados, M. (2023). *Investigación sobre el liderazgo pedagógico en escuelas de difícil desempeño*: (1 ed.). Madrid, Dykinson. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/253474?page=101>.

Neris Guzmán, R. A. (2017). *Concepción teórico-metodológica para el diseño y gestión de recursos educativos en la Universidad Central del Este*: (ed.). Editorial Universitaria. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/91281?page=10>

Palos Rodríguez, J. (1998). *Educación para el futuro: temas transversales del currículo*: (2 ed.). Bilbao, Spain: Editorial Desclée de Brouwer. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/47620?page=10>.

Pavié, A., (2011). Formación docente: hacia una definición del concepto de competencia profesional docente. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 14(1), 67-80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=217017192006>

Pedraja Rejas, L., & Rodríguez Ponce, E. (2015). Recursos organizacionales y la calidad de la enseñanza en educación secundaria. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI (2), 300-313. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28041012006>

Rodelo Molina, M. K., Torres Díaz, G. A., Jay Vanegas, W., & Flórez Guzmán., Y. (2020). Transversalidad curricular en la gestión del conocimiento. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(11), 124-137. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4278338>

Rodríguez Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14 (2), 253-267: (ed.). D - Universidad de La Sabana. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/5956?page=13>

Torres Montes de Oca, A., & Zelada Pérez, M. D. (2021). Validación de instrumentos para el desarrollo de habilidades profesionales en el periodo preoperatorio mediato. *MEDISAN*, 25(4), 838-855. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=368468848004>

Ugalde Villalobos, M. E., & Canales García, A. L. (2020). INFLUENCIA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA PRÁCTICA DOCENTE. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, 2(15), 1-9. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=689778663002>

Valle, J. M. Manso, J. & Sánchez-Tarazaga, L. (2023). *Las competencias profesionales docentes: el Modelo 9:20*: (1 ed.). Narcea Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/231719?page=70>

Volante, P., Bogolasky, F., Derby, F., & Gutiérrez, G. (2015). Hacia una teoría de acción en gestión curricular: Estudio de caso de enseñanza secundaria en matemática. *Psicoperspectivas*, 14(2), 96-108. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171038536010>

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS DEL COLEGIO HUMBERSTONE, COMUNA DE IQUIQUE, REGIÓN DE TARAPACÁ.

Margaret Andreina Monasterios Lugo
Robert Andrés Daponte Martínez

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo diagnosticar y proponer mejoras en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en el Colegio Humberstone de Iquique. A pesar de ser un establecimiento con una trayectoria destacada, se ha evidenciado una disminución en sus resultados académicos, lo que ha generado la necesidad de analizar en profundidad los factores que influyen en esta situación. Para ello, se diseñó y aplicó un instrumento de diagnóstico validado por expertos, dirigido a docentes y directivos del colegio, con el fin de identificar fortalezas y debilidades en cada una de las áreas estudiadas. Los resultados obtenidos reflejan la importancia de fortalecer la formación docente continua, mejorar el liderazgo pedagógico con un enfoque más participativo y distribuir los recursos de manera eficiente para optimizar el aprendizaje. A partir del análisis realizado, se proponen estrategias de mejora que buscan consolidar una gestión curricular más inclusiva y efectiva, fomentar un liderazgo distribuido y promover un ambiente de aprendizaje propicio para el desarrollo integral de los estudiantes. Este trabajo no solo aporta un diagnóstico detallado, sino que también entrega herramientas concretas para potenciar la calidad educativa en el establecimiento.

1. INTRODUCCIÓN

El diagnóstico institucional es una herramienta fundamental para la mejora continua en las organizaciones educativas, ya que permite evaluar el estado actual de distintas áreas clave para la enseñanza y el aprendizaje. En este contexto, el presente estudio se enfoca en analizar el desempeño del Colegio Humberstone de Iquique en cuatro dimensiones fundamentales: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. A pesar de ser un establecimiento con un historial positivo, en los últimos años se ha observado una tendencia a la baja en sus resultados académicos, lo que hace necesario un análisis profundo que facilite la identificación de oportunidades de mejora.

El propósito de esta investigación es ofrecer una visión integral de las prácticas educativas y de gestión en el colegio, desde la perspectiva de su cuerpo docente y equipo directivo. A partir de este diagnóstico, se busca proponer estrategias que permitan optimizar los procesos institucionales, fortaleciendo aquellas áreas que requieren mayor desarrollo y consolidando las fortalezas ya existentes.

Este trabajo se estructura en varias secciones. En primer lugar, se presenta el marco teórico, donde se abordan los principales conceptos y enfoques relacionados con las áreas de estudio. Luego, en el marco contextual, se ofrece una caracterización del establecimiento educativo, considerando su historia, contexto sociocultural y particularidades organizacionales. Posteriormente, se detalla el proceso de diseño y aplicación del instrumento de diagnóstico, el cual fue validado por expertos y aplicado a los docentes y directivos del colegio.

El análisis de los resultados permite interpretar los datos obtenidos a través de distintos métodos gráficos y cualitativos, identificando patrones y tendencias en cada una de las áreas evaluadas. A partir de estos hallazgos, se presentan propuestas de mejora diseñadas para abordar las principales debilidades detectadas y fortalecer las prácticas exitosas, con el objetivo de potenciar el impacto del proceso educativo en los estudiantes.

Finalmente, se sintetizan los aspectos más relevantes del estudio, destacando su valor como herramienta para la toma de decisiones en la institución y proyectando posibles líneas de acción para el futuro desarrollo del establecimiento.

2. MARCO TEÓRICO

Formación basada en competencias

La formación basada en competencias es un enfoque educativo que busca el desarrollo integral del estudiante, enfatizando no solo el conocimiento teórico, sino también las habilidades prácticas y actitudes necesarias para su desempeño efectivo en diversos contextos. Según Cabrerizo, Rubio y Castillo (2008), las competencias son “las capacidades que todo ser humano necesita para resolver, de manera eficaz y autónoma, las situaciones de la vida” (p.9). Este concepto implica un aprendizaje que trasciende la simple adquisición de información y se orienta a la aplicación de conocimientos en contextos reales.

El enfoque por competencias busca preparar a los estudiantes no solo para adquirir conocimientos, sino también para desarrollar habilidades prácticas que les permitan desempeñarse eficientemente en su vida personal y profesional. Tobón (2013) destaca que “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). En

este sentido, la educación basada en competencias promueve un aprendizaje significativo y relevante, alineado con las demandas del entorno actual (Aguirre, 2020).

Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico es un concepto clave en la gestión educativa, ya que incide directamente en la calidad del aprendizaje. Según Robbins y Coulter (2018), el liderazgo se define como “el proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas” (p.370). En el ámbito educativo, este concepto ha evolucionado, integrando enfoques colaborativos y participativos para potenciar el desarrollo de los docentes y estudiantes.

En Chile, estudios realizados por el Ministerio de Educación han demostrado que los establecimientos con mejores resultados tienen en común directivos que empoderan a sus docentes, promoviendo la innovación pedagógica y la autonomía en la aplicación de metodologías de enseñanza (Carbone, 2008). Además, el liderazgo pedagógico no solo implica la dirección de la institución, sino también la generación de una cultura de mejora continua y trabajo colaborativo (García, 2018). Hargreaves (2013) señala que “este liderazgo debe basarse en siete principios fundamentales: profundidad, amplitud, justicia, diversidad, iniciativa y conservación, promoviendo así un modelo de gestión distribuida” (p.29).

Gestión curricular

La gestión curricular es el proceso mediante el cual se diseña, implementa y evalúa el currículo de un establecimiento educativo, asegurando que este responda a las necesidades de los estudiantes ya los cambios del contexto social y tecnológico. Toro Santacruz (2017) señala que “El currículo puede entenderse como un plan estructurado de experiencias educativas que se diseñan e implementan con el propósito de alcanzar objetivos de aprendizaje específicos. Incluye no sólo los contenidos a enseñar, sino también las estrategias pedagógicas, los recursos didácticos, las actividades de aprendizaje y los métodos de evaluación”, (p. 460). Desde la perspectiva de la formación basada en competencias, la gestión curricular debe garantizar la pertinencia y aplicabilidad de los aprendizajes. Ministerio de Educación de Chile (2023) señala: la gestión curricular requiere la planificación y organización de los contenidos y metodologías de enseñanza, considerando cuándo y cómo aplicarlas.

Además, es fundamental mantener un equilibrio entre las estrategias pedagógicas, los enfoques didácticos y la implementación de innovaciones en el proceso educativo. En este sentido, una gestión curricular efectiva permite que el currículo sea flexible y adaptable, asegurando que el aprendizaje sea relevante y contextualizado (Tyler, 1949).

Gestión de recursos

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

El uso equitativo de los recursos es clave para asegurar que todos los estudiantes puedan beneficiarse de las oportunidades de aprendizaje, independientemente de su condición social. Según el Ministerio de Educación (2015), “los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales son necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo” (p.8). En este sentido, la gestión de recursos no solo abarca la adquisición de materiales y tecnología, sino también la formación continua del profesorado y la mejora de las condiciones de enseñanza.

Elaboración y validación de instrumentos

Para realizar un diagnóstico preciso que permita elaborar propuestas de mejora educativa, es fundamental contar con instrumentos de evaluación válidos y confiables. Creswell (2014) afirma que “un proceso adecuado de validación asegura que las herramientas de evaluación midan 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). La validez y confiabilidad de los instrumentos garantizan que las decisiones pedagógicas se basen en datos sólidos y fundamentados.

La elaboración de un instrumento de medición incluye una fase cualitativa, en la que se define el contenido y se formulan las preguntas o ítems, y una fase cuantitativa, donde se evalúan las propiedades métricas del instrumento. Según Martínez (2019), “la validez se obtiene mediante la revisión literaria, la formulación de preguntas clave y la evaluación por jueces expertos” (p. 4). Este proceso es esencial para garantizar que los resultados obtenidos reflejen fielmente la realidad educativa y permitan la implementación de estrategias de mejora.

3. MARCO CONTEXTUAL

Características del contexto

El Colegio Humberstone, ubicado en la comuna de Iquique, región de Tarapacá, es un establecimiento educativo que ha desempeñado un rol fundamental en la formación de sus estudiantes, promoviendo una educación integral basada en valores, excelencia

académica y desarrollo de competencias. La institución se caracteriza por su compromiso con el aprendizaje significativo, la innovación pedagógica y la mejora continua de sus procesos educativos.

Dentro de su estructura organizativa, el colegio cuenta con una comunidad educativa diversa que involucra a docentes, estudiantes, padres y apoderados en un modelo participativo de gestión. A lo largo de los años, ha fortalecido sus estrategias de enseñanza con el propósito de responder a las necesidades y desafíos de la educación en el siglo XXI.

Entorno y realidad del establecimiento

El Colegio Humberstone está situado en una región con características geográficas particulares, marcadas por el clima desértico, la cercanía a la costa y un crecimiento urbano sostenido. Iquique es una ciudad con una fuerte tradición histórica y económica, vinculada a la actividad portuaria, el comercio y el turismo. Estas particularidades influyen en el perfil del alumnado, que proviene de diversas realidades socioculturales.

El colegio cuenta con infraestructura adecuada para el desarrollo académico y extracurricular de los estudiantes. Posee aulas equipadas con tecnología educativa, biblioteca, laboratorio de ciencias, sala de informática, espacios deportivos y zonas recreativas. Sin embargo, el establecimiento enfrenta el desafío de optimizar el uso de sus recursos para garantizar un aprendizaje equitativo y de calidad.

Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales

La región de Tarapacá se caracteriza por su diversidad cultural, resultado de la confluencia de comunidades originarias, inmigración y una economía en constante dinamismo.

Iquique, como ciudad portuaria, alberga una población con distintas condiciones socioeconómicas, lo que impacta en el acceso a oportunidades educativas.

El colegio recibe estudiantes provenientes de diversos sectores de la ciudad, incluyendo familias de clase media y sectores vulnerables. En este contexto, la educación cumple un rol clave en la generación de oportunidades y en la reducción de brechas de desigualdad. El establecimiento ha trabajado en la implementación de estrategias para abordar la diversidad en el aula, promoviendo la inclusión y el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico.

Reseña histórica – logros y dificultades

El Colegio Humberstone fue fundado con la visión de ofrecer una educación de calidad en la región, consolidándose como una institución de referencia en el ámbito educativo. A lo largo de los años, ha logrado posicionarse gracias a su compromiso con la excelencia académica y el desarrollo integral de sus estudiantes.

Durante sus primeros años de funcionamiento, el colegio experimentó un crecimiento progresivo en matrícula y en el desarrollo de su propuesta pedagógica. Ha sido reconocido por sus resultados académicos, su participación en instancias deportivas y culturales, y su enfoque en la formación basada en competencias.

Sin embargo, en los últimos años, se ha observado una disminución en los resultados académicos, lo que ha generado preocupación dentro de la comunidad educativa. Este escenario ha impulsado la necesidad de realizar un diagnóstico detallado de las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y proponer estrategias que permitan fortalecer la calidad educativa del establecimiento.

En este contexto, el presente estudio busca analizar la situación actual del Colegio Humberstone, proporcionando un insumo clave para la toma de decisiones institucionales y la implementación de acciones concretas que contribuyan al mejoramiento continuo de la educación impartida en el establecimiento.

4. ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Características del instrumento

El presente instrumento diagnóstico se divide en cuatro áreas, las que a su vez contemplan diversos criterios que permiten diagnosticar el estado de cada una de ellas en el establecimiento.

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

Cómo se elaboró y quién o quiénes participaron de su elaboración

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

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

Cuando se tuvo el instrumento definitivo, fue presentado a los docentes del establecimiento en un consejo, para conocer sus opiniones o si se requerían nuevos ajustes.

La idea era socializar el instrumento y que conocieran el objetivo de su aplicación.

Validación del instrumento

El instrumento fue validado por el Inspector General del establecimiento aplicando la Ficha de validación proporcionada por la universidad.

Aplicación del instrumento

La aplicación del instrumento se llevó a cabo durante un consejo de profesores de primer ciclo, luego de contar con la autorización de la dirección del establecimiento para utilizar parte del tiempo destinado a esta instancia. Para facilitar el acceso y optimizar el proceso de recolección de datos, se utilizó un formulario en Google Forms, lo que permitió que los docentes y directivos respondieran de manera rápida y organizada.

El proceso se realizó sin inconvenientes, logrando una participación del 100% de los docentes y directivos del primer ciclo, asegurando así la representatividad de la información recopilada. El uso de Google Forms permitió un registro automático de las respuestas, facilitando su posterior análisis.

Instrumento

Estimado/a participante,

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

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

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

Diagnóstico de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos

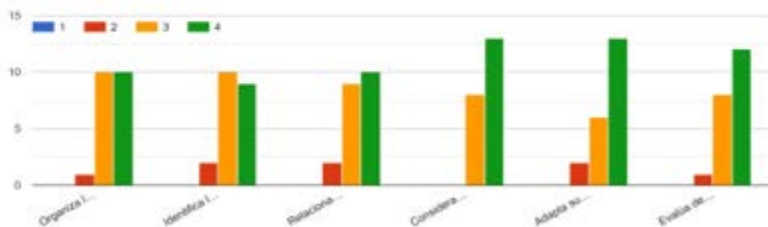
Instrucciones:

La presente encuesta está estructurada en cuatro áreas fundamentales: Formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Cada participante debe evaluar las prácticas indicadas según la escala de valoración presentada a continuación, seleccionando la opción que mejor represente su percepción.

Este instrumento tiene como finalidad obtener una visión diagnóstica de la situación actual del Colegio Humberstone de Iquique, permitiendo el análisis de fortalezas y debilidades en las distintas áreas evaluadas. A partir de estos resultados, se podrán diseñar estrategias de mejora alineadas con los objetivos institucionales.

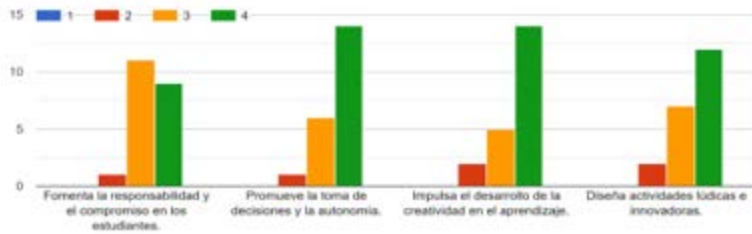
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Área: Formación basada en competencias Dimensión: Saber Conocer



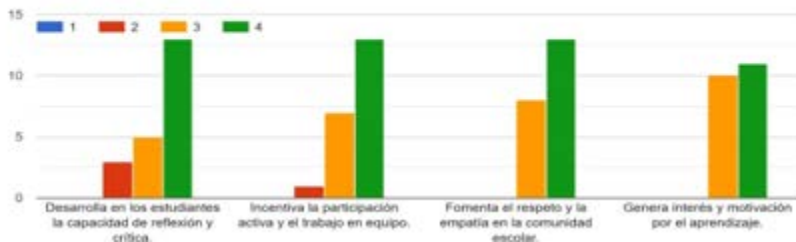
Se observa que en la dimensión Saber Conocer, la mayoría de las prácticas se encuentran evaluadas en el nivel 4. La práctica “Considera la progresión de los aprendizajes en su planificación” es la mejor evaluada, con un 85%, seguida por “Adapta su enseñanza según la brecha de conocimientos previos”, con un 82%. La práctica con menor presencia en nivel 4 es “Relaciona los contenidos de su asignatura con otras disciplinas”, destacando como área de mejora.

Dimensión: Saber Hacer



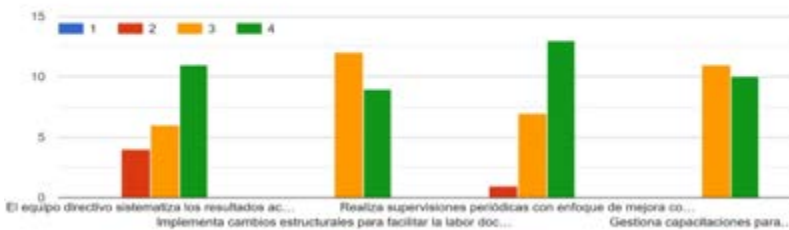
Se observa que en la dimensión Saber Hacer, las prácticas se encuentran mayormente en los niveles 3 y 4. La práctica “Impulsa el desarrollo de la creatividad en el aprendizaje” alcanza el mayor porcentaje en nivel 4, con un 85%, seguida por “Promueve la toma de decisiones y la autonomía”, con un 80%. La práctica con menor desempeño en nivel 4 es “Fomenta la responsabilidad y el compromiso en los estudiantes”, evidenciando un área de mejora.

Dimensión: Saber ser



Se observa que en la dimensión Saber Ser, la mayoría de las prácticas se concentran en los niveles 3 y 4. La práctica “Fomenta el respeto y la empatía en la comunidad escolar” alcanza el mayor porcentaje en nivel 4, con un 85%, seguida por “Desarrolla en los estudiantes la capacidad de reflexión y crítica”, con un 80%. La práctica con menor desempeño en nivel 4 es “Incentiva la participación activa y el trabajo en equipo”, lo que indica un área de mejora en la colaboración estudiantil.

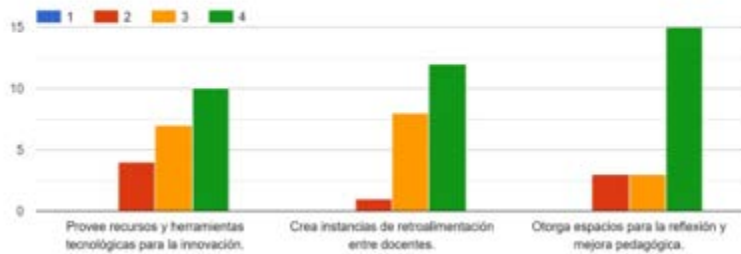
Área: Liderazgo pedagógico Dimensión: Rediseñar la organización



Se observa que en la dimensión Rediseñar la organización del área Liderazgo Pedagógico, las prácticas se distribuyen principalmente en los niveles 3 y 4. La práctica “Realiza supervisiones periódicas con enfoque de mejora continua” obtiene el mayor

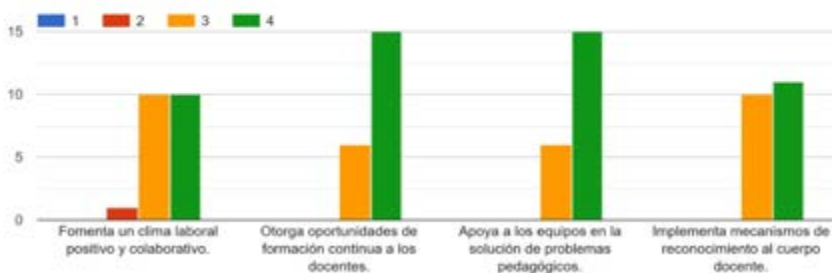
porcentaje en nivel 4, con un 85%, seguida por “Gestiona capacitaciones para el desarrollo profesional”, con un 80%. La práctica con menor desempeño en nivel 4 es “El equipo directivo sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones”, evidenciando un área de mejora en el uso de datos para la gestión estratégica.

Dimensión: Gestionar la instrucción

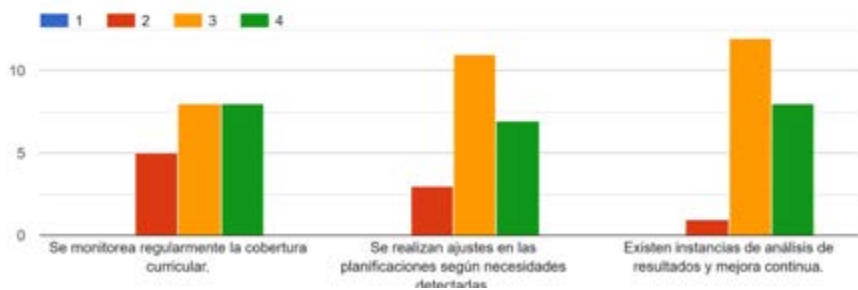


Se observa que en la dimensión Gestionar la instrucción, las prácticas evaluadas se concentran mayormente en los niveles 3 y 4. La práctica “Otorga espacios para la reflexión y mejora pedagógica” alcanza el mayor porcentaje en nivel 4, con un 90%, seguida por “Crea instancias de retroalimentación entre docentes”, con un 75%. La práctica con menor desempeño en nivel 4 es “Provee recursos y herramientas tecnológicas para la innovación”, evidenciando un área de mejora en la integración de tecnología en la enseñanza.

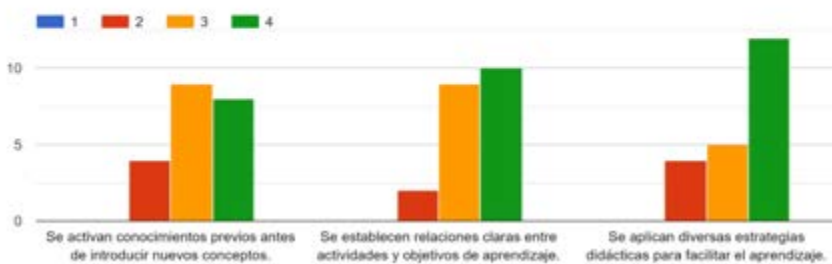
Dimensión: Desarrollar Personas



Se observa que en la dimensión evaluada, las prácticas se concentran principalmente en los niveles 3 y 4. La práctica “Apoya a los equipos en la solución de problemas pedagógicos” obtiene el mayor porcentaje en nivel 4, con un 90%, seguida por “Otorga oportunidades de formación continua a los docentes”, con un 85%. La práctica con menor desempeño en nivel 4 es “Fomenta un clima laboral positivo y colaborativo”, evidenciando un área de mejora en la motivación y colaboración del equipo docente.

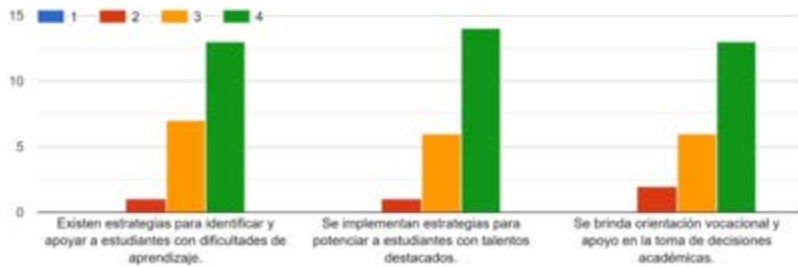


Se observa que en la dimensión Gestión Pedagógica del área Gestión Curricular, las prácticas se distribuyen principalmente en los niveles 3 y 4, aunque con áreas de mejora. La práctica “Existen instancias de análisis de resultados y mejora continua” alcanza el mayor porcentaje en nivel 3, con un 60%, seguida por “Se realizan ajustes en las planificaciones según necesidades detectadas”, con una distribución entre 3 y 4. La práctica con menor desempeño en nivel 4 es “Se monitorea regularmente la cobertura curricular”, evidenciando un área de mejora en el seguimiento del currículo.



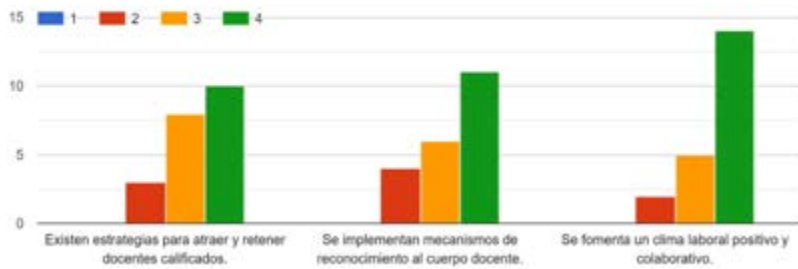
Se observa que en la dimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, las prácticas se distribuyen mayormente en los niveles 3 y 4. La práctica “Se aplican diversas estrategias didácticas para facilitar el aprendizaje” alcanza el mayor porcentaje en nivel 4, con un 85%, seguida por “Se establecen relaciones claras entre actividades y objetivos de aprendizaje”, con una distribución equilibrada en 3 y 4. La práctica con menor desempeño en nivel 4 es “Se activan conocimientos previos antes de introducir nuevos conceptos”, evidenciando un área de mejora en la conexión entre aprendizajes previos y nuevos contenidos.

Dimensión: Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes



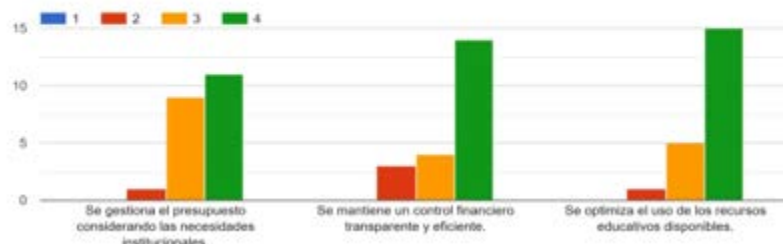
Se observa que en la dimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes, las prácticas se concentran en los niveles 3 y 4. La práctica “Se brinda orientación vocacional y apoyo en la toma de decisiones académicas” alcanza el mayor porcentaje en nivel 4, con un 90%, seguida por “Se implementan estrategias para potenciar a estudiantes con talentos destacados”, con un 85%. La práctica con menor desempeño en nivel 4 es “Existen estrategias para identificar y apoyar a estudiantes con dificultades de aprendizaje”, evidenciando un área de mejora en el acompañamiento a estos estudiantes.

Área: Gestión de recursos Dimensión: Gestión de recursos humanos

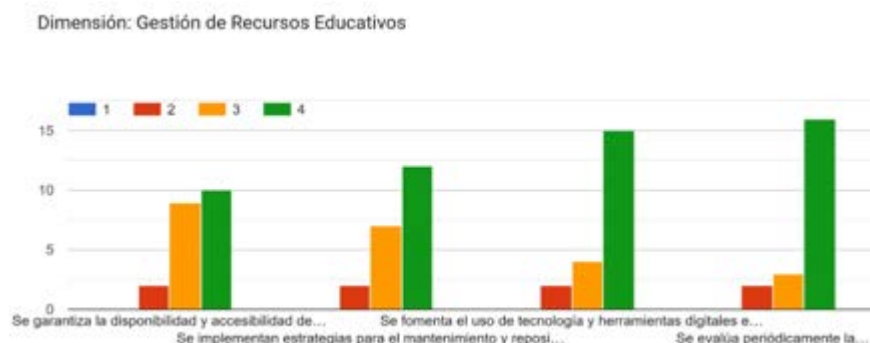


Se observa que en la dimensión Gestión de Recursos Humanos del área Gestión de Recursos, las prácticas se concentran en los niveles 3 y 4. La práctica “Se fomenta un clima laboral positivo y colaborativo” alcanza el mayor porcentaje en nivel 4, con un 90%, seguida por “Se implementan mecanismos de reconocimiento al cuerpo docente”, con un 80%. La práctica con menor desempeño en nivel 4 es “Existen estrategias para atraer y retener docentes calificados”, evidenciando un área de mejora en la captación y retención de talento docente.

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos



Se observa que en la dimensión Gestión de Recursos Financieros y Administrativos, las prácticas se concentran principalmente en los niveles 3 y 4. La práctica “Se optimiza el uso de los recursos educativos disponibles” obtiene el mayor porcentaje en nivel 4, con un 90%, seguida por “Se mantiene un control financiero transparente y eficiente”, con un 85%. La práctica con menor desempeño en nivel 4 es “Se gestiona el presupuesto considerando las necesidades institucionales”, evidenciando un área de mejora en la planificación presupuestaria.



Se observa que en la dimensión Gestión de Recursos Educativos, las prácticas se concentran mayormente en los niveles 3 y 4. La práctica “Se evalúa periódicamente la disponibilidad y efectividad de los recursos educativos” alcanza el mayor porcentaje en nivel 4, con un 95%, seguida por “Se fomenta el uso de tecnología y herramientas digitales en el aprendizaje”, con un 90%. La práctica con menor desempeño en nivel 4 es “Se garantiza la disponibilidad y accesibilidad de recursos educativos”, evidenciando un área de mejora en la distribución equitativa de los materiales educativos.

Fortalezas y debilidades por área

Área de Formación Basada en Competencias

Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Saber Conocer	Alta planificación de aprendizajes y adaptación a necesidades estudiantiles.	Baja integración interdisciplinaria en la enseñanza.
Saber Hacer	Fomento de la creatividad y autonomía en los estudiantes.	Débil promoción de la responsabilidad y compromiso estudiantil.
Saber Ser	Promoción del respeto, empatía y pensamiento crítico.	Falta de fomento en la participación activa y trabajo en equipo.

Análisis del Área: Esta área muestra una fuerte orientación hacia la planificación

y el desarrollo del pensamiento crítico y afectivo. No obstante, es necesario fortalecer la transversalidad del conocimiento y la participación activa del estudiante, mediante estrategias integradoras que refuercen la conexión entre asignaturas y potencien el compromiso estudiantil.

Área de Liderazgo Pedagógico

Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Rediseñar la Organización	Supervisión y capacitación docente con enfoque de mejora continua.	Uso limitado de resultados académicos para toma de decisiones.
Gestionar la Instrucción	Espacios de reflexión y retroalimentación pedagógica.	Falta de acceso a recursos tecnológicos para innovación pedagógica.

Análisis del Área: Se evidencia una buena base en procesos de mejora continua, sin embargo, se debe avanzar hacia un liderazgo más estratégico, utilizando datos como herramienta clave de gestión y proporcionando herramientas tecnológicas que favorezcan el desarrollo pedagógico en línea con los desafíos actuales.

Área de Gestión Curricular

Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Gestión Pedagógica	Análisis de resultados y mejora continua en planificación curricular.	Débil monitoreo de la cobertura curricular.
Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	Uso variado de estrategias didácticas en el aula.	Dificultad en la activación de conocimientos previos.
Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	Sólido acompañamiento en orientación vocacional y talento estudiantil.	Insuficientes estrategias para estudiantes con dificultades de aprendizaje.

Análisis del Área: Este ámbito refleja avances significativos en planificación y reflexión docente. Aun así, se requieren sistemas más estructurados de seguimiento curricular y mecanismos específicos para atender las brechas de aprendizaje y fortalecer el aprendizaje personalizado y contextualizado.

Área de Gestión de Recursos

Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Gestión del Recurso Humano	Clima laboral positivo y mecanismos de reconocimiento docente.	Débil estrategia de retención de docentes calificados.
Gestión de Recursos Financieros y Administrativos	Optimización de recursos educativos y transparencia financiera.	Falta de alineación del presupuesto con necesidades institucionales.
Gestión de Recursos Educativos	Evaluación periódica de la efectividad de los recursos educativos.	Accesibilidad desigual a los recursos educativos.

Análisis del Área: A pesar de contar con prácticas positivas en clima laboral y transparencia, aún existen desafíos relacionados con la equidad en el acceso a recursos y la planificación financiera ajustada a la realidad escolar. El fortalecimiento de estas áreas contribuirá directamente al logro de los objetivos institucionales y pedagógicos.

6. PROPUESTAS DE MEJORA

Esta propuesta busca abordar las debilidades identificadas en el análisis y potenciar las fortalezas existentes, promoviendo un ambiente educativo más colaborativo y efectivo que permita mejorar el trabajo con los estudiantes en el marco del desarrollo de la formación en competencias.

Área: Formación Basada en Competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Potenciar el desarrollo de competencias interdisciplinarias, la responsabilidad y el trabajo colaborativo en los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar planificaciones que integren contenidos interdisciplinarios en al menos el 50% de las asignaturas por semestre. - Implementar proyectos de trabajo autónomo y colaborativo en dos asignaturas por ciclo cada semestre. - Aplicar metodologías activas (ABP, aprendizaje cooperativo) en un 70% de las clases durante el año. 	Jefes de Departamento, Coordinador Académico, Docentes

Área: Liderazgo Pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer el uso de datos y recursos tecnológicos como herramientas para la toma de decisiones y la mejora pedagógica.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer reuniones trimestrales para el análisis de resultados académicos y diseño de acciones de mejora. - Gestionar la adquisición de 10 dispositivos tecnológicos por ciclo y capacitar al 100% del personal docente en su uso antes de fin de semestre. 	Equipo Directivo, Coordinador TIC, UTP

Área: Gestión Curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Optimizar el seguimiento de la cobertura curricular y la atención a la diversidad en el aula.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar monitoreos mensuales del avance curricular en cada asignatura, con actas técnicas por departamento. - Incluir en todas las planificaciones actividades de activación de conocimientos previos. - Ejecutar programas de reforzamiento semanales para estudiantes con bajo rendimiento por ciclo. 	Jefes de Departamento, UTP, PIE, Docentes

Área: Gestión de Recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Mejorar la equidad en la distribución de recursos y fortalecer la permanencia del equipo docente.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar plan anual de incentivos no monetarios para docentes (reconocimiento público, beneficios internos). - Realizar encuesta de satisfacción docente semestral. - Crear un catastro actualizado de recursos por nivel y redistribuirlos equitativamente dos veces por semestre. 	Dirección, Encargado de Recursos, Comité de Bienestar

CONCLUSIÓN

Toda institución educativa debe orientarse hacia la mejora continua, asegurando que sus procesos de enseñanza y gestión respondan de manera efectiva a las necesidades del contexto educativo actual. En este sentido, el diagnóstico realizado en el Colegio Humberstone permitió identificar tanto fortalezas como áreas de mejora en la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos.

Los resultados evidencian un cuerpo docente comprometido con la enseñanza y con una fuerte orientación hacia el aprendizaje basado en competencias. Sin embargo, se han identificado desafíos en la integración interdisciplinaria, el monitoreo curricular y la retención de docentes calificados, lo que resalta la necesidad de un enfoque más estructurado en la planificación y distribución de recursos educativos.

Ante esta realidad, se proponen estrategias que promuevan el liderazgo distribuido, la colaboración docente y el uso efectivo de datos para la toma de decisiones. Estas iniciativas buscan fortalecer el ambiente educativo, optimizando el impacto del proceso formativo en los estudiantes y fomentando su desarrollo integral.

Proyectar la implementación de estas estrategias no solo beneficiará a la comunidad educativa del Colegio Humberstone, sino que también servirá como modelo para otras instituciones que busquen fortalecer su gestión educativa. En un mundo en constante cambio, es fundamental que la educación se adapte y evolucione, preparando a los estudiantes con herramientas sólidas para enfrentar los desafíos del futuro.

BIBLIOGRAFÍA

Cabrerizo, J., Rubio, N., y Castillo, S. (2008). Programación por competencias. Madrid: Pearson.

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

Aguirre, M. (2020). Educación basada en competencias: Teoría y práctica. Santiago, Chile: Universidad Santo Tomás.

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2018). Administración. México: Pearson Educación.

Carbone, R. (2008) Situación del liderazgo educativo en Chile. Unidad de Gestión

y Mejoramiento Educativo. Ministerio de Educación. Universidad Alberto Hurtado.

García Rodríguez, C. F. (2018). Perspectivas del impacto en el liderazgo educativo y la calidad del siglo XXI. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*, 13(2), 24–39.

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>

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

Ministerio de Educación (2023). *Gestión curricular para la reactivación integral de aprendizajes*. Unidad de Currículum y Evaluación. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/19219/reactivaciongestion%20curricular.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Tyler, R. W. (1949). *Basic principles of curriculum and instruction*. University of Chicago Press. pp. 17-43.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4.^a ed.). Sage Publications. pp. 112-145.

Martínez, J. (2019). El proceso de elaboración y validación de un instrumento de medición documental. *Revista Acción y Reflexión Educativa*. Núm. 44. Universidad de Panamá, Panamá. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/226/226955004/index.html>

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/marcobue_nadireccion.pdf

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 DA VINCI DE LA COMUNA DE CHILLAN, REGIÓN DE ÑUBLE

Sandra del C Quijada Núñez

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito identificar los factores que pueden estar afectando la gestión educativa del Colegio Da Vinci, ubicado en la comuna de Chillán, Región de Ñuble. El diagnóstico estará enfocado en la evaluación de cuatro dimensiones clave: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y la Gestión de Recursos.

En este contexto, el objetivo de la investigación es realizar una evaluación integral de las dimensiones mencionadas con el fin de proponer mejoras fundamentadas que respondan a las deficiencias detectadas. En este sentido, se pretende no solo identificar las áreas problemáticas, sino también diseñar e implementar soluciones prácticas que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento del ámbito educativo del colegio. La metodología de estudio se estructurará en dos fases diferenciadas. La primera, será de carácter cuantitativa, que utilizará escalas numéricas para medir el nivel de calidad de cada práctica en las dimensiones evaluadas. Dicho instrumento será enviado, a través del correo institucional, a todos los integrantes del equipo educativo. Esta etapa permitirá recopilar información objetiva sobre las dimensiones estudiadas. En la segunda fase, se adoptará un enfoque cualitativo con el propósito de complementar los datos numéricos mediante comentarios descriptivos. Estos aportes ofrecerán un contexto detallado sobre las decisiones tomadas por los evaluadores e incluirán observaciones acerca de las prácticas educativas y su impacto en el aprendizaje. De este modo, se logrará una visión más holística de la calidad educativa dentro del establecimiento. En cuanto a los resultados esperados, se prevé que esta investigación permitirá identificar las áreas prioritarias que requieren mejoras en las dimensiones evaluadas. A partir de estos hallazgos, se desarrollará una propuesta de mejora con recomendaciones y estrategias concretas para optimizar la calidad del aprendizaje y fortalecer el desarrollo educativo del Colegio Da Vinci

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enmarca en el área de la Educación y tiene como objetivo evaluar y proponer mejoras fundamentadas a partir de un diagnóstico a nivel mesocurricular. Para ello, se abordarán aspectos clave como la Formación Basada en Competencias, el Liderazgo Pedagógico, la Gestión Curricular y la Gestión de Recursos en el Colegio Da Vinci, ubicado en la comuna de Chillán, Región de Ñuble.

En el contexto educativo actual, caracterizado por constantes cambios sociales, económicos y tecnológicos, la formación basada en competencias se consolida como un enfoque pedagógico fundamental. Este modelo no solo busca la adquisición de conocimientos teóricos, sino que también promueve el desarrollo integral de habilidades, prácticas y actitudes que permitan a los estudiantes enfrentar desafíos reales y complejos en su vida personal y profesional. Asimismo, la implementación de la formación basada en competencias exige una revisión crítica de las prácticas educativas actuales y una reestructuración del currículo para garantizar su pertinencia y relevancia.

Dicho enfoque se alinea con las demandas del mercado laboral y con las expectativas de una sociedad que valora la capacidad de los individuos para resolver problemas, trabajar en equipo y adaptarse a entornos cambiantes. Por lo tanto, resulta imperativo que el currículo del Colegio Da Vinci esté diseñado para fomentar estas competencias, asegurando que los estudiantes no solo adquieran conocimientos, sino que también desarrollen habilidades transferibles que les serán útiles a lo largo de su vida.

Según Guerra (2017 citado en Arias, & Lombillo Rivero, 2019) menciona que la educación es entendida como un conjunto de procesos sistematizados para la generación, adquisición y transmisión del conocimiento, tiene un principio, pero no tiene final, por cuanto en tanto continúe evolucionando la sociedad y las personas, la educación seguirá el mismo derrotero, esto es, avanzar en conjunto con la sociedad, adaptándose a los cambios de esta o promoviéndolos para cambiarla.

Bajo esta premisa, el liderazgo pedagógico se presenta como un componente esencial en la gestión educativa. Un liderazgo efectivo no solo orienta la implementación del currículo, sino que también fomenta un ambiente colaborativo que favorece la innovación y el aprendizaje continuo. Por ello, los líderes educativos deben inspirar a los docentes a adoptar nuevas metodologías y estrategias didácticas que respondan a las necesidades cambiantes de los estudiantes. Además, un liderazgo sólido impulsa la participación activa de todos los actores educativos, lo que resulta esencial para construir una cultura escolar enfocada en la mejora continua.

Por otro lado, en lo que respeta a la gestión curricular, es fundamental establecer mecanismos de evaluación continua que permitan medir el impacto del currículo en el aprendizaje de los estudiantes.

Esta evaluación debe ser sistemática y basada en evidencia, ya que facilita la identificación de áreas de mejora y posibilita ajustes oportunos en los contenidos y metodologías empleadas. La capacidad de adaptación del currículo es clave para responder a las necesidades específicas del alumno y garantizar una educación inclusiva y equitativa.

De igual manera, la gestión de recursos desempeña un papel esencial en la efectividad del proceso educativo. En este sentido, involucra tanto los recursos humanos como los materiales, lo que implica que una adecuada asignación y utilización de estos puede optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto no solo abarca la infraestructura física del colegio, sino también el desarrollo profesional continuo del cuerpo docente, asegurando que los profesores estén capacitados para implementar las mejores prácticas educativas.

Con el propósito de abordar estos aspectos, el presente trabajo se estructura en varias secciones clave que permiten una comprensión integral del estudio. En primer lugar, se expone un marco teórico que fundamenta la investigación y recoge la literatura relevante relacionada con los elementos centrales del análisis.

A continuación, se presenta un marco contextual en el que se describe el entorno del establecimiento educativo, así como el diseño y la aplicación de un instrumento de evaluación destinado a diagnosticar aspectos como la Formación Basada en Competencias, el Liderazgo Pedagógico, la Gestión Curricular y la Gestión de Recursos. Posteriormente, se lleva a cabo un análisis de los resultados obtenidos, lo que permite interpretar los datos y proporcionar una visión clara de los hallazgos.

Finalmente, con base en los resultados del diagnóstico, se proponen mejoras orientadas a optimizar las prácticas educativas dentro de la institución. Asimismo, se incluye una bibliografía que respalda las fuentes consultadas a lo largo del estudio, garantizando así la rigurosidad académica de la investigación.

2. MARCO TEÓRICO

El currículo en el sistema educacional chileno ha contado con una gran cantidad de cambios a través de los años, impulsados por la necesidad de modernizar y contextualizar la educación, entre estos encontramos: La flexibilidad y contextualización del currículo, donde se observa con claridad que desde el año 2022 el Ministerio de

Educación ha promovido un currículo escolar flexible, buscando adaptarlo a los nuevos desafíos del siglo XXI.

Las actualizaciones curriculares las cuales, en junio del 2024, se presenta la propuesta de esta abarcando desde 1° básico hasta 2° medio. Incluyendo la incorporación de nuevas asignaturas relevantes como educación financiera, ciudadanía digital y un enfoque en el aprendizaje socioemocional y la incorporación de inglés desde 1° básico, sin dejar de lado la reforma curricular la cual ha modificado la estructura educativa, manteniendo un enfoque en los aprendizajes integrando conocimiento, habilidades y actitudes. Otro de los cambios significativos es que el nuevo currículo enfatiza la formación integral de los estudiantes, promoviendo no solo el desarrollo académico sino también habilidades para la vida, preocupándose de que los estudiantes participen sin temor en su comunidad.

Estos cambios reflejan el esfuerzo del sistema educativo chileno para adaptarse a las nuevas necesidades contemporáneas de aprendizaje. Esto lleva a que nuevas perspectivas pedagógicas en términos de gestión educacional tales como inclusión y diversidad, adaptación curricular, uso de tecnologías, enfoque en habilidades del siglo XXI, descentralización y autonomía, evaluación continua y transformación digital, moldeen buscando un próspero cambio sobre el funcionamiento de los colegios especialmente en Chile. Cada una de estas áreas tiene un impacto directo en la calidad educativa y debe ser abordada de manera integral y estratégica para lograr un sistema educativo más eficiente, inclusivo y acorde a las exigencias del siglo XXI.

A continuación, se explican los términos formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos los cuales son relevantes por su relación con los diferentes aspectos de la educación y la administración educativa.

1. Formación basada en competencias

La formación basada en competencias es un enfoque educativo que ha ganado bastante notabilidad en las últimas décadas, especialmente en el contexto de la educación superior. Este modelo se centra en el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes que permiten a los estudiantes desempeñarse eficazmente en situaciones reales y en el ámbito laboral.

Según Villa y Poblete (2007, como se citó en Arias et al., 2019), “el desarrollo de una formación por competencias implica una forma práctica de comprensión, que considera tres ejes fundamentales en su implementación” (p. 23).

Según los ejes del saber, que son conceptos educativos que abarcan diferentes aspectos del aprendizaje y el desarrollo personal, se pueden identificar cuatro dimensiones fundamentales. Estos ejes se relacionan con el conocimiento en distintos niveles. En primer lugar, el saber hacer hace referencia a los conocimientos teóricos del área,

siguiendo es el saber hacer, el cual está relacionado con la aplicación del conocimiento, continuando con es el saber convivir el que involucra las actitudes y habilidades tanto personales como interpersonales que le ayudan a relacionarse y por último el saber ser el que se enfoca en los valores, de un elemento integrador de la forma de percibir y experimentar en el mundo, incluyen el personal de ser y estar en el mundo.

De acuerdo con Arias, Arias y Lombillo Rivero (2019), este enfoque se encuentra en constante evolución dentro del ámbito educativo. Con el propósito de comprenderlo mejor, a continuación, se describen algunos de sus principales elementos.

a. El análisis de los conocimientos teóricos y prácticos, enfocado en un enfoque integral del desempeño, busca combinar diferentes tipos de conocimiento para que los estudiantes puedan resolver problemas prácticos de manera efectiva. Este enfoque fomenta además el desarrollo de competencias que permiten a las personas actuar con eficacia en situaciones reales, lo que facilita su formación completa y su capacidad para pensar críticamente en contextos complejos

b. La transición del conocimiento a la sociedad subraya la importancia de situar la educación en contextos locales, regionales e internacionales. Sugiere que docentes, estudiantes y personal administrativo deben ir más allá de la simple absorción de información, promoviendo competencias en la búsqueda, selección, comprensión, sistematización, evaluación crítica, creación, aplicación y transferencia del conocimiento. Este enfoque tiene como objetivo formar individuos capaces de enfrentar desafíos complejos en un mundo globalizado.

c. De la enseñanza al aprendizaje refleja un cambio hacia un enfoque educativo basado en competencias, donde el aprendizaje se sitúa como el núcleo del proceso educativo, priorizando el desarrollo de habilidades prácticas y conocimientos aplicables sobre la mera transmisión de información. Este enfoque enfatiza la búsqueda activa, la comprensión crítica y la transferencia del conocimiento, con el objetivo de preparar a los estudiantes para enfrentar desafíos contemporáneos y fomentar su autonomía en el aprendizaje.

Esto implica que, en lugar de enfocarse exclusivamente en realizar una clase donde se pase contenido y en la preparación de recursos didácticos, el desafío radica en identificar los aprendizajes previos de los estudiantes, sus expectativas, lo que han aprendido y lo que aún les falta por aprender. Además, es fundamental considerar sus estilos de aprendizaje y fomentar su participación activa en el proceso educativo, promoviendo así un aprendizaje más significativo y personalizado.

En conclusión, el enfoque de formación basada en competencias se contextualiza como un proceso de enseñanza y aprendizaje orientado a la adquisición de habilidades, conocimientos y destrezas, que requiere la implementación de procedimientos y actitu-

des esenciales para mejorar el desempeño individual y alcanzar los objetivos establecidos por las instituciones educativas; este modelo promueve un aprendizaje significativo y contextualizado, capacitando a los individuos para enfrentar desafíos en entornos dinámicos y complejos.

Este modelo educativo ha ganado relevancia en las últimas décadas, dado su propósito de adaptar la educación a las necesidades y demandas del entorno profesional contemporáneo. La integración de competencias en el currículo educativo se presenta como un proceso esencial, cuyo objetivo es alinear la formación académica con las exigencias del ámbito laboral y social.

2. Liderazgo pedagógico

Para comenzar, es fundamental comprender el concepto de liderazgo. Según Leithwood (2005, como se citó en Beltrán Véliz, 2014), el liderazgo se define como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p. 20). Esta definición destaca la relevancia del liderazgo en cualquier organización, ya que permite influir en el comportamiento de las personas y orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos comunes.

En el ámbito educativo, Bolívar (2010, como se citó en Navarro y Granados, 2023) define el liderazgo pedagógico como “un tipo de liderazgo que pone el énfasis en lo educativo, situando la acción del líder en aquellas condiciones organizativas y profesionales que mejoren las prácticas docentes del profesorado y, de manera consecuente, los logros académicos del alumnado” (p. 82). Esta perspectiva subraya que el liderazgo no debe centrarse únicamente en la gestión administrativa, sino que debe fomentar un entorno que propicie el desarrollo profesional docente y la mejora continua de las prácticas pedagógicas.

Asimismo, Anderson (2010, como se citó en Navarro y Granados, 2023) sostiene que “el liderazgo pedagógico, a nivel de escuelas, desempeña un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas, y en el impacto que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos” (p. 257). Este enfoque destaca la importancia del liderazgo pedagógico en la transformación de las dinámicas educativas, enfatizando su capacidad para influir positivamente en la calidad del aprendizaje y en los resultados académicos de los estudiantes. Así es como estas definiciones evidencian cómo el liderazgo pedagógico actúa como un motor de cambio dentro del contexto escolar, promoviendo no solo la mejora de las prácticas docentes, sino también el logro académico del alumnado.

Además, el liderazgo pedagógico busca fortalecer la calidad del aprendizaje mediante el establecimiento de un control compartido que impacte efectivamente en los procesos de evaluación y mejora continua a largo plazo. De esta manera, se configura

un entorno educativo que no solo responde a las necesidades inmediatas, sino que también se orienta hacia la sostenibilidad y la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Al sintetizar estas definiciones, el liderazgo pedagógico puede conceptualizarse como la capacidad de movilizar e influir en las personas para optimizar el aprendizaje de todos los estudiantes. Este tipo de liderazgo implica la promoción de sistemas de apoyo y mecanismos de retroalimentación orientados a la mejora de las prácticas docentes, así como el diseño de estrategias y herramientas que maximicen los resultados educativos.

En Chile, diversos estudios realizados por el Ministerio de Educación han evidenciado que las instituciones con resultados favorables en sus prácticas pedagógicas se caracterizan por contar con un liderazgo pedagógico efectivo.

Este tipo de liderazgo se centra en la implementación de estrategias que fortalecen el aprendizaje y promueven el desarrollo profesional del personal docente. Entre las acciones más relevantes en este contexto se encuentra la definición y comunicación de una visión educativa clara, orientada a organizar los esfuerzos de todos los miembros de la comunidad escolar en función de objetivos comunes. Para ello, se establecen metas específicas y alcanzables que guían las prácticas educativas y fomentan un sentido de propósito compartido.

Además, se impulsa el desarrollo profesional continuo del personal docente mediante la implementación de capacitaciones, talleres y oportunidades de aprendizaje colaborativo. Estas instancias permiten a los docentes adquirir nuevas competencias y mejorar sus prácticas pedagógicas. Del mismo modo, resulta fundamental crear un clima escolar positivo que favorezca tanto el aprendizaje académico como el desarrollo social, promoviendo la colaboración entre docentes, familias y estudiantes.

Por último, es esencial formar equipos de trabajo que integren a los distintos actores educativos, lo que enriquece el proceso de enseñanza-aprendizaje y favorece un liderazgo distribuido capaz de potenciar los resultados educativos.

En conclusión, el liderazgo pedagógico es un componente esencial para transformar las prácticas educativas y mejorar los resultados de aprendizaje. A través de diversas teorías y modelos, se evidencia que un enfoque centrado en el aprendizaje no solo beneficia a los estudiantes, sino que también fortalece la capacidad profesional del personal docente y fomenta una cultura organizacional positiva dentro de las escuelas. La implementación efectiva de este tipo de liderazgo puede ser decisiva para enfrentar los desafíos actuales en el ámbito educativo.

3. Gestión Curricular

Las concepciones del currículo están intrínsecamente vinculadas a la gestión que se realiza del mismo, ya que su planificación, implementación y evaluación determinan la calidad del proceso educativo. En este sentido, Rohlehr (2006, como se citó en Hernández Barriga y Fonseca Ortiz, 2019) define el currículo como “la relación con el diseño, desarrollo, alcance, articulación y evaluación del currículo escrito, enseñado y comprobado en todas las disciplinas. Lo anterior implica implementar y monitorear el currículo” (p. 31).

A partir de esta definición, se destaca la importancia de una gestión curricular integral que no solo contempla el diseño y desarrollo del currículo, sino que también incorpora mecanismos de evaluación y monitoreo que garantizan su efectividad en el contexto educativo.

En este marco, la gestión curricular debe asegurar la coherencia entre lo planificado, lo enseñado y lo aprendido por los estudiantes. En relación con ello, Rohlehr (2006, como se citó en Hernández Barriga y Fonseca Ortiz, 2019) sostiene que “escrito, enseñado y aprendido, el plan previsto define las pautas formales aprobadas, las cuales se reflejan en un programa educativo previamente redactado” (p. 31).

Desde esta perspectiva, es fundamental garantizar la alineación efectiva entre los distintos componentes del currículo para lograr un proceso educativo coherente y significativo. Esto implica que las expectativas establecidas en el diseño curricular deben traducirse en prácticas pedagógicas concretas y en resultados de aprendizaje medibles. Por lo tanto, la gestión curricular se concibe como un proceso dinámico que requiere la colaboración continua de todos los actores educativos con el fin de asegurar la calidad y relevancia de la formación impartida.

En términos generales, la gestión curricular se define como el conjunto de procesos y actividades destinadas a organizar, desarrollar y evaluar el currículo dentro de un sistema educativo o una institución académica. En este contexto, el currículo, entendido como el plan de estudios y los contenidos de enseñanza, constituye la base fundamental para la formación y el desarrollo de los estudiantes. Según Zabalza (2000, como se citó en Beltrán Véliz, 2014), “en el ámbito de la gestión curricular, se implementan diversas estrategias y enfoques con el objetivo de asegurar una planificación efectiva y una implementación coherente del currículo” (p. 6).

A partir de esta afirmación, se infiere que la gestión curricular implica diversos aspectos, entre ellos, la identificación clara de los objetivos educativos, el diseño de contenidos y secuencias didácticas, la selección de métodos de enseñanza y evaluación, así como la definición de los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso educativo.

En consecuencia, una adecuada gestión curricular no solo garantiza que los estudiantes adquieran las competencias necesarias y logren un aprendizaje significativo, sino que también permite coordinar de manera eficiente a los distintos actores educativos, como directivos, docentes, especialistas y personal administrativo. Para alcanzar este propósito, resulta imprescindible establecer mecanismos de comunicación y colaboración que aseguren una implementación eficaz del currículo, así como un seguimiento continuo de sus resultados.

En el caso de Chile, el Ministerio de Educación señala que la gestión curricular comprende un conjunto de acciones y procesos desarrollados por los equipos directivos y docentes con el fin de sostener la propuesta curricular y pedagógica.

Este enfoque abarca diversas etapas, como el diseño, desarrollo, implementación y evaluación del currículo en distintas disciplinas, tal como se menciona en Rohlehr (2006, como se citó en Volante, Bogolasky, Derby y Gutiérrez, 2015).

A partir de lo expuesto, la gestión curricular debe ser concebida como un proceso integral que no se limita únicamente a la planificación de contenidos, sino que también exige su adaptación y revisión continua para garantizar su pertinencia y efectividad en el contexto educativo.

En este sentido, la colaboración entre los distintos actores educativos se vuelve crucial para optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje y asegurar que las propuestas pedagógicas respondan a las necesidades y expectativas del alumnado. Además, la capacidad de los equipos educativos para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno y las particularidades de sus estudiantes es determinante para alcanzar resultados efectivos en el aprendizaje. Por lo tanto, la gestión curricular no debe ser vista exclusivamente como un proceso administrativo.

En conclusión, la gestión curricular desempeña un papel fundamental en la construcción de un sistema educativo que garantiza el aprendizaje significativo y el desarrollo integral de los estudiantes. Para ello, es imprescindible contar con estrategias de planificación, implementación y evaluación que permitan adaptar el currículo a las necesidades del contexto, fomentando así una enseñanza pertinente, equitativa y de calidad.

4. Gestión de Recursos

La gestión de recursos en el ámbito educativo constituye un proceso integral que abarca la planificación, organización y administración de los recursos humanos, financieros y materiales disponibles en una institución. Según Gómez - Llera (1998), este conjunto de procesos y actividades está orientado a alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente.

En este contexto, Red Educa (2023), enfatiza que la gestión de recursos educativos es crucial para el funcionamiento eficaz de los centros educativos, resaltando la importancia de una planificación estratégica que facilite el uso eficiente de los recursos. De manera complementaria la gestión de recursos se establece como un componente esencial en la administración educativa contemporánea, con especial énfasis en la optimización de los recursos humanos.

Su relevancia radica en definir y analizar los principios y procesos que impactan directamente en el rendimiento organizacional. Este enfoque integral permite a las instituciones educativas optimizar su funcionamiento, mejorar su competitividad y adaptarse a un entorno dinámico caracterizado por constantes transformaciones.

Por otra parte, es fundamental reconocer que la gestión de recursos educativos no se limita únicamente a garantizar la disponibilidad de estos, sino que implica una organización meticulosa y una planificación estratégica que aseguren su distribución y uso eficiente. Esto conlleva un enfoque orientado a la sostenibilidad y la maximización del impacto de los recursos disponibles sobre los procesos pedagógicos, administrativos y organizacionales de las instituciones educativas.

En síntesis, la gestión de recursos en las instituciones educativas desempeña un papel fundamental para garantizar una educación de calidad que responda a las demandas y retos actuales y futuros del contexto educativo.

Este proceso requiere un enfoque integral que abarque tanto los recursos humanos, materiales y tecnológicos como la implementación de estrategias que permitan optimizar su uso, asegurando así el cumplimiento de las metas organizacionales y el fortalecimiento del desarrollo integral de los estudiantes.

En este sentido, una administración eficiente de los recursos humanos es crucial para fomentar un ambiente laboral productivo y satisfactorio, lo que incide positivamente en la calidad del aprendizaje y en el desarrollo integral de los estudiantes. Además, una adecuada gestión de los recursos financieros, materiales y tecnológicos se constituye en un factor determinante para garantizar el acceso a herramientas, infraestructuras y metodologías que enriquecen los procesos educativos.

5. *Elaboración, validación y aplicación de instrumentos*

La elaboración, validación y aplicación de instrumentos de medición constituyen procesos fundamentales en la investigación educativa, especialmente en el contexto actual, donde la educación remota ha adquirido una relevancia significativa.

Desde 2019, diversos estudios han abordado la necesidad de seguir metodologías rigurosas para garantizar la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados. En efecto, asegurar la calidad de estos instrumentos resulta esencial para lograr una evaluación efectiva del aprendizaje.

En este marco, Vidaurre Parra (2020, como se citó en González et al., 2020) sostiene que la elaboración de instrumentos de evaluación debe alinearse tanto con las características del contexto educativo como con los objetivos de aprendizaje. Para ello, es imprescindible realizar un análisis exhaustivo de los recursos disponibles y una delimitación precisa del tema a evaluar, con el propósito de garantizar la pertinencia y efectividad de los instrumentos en la medición del aprendizaje.

Atender a estos aspectos resulta crucial para que los instrumentos no solo sean funcionales, sino también relevantes en el contexto educativo actual. Asimismo PérezLópez (2021, como se citó en González et al., 2020) enfatiza que la adaptación de los recursos didácticos a nuevas metodologías digitales es un factor determinante en el éxito educativo.

En este sentido, la construcción de instrumentos de evaluación debe considerar las brechas tecnológicas y las características particulares del alumnado, lo que pone de manifiesto la necesidad de un enfoque flexible y adaptativo. Dicho enfoque permite que las herramientas de evaluación respondan adecuadamente a las demandas cambiantes del entorno educativo.

Por otra parte, la validación de los instrumentos representa un aspecto clave en la evaluación educativa, ya que permite garantizar que los recursos empleados para medir el aprendizaje sean precisos y confiables. En este contexto, Stewart (2021, como se citó en Sánchez y Carvajal Estepa, 2024) señala que el uso de metodologías activas en entornos virtuales requiere herramientas adecuadas para evaluar el aprendizaje. Por lo tanto, la correcta elaboración y validación de los instrumentos resulta indispensable para hacer frente a los desafíos formativos que enfrentan actualmente las instituciones educativas.

Además, Ruiz Bueno (2023, como se citó en Montero Zamora et al., 2024) destaca que la validación no solo asegura que el instrumento mida lo que pretende medir, sino que también proporciona una base sólida para la toma de decisiones educativas fundamentadas en datos confiables. En este sentido, la validez se refiere al grado en que un instrumento mide de manera precisa el contenido que busca evaluar, mientras que la confiabilidad está relacionada con la consistencia de los resultados obtenidos a lo largo del tiempo y en distintos contextos.

En consecuencia, la validación de instrumentos se configura como un proceso

crítico que no solo garantiza la calidad de los datos recolectados, sino que también fundamenta las decisiones educativas. De hecho, la implementación adecuada de este proceso es esencial para mejorar la efectividad de las evaluaciones en entornos educativos cada vez más complejos y cambiantes.

Desde una perspectiva metodológica, Martínez y Fernández (2021) subrayan la importancia de aplicar métodos estadísticos adecuados durante la validación de instrumentos. En su investigación sobre la calidad de la formación docente, utilizaron un análisis factorial que permitió identificar dimensiones clave del constructo evaluado, lo que contribuyó a asegurar la robustez del instrumento.

Por último, es importante señalar que la validación implica diversos procedimientos, tales como la revisión por expertos y el análisis estadístico, los cuales permiten determinar la pertinencia y adecuación de los ítems incluidos en función de los objetivos de evaluación. En esta línea, López-Roldán & Fachelli (2015) destacan que la implementación de estos procedimientos es fundamental para garantizar la solidez de los instrumentos de medición.

Asimismo, González et al., (2022) recomiendan el uso de métodos como el análisis factorial para comprobar la estructura interna del instrumento y su capacidad para representar adecuadamente las dimensiones del constructo evaluado. Estos enfoques metodológicos resultan esenciales para garantizar que los instrumentos elaborados sean efectivos y útiles en el ámbito educativo.

En definitiva, la relación entre la elaboración, validación y aplicación de los instrumentos de evaluación configura un ciclo continuo en el que cada fase se interrelaciona para mejorar constantemente la calidad educativa. De esta manera, se fortalece la confiabilidad de los procesos evaluativos, asegurando que las estrategias implementadas contribuyan efectivamente al desarrollo de aprendizajes significativos.

3. MARCO CONTEXTUAL

Características del Contexto

El Colegio Da Vinci es un establecimiento de educación particular subvencionada que ofrece servicios educativos gratuitos desde 1º básico hasta IVº medio. Cuenta con un solo curso por nivel y un máximo de 30 estudiantes por sala, lo que permite una atención más personalizada.

Además, se caracteriza por su carácter laico, su enfoque inclusivo y su compromiso con la equidad educativa, alineándose con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación (MINEDUC). En este sentido, participa en programas como el Convenio de Igualdad de Oportunidades (SEP) y el Programa de Integración Escolar

(PIE), los cuales buscan promover una educación de calidad para todos los estudiantes. En cuanto a la metodología pedagógica, el establecimiento implementa una jornada escolar completa desde 3° básico hasta IV° medio, lo que favorece el desarrollo integral de los estudiantes. Cabe destacar que el colegio obtuvo su reconocimiento oficial por parte del MINEDUC en 1998. Desde entonces, ha experimentado transformaciones significativas, entre las cuales se encuentra el cambio en su entidad sostenedora, pasando a formar parte de una corporación educativa en 2017.

El equipo docente está conformado por 22 profesionales, quienes trabajan en conjunto con el equipo del Programa de Integración Escolar (PIE). Este último está integrado por un psicólogo, cinco educadoras diferenciales y una fonoaudióloga, sumando un total de siete especialistas dedicados a la atención de las Necesidades Educativas Especiales (NEE) de los estudiantes. Asimismo, el personal de apoyo educativo, compuesto por los Asistentes de la Educación, está conformado por 6 funcionarios que desempeñan diversas funciones, tales como labores administrativas, auxiliares de servicio, gestión informática y trabajo en secretaría.

Este equipo desempeña un papel fundamental en el funcionamiento eficiente de la institución. Finalmente, en relación con la gestión institucional, el equipo directivo está conformado por la directora, una coordinadora académica del primer ciclo, una coordinadora del segundo ciclo y la encargada de convivencia escolar. En total, el establecimiento cuenta con 39 personas que integran la comunidad educativa y que trabajan en conjunto para garantizar el cumplimiento de los objetivos pedagógicos y administrativos del colegio.

Entorno y Realidad del Establecimiento

El colegio se encuentra estratégicamente ubicado en el centro de la ciudad de Chillán, en la Región de Ñuble, lo que facilita el acceso a la comunidad y lo posiciona en un entorno altamente competitivo en relación con otras instituciones educativas de la zona. La matrícula total asciende a 356 estudiantes, de los cuales el 55% pertenece a familias con un alto índice de vulnerabilidad. Esta situación plantea importantes desafíos y pone de manifiesto la necesidad de adoptar un enfoque educativo inclusivo que priorice el apoyo a las Necesidades Educativas Especiales (NEE).

Antecedentes Geográficos, Socioeconómicos y Culturales

a. Ubicación geográfica

El colegio se ubica en la ciudad de Chillán, reconocido por su riqueza histórica y sus arraigadas tradiciones culturales. Su ubicación privilegiada en el centro de la ciudad constituye una ventaja estratégica, al encontrarse rodeado de instituciones educativas de alto prestigio, como la Universidad del Bío-Bío, la Universidad de Concepción e IN-

ACAP, entre otras. Asimismo, dispone de acceso a una variedad de recursos comunitarios que fortalecen el entorno educativo y complementan el proceso formativo.

b. Antecedentes socioeconómicos

Un porcentaje significativo de la matrícula del colegio corresponde a estudiantes que provienen de familias en situación de vulnerabilidad socioeconómica, lo que representa un desafío relevante en términos de provisión de recursos y apoyo educativo. Sin embargo, gracias a su modelo de financiamiento subvencionado, la institución garantiza la gratuidad de la educación, permitiendo así reducir las barreras económicas y asegurando el acceso igualitario a oportunidad.

c. Antecedentes culturales:

El colegio fundamenta su enfoque pedagógico en la promoción de valores esenciales, como la convivencia armónica, el trabajo colaborativo y el respeto a la diversidad. Este modelo educativo está orientado al desarrollo de competencias críticas y reflexivas dentro de un entorno inclusivo, que propicia tanto el aprendizaje académico como la formación integral de los estudiantes, en un marco de respeto y aceptación de las diferencias.

Reseña Histórica.

El Colegio Da Vinci de Chillán fue reconocido oficialmente por el Ministerio de Educación (MINEDUC) mediante la Resolución Exenta N° 636, fechada el 22 de abril de 1998. Desde su creación, la institución ha trabajado con el objetivo de proporcionar una educación laica, de calidad y accesible a la comunidad, destacándose por su enfoque inclusivo y su compromiso con el desarrollo integral de sus estudiantes.

A lo largo de su trayectoria, el colegio ha experimentado transformaciones relevantes en su entidad sostenedora. En el año 2006, pasó a dependiente de la Sociedad Educacional Rodríguez Cornejo, y en 2017 paso a formar parte de una Corporación Educacional. Estos cambios han impactado significativamente en la gestión y el liderazgo del establecimiento, que ha tenido, al menos, cuatro cambios en la dirección desde su fundación, siendo el más reciente en el año 2022.

Logros

a. Acceso a Educación Gratuita

El colegio ofrece educación gratuita desde 1° básico hasta IV° medio, lo cual facilita el acceso a la educación para una amplia gama de estudiantes.

b. Desempeño Académico

Los resultados obtenidos en evaluaciones estandarizadas como SIMCE y PAES han mostrado un desempeño sostenido, destacando que el 64% de los estudiantes ha alcanzado puntuaciones superiores a 550 puntos.

c. Desarrollo Profesional Docente

Desde 2021, se ha implementado la Carrera Docente, lo que ha permitido mejorar la calidad educativa mediante el desarrollo profesional continuo del personal docente.

Dificultades

a. Desafíos Socioeconómicos

La alta vulnerabilidad de los estudiantes presenta retos adicionales para garantizar un aprendizaje equitativo, por lo cual el Colegio Da Vinci se adapta a las necesidades de su comunidad mientras enfrenta diversos desafíos en su camino hacia una educación inclusiva y de calidad.

b. Competencia Educativa

La ubicación céntrica del colegio lo sitúa en un entorno con una considerable oferta educativa similar, creando una competencia constante en aspectos como infraestructura y rendimiento académico.

c. Movilidad Directiva y de docentes

Los cambios frecuentes en la dirección y docentes han afectado la continuidad y estabilidad en la gestión educativa del establecimiento y la rotación de docentes interrumpe la continuidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, lo que afecta la estabilidad del ambiente educativo; además, se pierde no solo la experiencia acumulada de estos profesionales, sino también su capacidad para implementar estrategias efectivas que beneficien a los estudiantes, generando así un impacto negativo en el rendimiento académico y en el clima escolar.

4. DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Características del Instrumento

El instrumento diseñado para la evaluación consistió en una escala de valoración, dado que este tipo de herramienta permite estructurar y clasificar el desempeño en distintas dimensiones de manera precisa. En particular, su aplicación tuvo como propósito diagnosticar las áreas que requieren mejoras y proponer estrategias orientadas a su forta-

lecimiento.

Asimismo, la escala se actúa en cuatro áreas fundamentales, cada una de las cuales abarca dimensiones específicas que posibilitan una evaluación integral de la práctica educativa. A continuación, se detallan las áreas y sus respectivas dimensiones:

1. Área Formación Basada en Competencias:

- a. Dimensión Saber Conocer: Evalúa el conocimiento y comprensión de los contenidos por parte del docente.
- b. Dimensión Saber Ser: Se centra en las actitudes y valores que el docente promueve en el aula.
- c. Dimensión Saber Hacer: Examina la capacidad del docente para implementar estrategias pedagógicas efectivas.

2. Liderazgo Pedagógico

- a. Dimensión Establecer Dirección: Analiza la claridad en la visión y los objetivos educativos del establecimiento.
- b. Dimensión Rediseñar la Organización: Evalúa la capacidad de adaptación y mejora de la estructura organizativa.
- c. Dimensión Desarrollar Personas: Se enfoca en el crecimiento profesional y personal del equipo docente.
- d. Dimensión Gestionar la Instrucción: Examina cómo se lleva a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

3. Gestión Curricular

- a. Dimensión Gestión Pedagógica: Evalúa la planificación y ejecución del currículo.
- b. Dimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula: Analiza las prácticas pedagógicas implementadas dentro del aula.
- c. Dimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes: Se centra en las estrategias utilizadas para apoyar el aprendizaje integral de los estudiantes.

4. Gestión de Recursos

- a. Dimensión Gestión de Recursos Humanos: Evalúa la administración y desarrollo del personal educativo.
- b. Dimensión Gestión de Recursos Financieros y Administrativos: Analiza la eficacia en el uso de recursos económicos y administrativos.

c. Dimensión Gestión de Recursos Educativos: Se enfoca en la disponibilidad y uso adecuado de materiales didácticos.

Además, podemos mencionar otras características importantes como:

- Escala de Calidad: Se emplea una escala de valoración que oscila entre 1 y 4 para clasificar el nivel de calidad de las prácticas evaluadas. En esta escala, 1 representa un nivel bajo y 4 un nivel alto. De este modo, se facilita una evaluación clara y precisa del desempeño docente, lo que permite identificar con mayor exactitud los niveles alcanzados en cada dimensión evaluada.

- Enfoque Integral: El instrumento no solo abarca aspectos técnicos y pedagógicos, sino que también incorpora el desarrollo de competencias interpersonales y la capacidad de liderazgo en el contexto educativo. Este enfoque holístico resulta fundamental para garantizar una evaluación completa y multidimensional del desempeño docente, al considerar tanto el conocimiento profesional como las habilidades interpersonales esenciales para una enseñanza efectiva.

- Proceso General a Evaluar: Cada dimensión evaluada cuenta con un proceso definido que orienta la evaluación, lo que permite abordar aspectos claves relacionados con la institución educativa. Así, al establecer directrices precisas, se garantiza que la evaluación sea exhaustiva, coherente y alineada con los objetivos educativos establecidos. De este modo, se facilita una valoración integral que contribuye a la mejora continua de las prácticas educativas y al desarrollo profesional de los docentes y directivos.

- Participación Comunitaria: El instrumento fomenta la inclusión activa de los diferentes miembros de la comunidad educativa en el proceso de evaluación, lo que propicia una visión más participativa y holística. En este sentido, la incorporación de diversas perspectivas enriquece el análisis, permitiendo una comprensión más profunda de los factores que inciden en el desempeño educativo. Asimismo, esta colaboración fortalece el sentido de pertenencia entre los participantes y facilita la identificación de necesidades y desafíos dentro del entorno educativo.

- Adaptabilidad: Una de las principales fortalezas del instrumento es su capacidad de adaptación, lo que permite realizar ajustes en función de las características y necesidades específicas del contexto educativo. Esta flexibilidad garantiza su aplicabilidad y pertinencia, ya que permite modificaciones según las particularidades de la institución en la que se implementa.

- Proceso de aplicación: Es importante destacar que la elaboración del instrumento fue llevada a cabo por una única docente, quien además es la responsable de este trabajo de grado. En este sentido, consideró de manera integral la responsabilidad de todas las etapas del proceso, que incluyeron el diseño del instrumento, su implementación en el contexto de estudio y el análisis de los resultados obtenidos. Este enfoque

permitió garantizar un proceso sistemático y riguroso en cada una de las fases de la investigación.

El instrumento de evaluación fue enviado, a través del correo electrónico institucional, a todos los directivos, docentes y asistentes de la educación del establecimiento educativo. De este grupo, 30 participantes proporcionaron sus respuestas y comentarios.

Este proceso de retroalimentación resultó fundamental, ya que permitió realizar una revisión colaborativa que no solo contribuyó a identificar posibles ajustes, sino que también enriqueció el análisis final del trabajo. Como consecuencia, se logró una mayor profundidad y calidad en los resultados obtenidos, fortaleciendo así la validez del instrumento aplicado.

ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

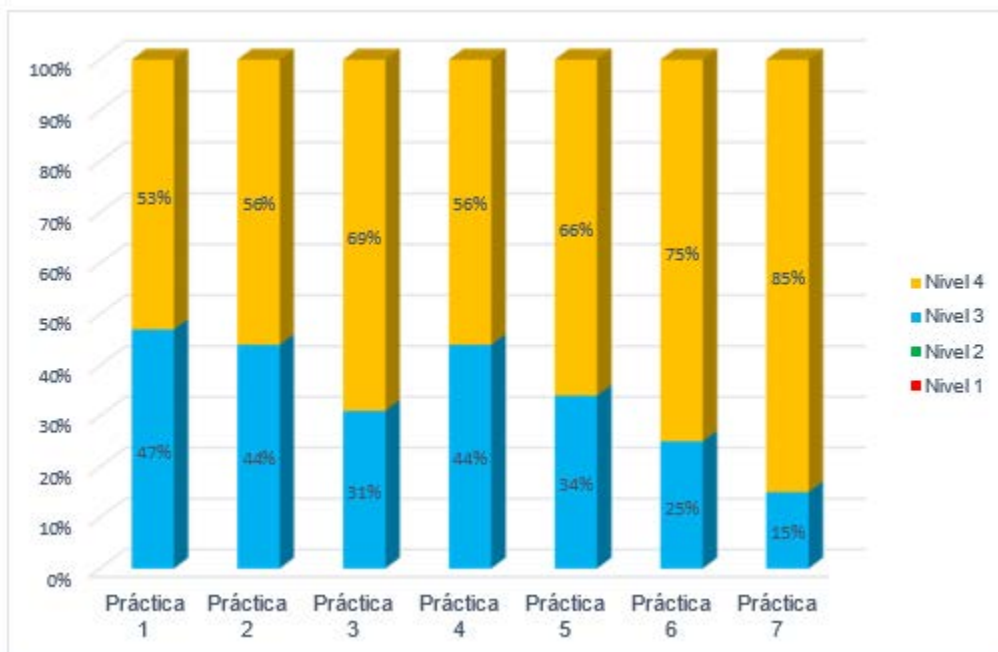
Instrumento para diagnosticar las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos Instrucciones:

La presente escala evaluativa está enfocada en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, donde usted deberá marcar en cada cuadrícula de 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.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

. Área Formación Basada en Competencias

1.1 Dimensión Saber Conocer



Análisis General:

A partir del análisis del gráfico correspondiente a la dimensión “Saber Conocer”, se puede inferir que, en todas las prácticas evaluadas, los docentes se encuentran predominantemente en el nivel 4. En este nivel, la práctica pedagógica integra la evaluación y el perfeccionamiento continuo de los procesos educativos, lo que favorece una enseñanza más estructurada y eficaz.

Asimismo, se identifica la presencia de docentes en el nivel 3, donde el quehacer pedagógico se distingue por un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educativo. Además, se caracteriza por una planificación sistemática que sigue una progresión secuencial de los procesos subyacentes, lo que contribuye a la mejora de los resultados institucionales.

En este sentido, dicha planificación no solo fortalece la organización pedagógica, sino que también permite establecer una práctica educativa coherente y orientada al desarrollo continuo. En este nivel, las prácticas que presentan los porcentajes más altos son las siguientes:

Práctica 7, Relacionada con la aplicación de diversos instrumentos de evaluación para medir los aprendizajes adquiridos, asegurando la selección del instrumento más pertinente según el objetivo de evaluación, la cual, alcanza un 85% de logro en el nivel 4, lo que sugiere que, en términos generales, se cumplen los objetivos principales en cuanto a la selección y aplicación de instrumentos de evaluación adecuados

Práctica 6, Vinculada a la realización frecuente de evaluaciones formativas por parte de los docentes con el fin de conocer el nivel de aprendizaje de los estudiantes. En este caso, se registra un 75%.de logro del nivel más adecuado, lo que indica que esta estrategia es ampliamente utilizada dentro del establecimiento.

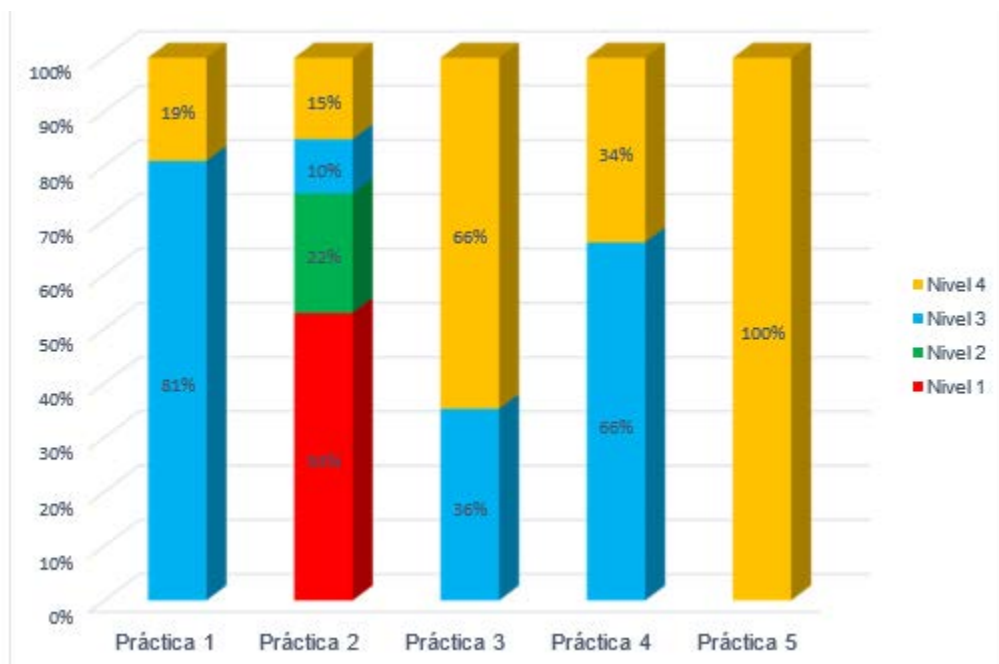
La Práctica 3, referida a la integración de contenidos aplicables de manera transversal en diversas disciplinas, obtuvo un 69% de logro en el nivel 4, cumpliendo con los objetivos principales. Esto implica que el 31% restante correspondió al nivel 3, el cual también se considera adecuado según lo respondido por los docentes y directivos.

Práctica 5, se encuentra estrechamente relacionada con la planificación docente, cuyo propósito es garantizar la continuidad y progresión de los contenidos a enseñar. Los resultados obtenidos reflejan un 66 % de logro en el nivel 4 y un 36 % en el nivel 3, lo que indica que se alcanza un nivel adecuado.

La Práctica 1, relacionada con el dominio de los contenidos específicos de las asignaturas impartidas, permite desarrollar clases satisfactorias y promover aprendizajes significativos en los estudiantes. Sin embargo, fue la práctica con el menor porcentaje en el nivel 4, predominando el nivel 3 con un 47%, lo que implica que, aunque no alcanzó el nivel superior, se encuentra en un rango considerado adecuado.

En síntesis, el análisis evidencia que los docentes han desarrollado prácticas pedagógicas estructuradas y orientadas a la mejora continua, destacándose aquellas relacionadas con la evaluación formativa y la planificación transversal de los contenidos.

1.2 Dimensión Saber Ser



Análisis General:

A partir del análisis del gráfico correspondiente a la dimensión “Saber Hacer”, se observa que la práctica 5 es la que alcanzó el 100% de logro en el nivel evaluado. En esta práctica, los docentes actúan como modelos a seguir, enseñando con el ejemplo, manteniendo una actitud cordial y dialogante, y participando activamente tanto en las actividades del establecimiento educativo como en la comunidad escolar.

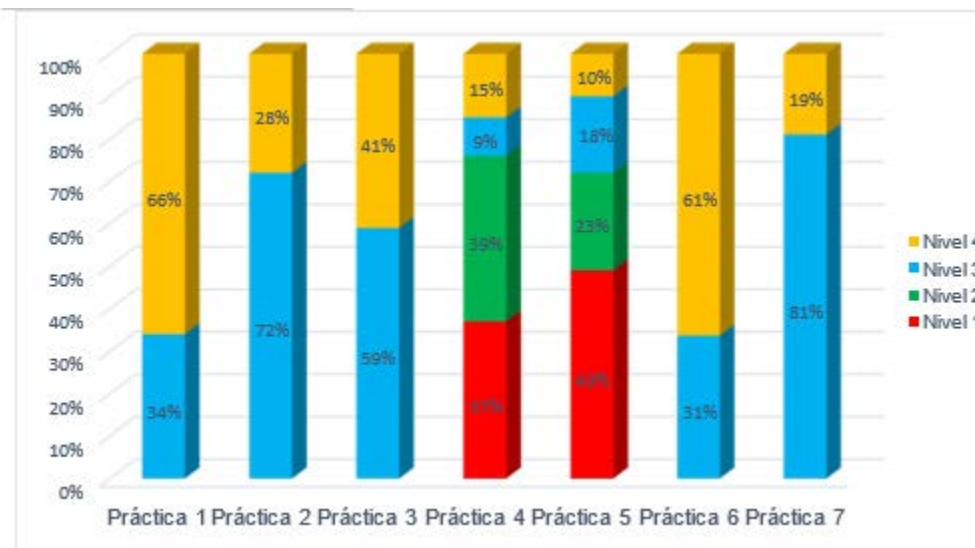
Por otro lado, la práctica 3 registra un 63% de logro en el nivel 4. Esta práctica se relaciona con la predisposición de los docentes al entendimiento interpersonal, la comunicación y la cooperación con sus colegas, lo que demuestra un comportamiento orientado al trabajo en equipo.

No obstante, la práctica 2, centrada en la capacidad de los docentes para fomentar activamente la participación, la autonomía y la responsabilidad de los estudiantes

en su experiencia educativa, muestra un rendimiento notablemente inferior en comparación con otras prácticas pedagógicas. Esta práctica requiere la implementación de un enfoque pedagógico riguroso y perseverante, cuyo propósito es empoderar a los estudiantes en su propio proceso de aprendizaje. No obstante, los datos revelan que un 53% se encuentran en el nivel 1 y un 22% en el nivel 2, lo que evidencia un desempeño considerablemente inferior en comparación con las otras prácticas pedagógicas.

En conclusión, si bien algunas prácticas, como la enseñanza con el ejemplo y la colaboración entre docentes, muestran altos niveles de logro, es necesario fortalecer aquellas estrategias que promuevan una mayor participación y autonomía en los estudiantes, garantizando así un proceso de enseñanza-aprendizaje más efectivo y significativo.

1.3 Dimensión Saber Hacer



Análisis General:

El análisis de la dimensión “Saber Ser”, ilustrado en el gráfico correspondiente, revela un desempeño adecuado en la práctica 1, en la cual el 66% de los docentes demuestra un nivel totalmente adecuado. Dicha práctica se enfoca en el esfuerzo del profesorado por garantizar la continuidad y progresión de los contenidos curriculares, asegurando así un aprendizaje coherente y sistemático a lo largo del proceso educativo. Asimismo, la práctica 6 muestra un 61% de logro en el nivel 4. Esta práctica está relacionada con la aplicación de contenidos que pueden utilizarse de manera transversal en diversas disciplinas, promoviendo un enfoque integrado del aprendizaje que enriquece la experiencia educativa.

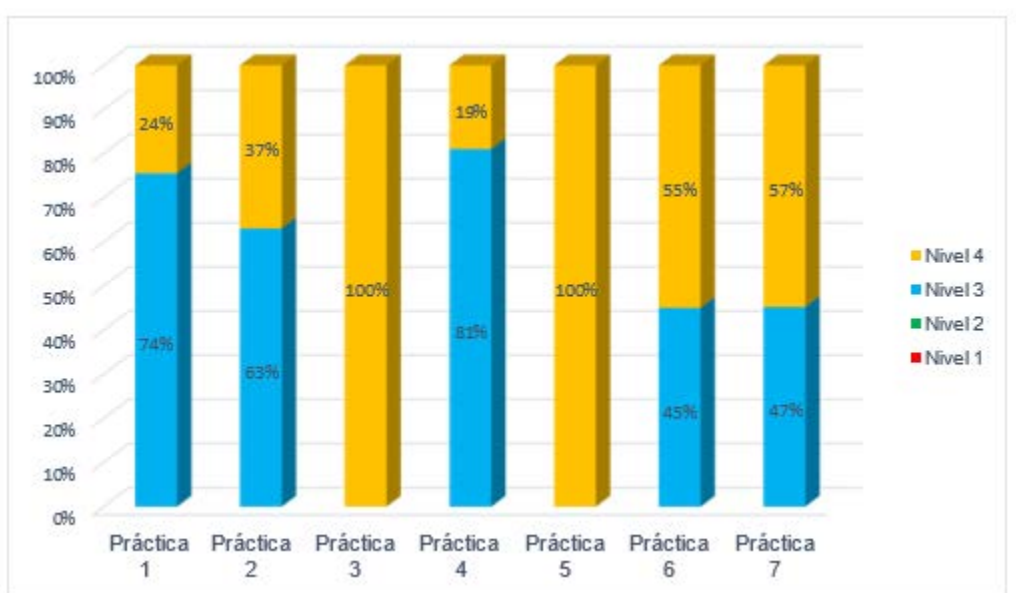
Sin embargo, se identifican dos prácticas que requieren mejoras: la práctica 4 y la práctica 5, las cuales presentan una concentración significativa de docentes en los

niveles 1 y 2. En primer lugar, la práctica 4, que hace referencia a la implementación de estrategias de mediación para facilitar la conexión entre los aprendizajes previos y los nuevos conocimientos, así como la interacción activa en el aula, obtiene un 76% en los niveles iniciales.

Por otro lado, la práctica 5, centrada en la aplicación regular de evaluaciones formativas para valorar el nivel de aprendizaje de los estudiantes y permitir la identificación de su estado de comprensión y progreso, presenta un 72% en los niveles más bajos. En conclusión, si bien algunas prácticas evidencian niveles adecuados, la prevalencia de los niveles iniciales en las prácticas de mediación del aprendizaje y evaluación formativa sugiere la necesidad de fortalecer las competencias docentes en estas áreas específicas, con el fin de mejorar la calidad del proceso de enseñanzaaprendizaje.

2. Área Liderazgo Pedagógico.

2.1 Dimensión Establecer Dirección.



Análisis General:

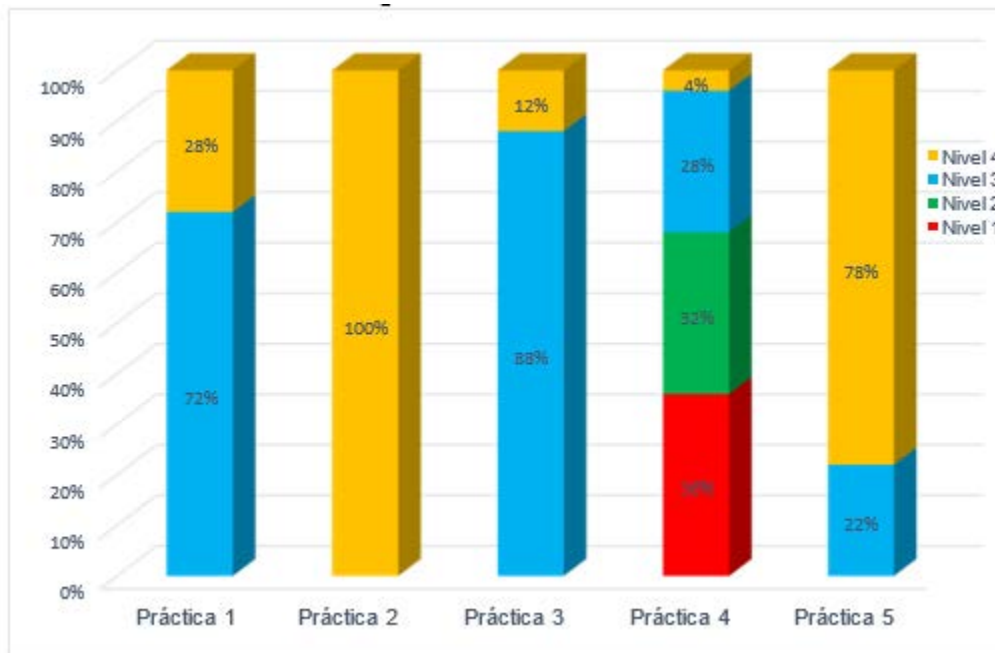
El análisis global de la dimensión “Establecer Dirección”, reflejado en el gráfico correspondiente, evidencia un alto nivel de desempeño en las prácticas 3 y 5, ambas con un 100% de cumplimiento en el nivel 4.

La práctica 3 relacionada con la labor del equipo directivo en la comunicación frecuente con el cuerpo docente sobre la normativa educativa y el reglamento interno, garantizando su comprensión y cumplimiento por parte de toda la comunidad educativa, como la práctica 5, referida al equipo directivo, en colaboración con los docentes, orga-

niza reuniones periódicas con el propósito de informar sobre las actividades y metas a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo, logran el total de porcentaje logrado.

Estos resultados ponen de manifiesto una gestión directiva eficiente tanto en la transmisión de información clave como en la planificación estratégica. Como resultado, ninguna de las prácticas evaluadas en esta dimensión se sitúa por debajo del nivel 3, lo que refuerza una valoración positiva del desempeño general en este ámbito.

2.2 Dimensión Rediseñar la Organización



Análisis General

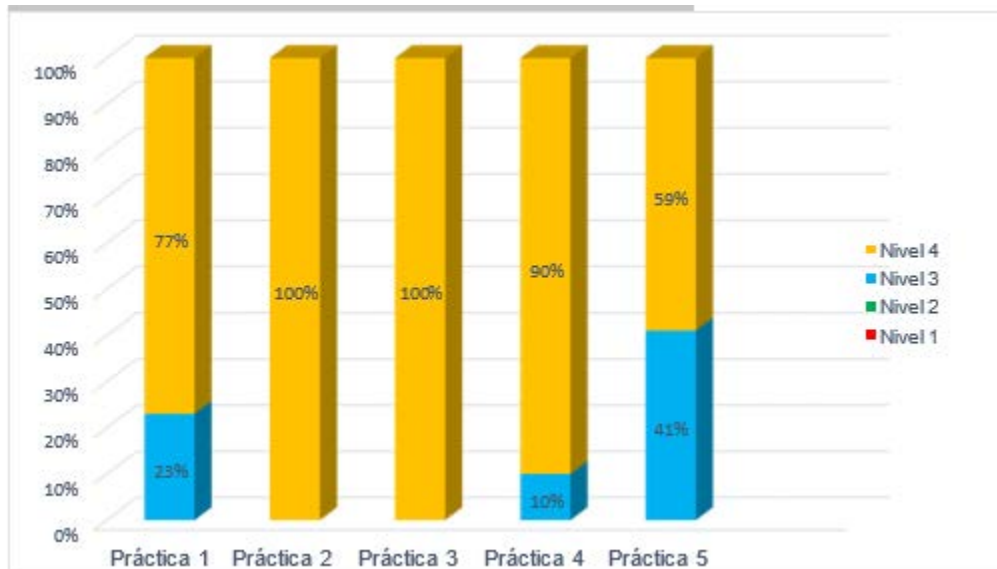
El análisis del gráfico correspondiente a la dimensión “Rediseñar la Organización” evidencia que la práctica 2 sobresale con un 100 % de cumplimiento en el nivel adecuado. Dicha práctica se focaliza en el monitoreo de la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) por parte del director y/o los responsables designados, en la evaluación del cumplimiento de las metas establecidas y en la realización de ajustes cuando sea necesario.

En segundo lugar, la práctica 5, relacionada con la incorporación de las opiniones y sugerencias del personal docente y administrativo en las decisiones sobre el rediseño organizacional por parte del director y/o el equipo de gestión, alcanza un 78 %, lo que demuestra un nivel significativo de participación en la toma de decisiones.

Por el contrario, la práctica 4 muestra un desempeño predominante en los niveles 1 y 2, lo que indica la necesidad de implementar mejoras. Esta práctica que está relacionada con el conocimiento de las normas internas del reglamento escolar, evidencia que un

68 % de los docentes no tiene un conocimiento claro de estas normativas, lo que podría afectar la cohesión y el cumplimiento de las directrices institucionales. Es por ello, que es fundamental diseñar estrategias que fortalezcan la difusión de las normas institucionales.

Dimensión: Gestionar la instrucción en el establecimiento



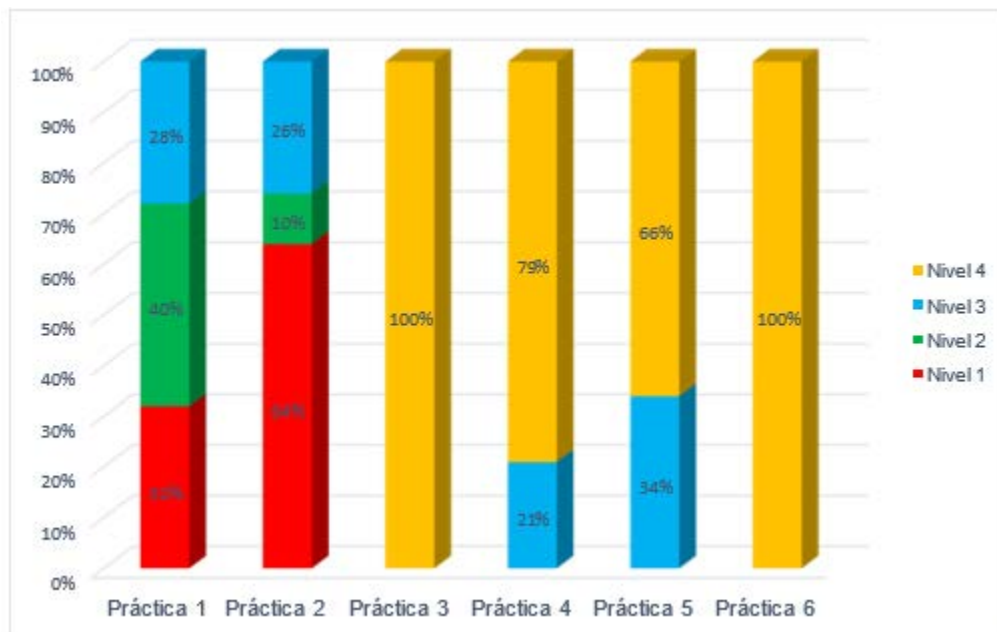
Análisis General:

El análisis del gráfico correspondiente a la dimensión “Gestionar la Instrucción en el Establecimiento” evidencia que las prácticas 2 y 3 han alcanzado un 100 % de cumplimiento en el nivel adecuado.

En primer lugar, la práctica 2 se relaciona con la entrega formal de los resultados obtenidos en las evaluaciones a cada miembro del equipo educativo, promoviendo la reflexión y el establecimiento de compromisos para mejorar las prácticas pedagógicas. De manera similar, la práctica 3 se enfoca en la provisión de instancias por parte de la dirección y/o el equipo de gestión para fomentar la participación del cuerpo docente en el aprendizaje, a través de estrategias de trabajo colaborativo.

Por otro lado, las prácticas 1, 4 y 5 también lograron una puntuación adecuada, lo que indica que ninguna de las prácticas evaluadas se encuentra en los niveles 1 o 2. Este resultado refleja una gestión efectiva de la instrucción en el establecimiento, asegurando que los procesos educativos sean guiados por estrategias de mejora continua y participación activa del equipo docente.

2.4 Dimensión: Desarrollar personas



Análisis General:

A partir del análisis del gráfico correspondiente a la dimensión “Desarrollar Personas” evidencia que la práctica 3, relacionada con el apoyo brindado por la Dirección y/o el equipo de gestión al cuerpo docente y a los asistentes de la educación frente a los problemas que surgen en el ejercicio diario de sus funciones, ha alcanzado el 100 % de logro en el nivel 4. Al igual que, la práctica 6, enfocada en la promoción de talleres y actividades destinadas al bienestar del personal educativo, reconoce la importancia del autocuidado en el desempeño profesional, también logra un 100 % de cumplimiento adecuado.

Por otra parte, las prácticas 4 y 5 también obtuvieron un porcentaje adecuado, lo que indica un desempeño positivo en estas áreas.

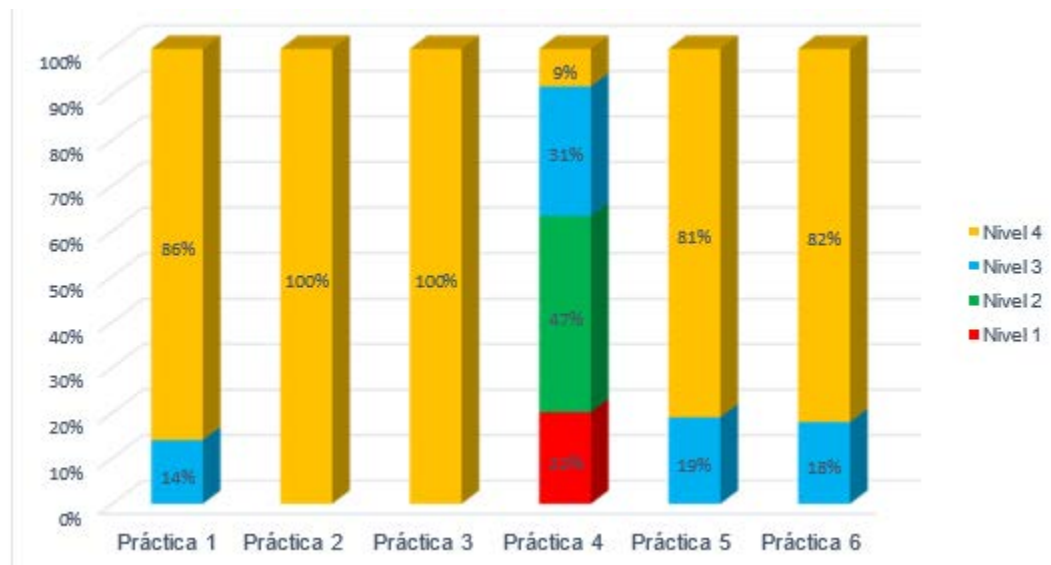
En cambio, dos prácticas se ubican en los niveles 1 y 2, lo que evidencia la necesidad de implementar mejoras. Las prácticas más descendidas son: La práctica 1, que tiene como propósito proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los docentes mediante cursos y perfeccionamientos en sus asignaturas, presenta un 72 % en la suma de los niveles iniciales 1 y 2.

La práctica 2, relacionada con la generación de espacios de reflexión para compartir experiencias, metodologías y estrategias efectivas, muestra un 90 % de concentración en los niveles más descendidos 1 y 2.

En síntesis, estos resultados reflejan la necesidad de fortalecer las instancias de formación docente, promoviendo espacios de capacitación y reflexión pedagógica que favorezcan un desarrollo profesional integral dentro de la comunidad educativa.

3. Área Gestión curricular

3.1 Dimensión: Gestión pedagógica



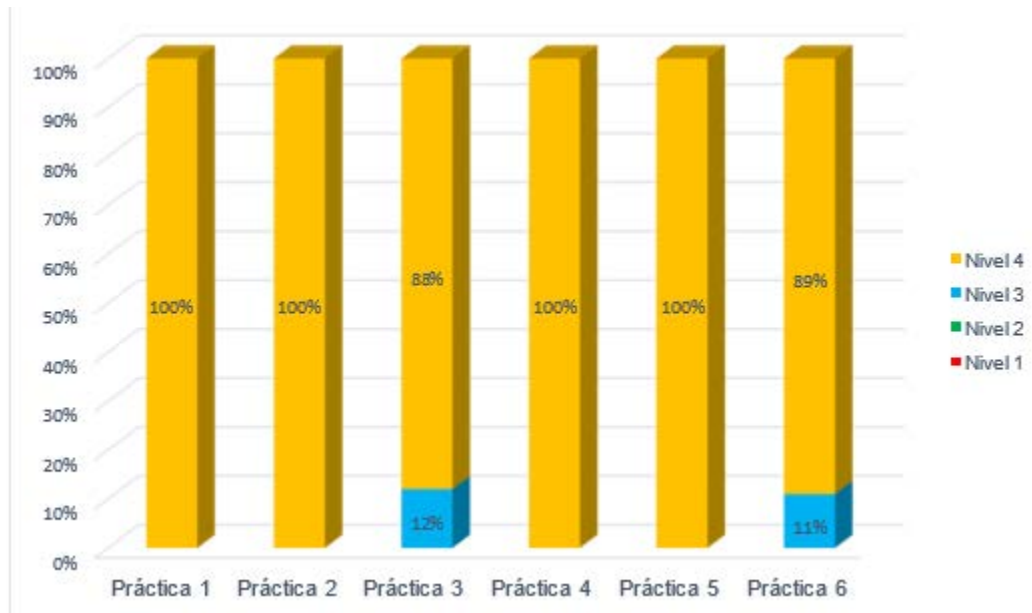
Análisis General:

A través del siguiente gráfico, relacionado con la dimensión de la Gestión Pedagógica, se puede deducir que cinco de las prácticas están en los niveles satisfactorios. Por ejemplo la práctica 2, que aborda el acompañamiento de la directora y/o las coordinadoras a la labor docente en el aula mediante la observación y la reflexión sobre dificultades, alcanzó un 100%, al igual que la práctica 3, la cual está relacionada con la organización de sesiones de reflexión técnica y análisis de resultados con los docentes, lo que permite evaluar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que requieren apoyo y mejorar las metodologías educativas.

Cabe destacar que las practicas 1, 5 y 6 también obtuvieron un nivel adecuado situándose sobre el 80% en los niveles de valoración.

No obstante, se debe mejorar la práctica 4, vinculada con los procesos evaluativos que permiten a los estudiantes demostrar sus competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales, solo alcanzó un 69% en la suma los niveles 1 y 2.

3.2 Dimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula



Análisis General:

El análisis de los datos gráficos correspondientes a la dimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula revela un alto grado de concordancia entre las percepciones de docentes y directivos respecto a la implementación de prácticas pedagógicas clave.

En particular, se observó una valoración del 100 % en cuatro de las seis prácticas evaluadas. En primer lugar, la práctica 1 que está relacionada con la activación de conocimientos previos por parte del profesorado, lo que facilita la incorporación de nuevos aprendizajes en los estudiantes.

En segundo lugar, la práctica 2 destaca por la comunicación clara de los docentes sobre las expectativas de aprendizaje en cada clase, estableciendo conexiones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.

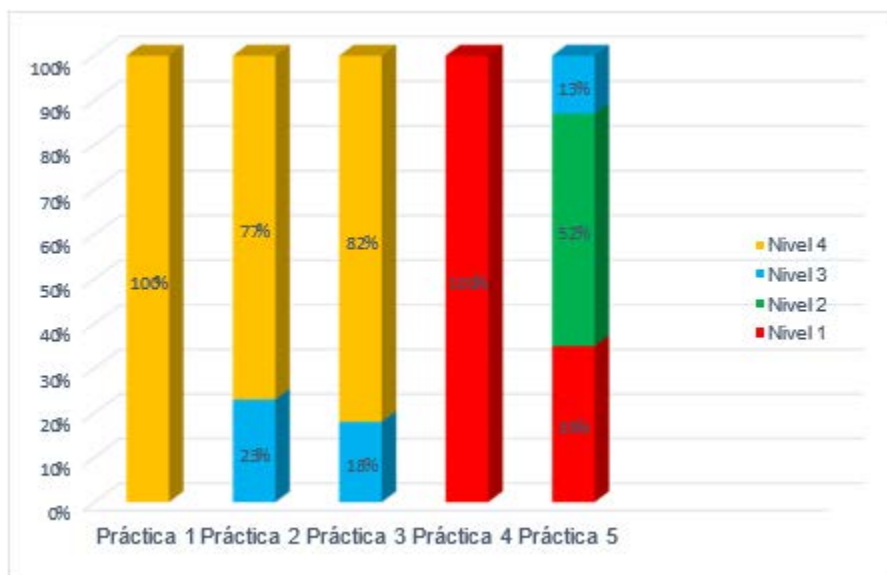
Asimismo, la práctica 4 se centra en el monitoreo y la retroalimentación constante del trabajo de los estudiantes, reconociendo y reforzando sus logros.

Finalmente, la práctica 5 se enfoca en la alineación de la enseñanza con los Objetivos de Aprendizaje establecidos en las nuevas bases curriculares, evidenciando un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar en el aula.

Cabe destacar que ninguna de las respuestas proporcionadas por docentes y directivos ubicó estas prácticas en los niveles 1 y 2 de la escala de valoración, lo que sugiere una percepción generalizada de un desempeño adecuado en las dimensiones analizadas.

En este sentido, estos resultados pueden interpretarse como indicadores positivos de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el aula, reflejando una implementación efectiva de estrategias pedagógicas alineadas con los estándares educativos.

3.3 Dimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes



Análisis General:

A partir del análisis del gráfico relacionado con la dimensión “Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes” refleja que la práctica 1, enfocada con la disponibilidad de estrategias efectivas para identificar, apoyar y monitorear a estudiantes con vacíos de aprendizaje, trayectorias interrumpidas, asistencia irregular, problemas socioemocionales y/o necesidades educativas especiales, articulando los apoyos necesarios para su desarrollo integral, logró un 100 % en el nivel adecuado.

Luego, la práctica 3 obtuvo un 82 %, enfocándose en la aplicación de estrategias para identificar, apoyar y monitorear de manera oportuna a los estudiantes con dificultades académicas y finalmente la práctica 2 que se centra en la identificación y el apoyo oportuno a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, obtuvo un 77% del nivel 4.

Por otro lado, se identifican áreas de mejora. En primer lugar, la práctica 4, relacionada con ofrecer talleres en diversas disciplinas por parte de la institución educativa para reforzar el aprendizaje de los estudiantes rezagados y promover su recuperación académica, obtuvo un 100 % de valoración en el nivel 1, lo que evidencia claramente una implementación deficiente de esta estrategia.

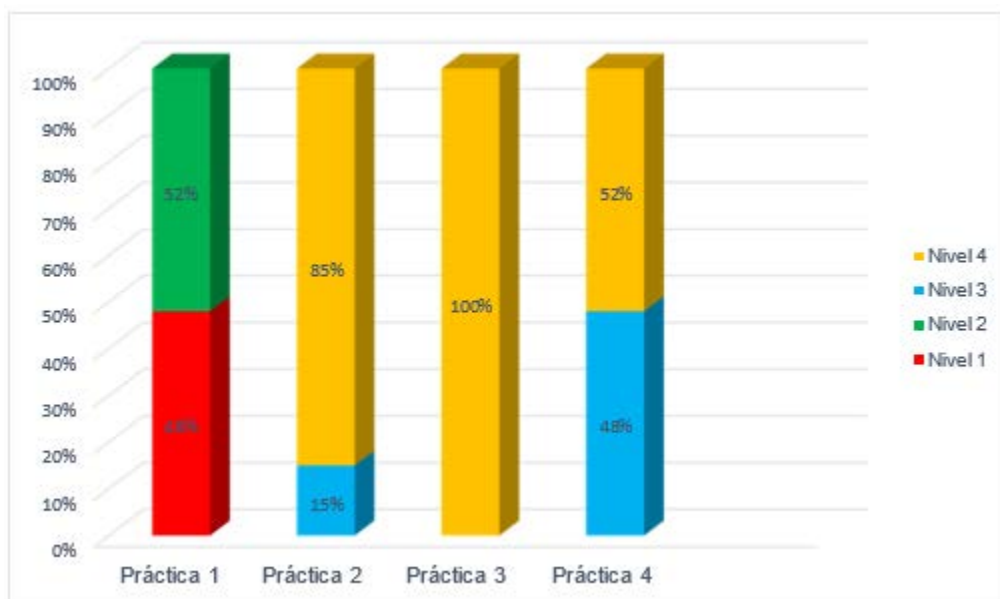
De manera similar, la práctica 5, vinculada con la elaboración de planes de trabajo individualizados por parte de las profesoras de educación diferencial los cuales incluyen

apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares cuando corresponda, estrategias de trabajo colaborativo con la familia y procedimientos de evaluación y seguimiento, presenta un porcentaje significativo del 87% en la suma de los niveles 1 y 2. Este resultado sugiere que, en un número considerable de casos, la planificación individualizada para estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE) podría no estar implementándose de manera óptima, posiblemente debido a la falta de recursos, capacitación o tiempo.

En consecuencia, se hace necesario fortalecer estrategias institucionales que garanticen una atención efectiva e inclusiva para estos estudiantes, asegurando su desarrollo integral y equidad en el acceso a oportunidades de aprendizaje.

Área Gestión de Recursos

4.1 Dimensión Gestión de recursos humanos



Análisis General:

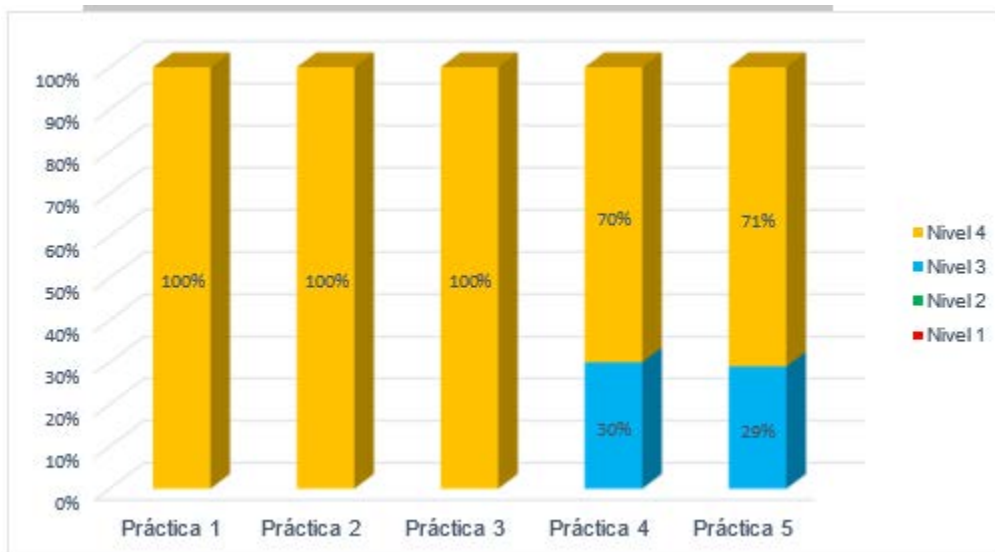
El análisis del siguiente gráfico, correspondiente a la dimensión Gestión de Recursos Humanos, permite inferir que la práctica 3, orientada a evaluar la valoración del trabajo docente por parte del equipo directivo y la implementación de sistemas de reconocimiento que fomentan el compromiso profesional y la motivación entre los educadores, obtuvo un 100 % de valoración en el nivel adecuado.

Por otro lado, la práctica 2, que examina la implementación de mecanismos por parte de la dirección y/o el equipo de gestión para reducir la tasa de ausentismo docente y establecer un sistema eficiente de reemplazo en casos de licencia médica, garantizando la continuidad del proceso educativo, alcanzó un 85 % en el nivel 4.

Del mismo modo, la práctica 4, centrada en la gestión de procesos de inducción para facilitar la integración de nuevos cargos dentro de la institución, obtuvo un 52 % de valoración en el nivel adecuado.

Sin embargo, la práctica 1, cuyo propósito es evaluar el compromiso de la dirección del establecimiento con la oferta de programas de capacitación que atiendan las necesidades del personal y de la organización, promoviendo el desarrollo profesional continuo, registró la valoración más baja, situándose en los niveles inferiores de calidad. En este contexto, se recomienda priorizar la mejora en los programas de formación y acompañamiento docente, así como fortalecer los procesos de inducción y los mecanismos de gestión del personal. De esta manera, se podrá consolidar una gestión de recursos humanos más eficiente y alineada con las necesidades institucionales y pedagógicas.

4.2 Dimensión Gestión de recursos financieros y administrativos



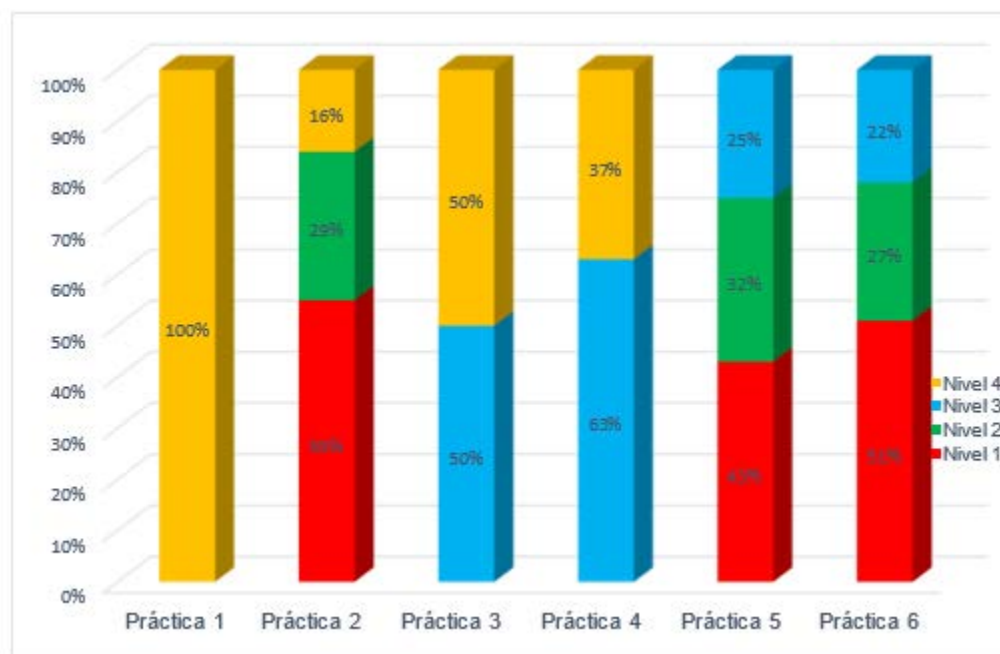
Análisis General:

El gráfico correspondiente a la dimensión de “Gestión de recursos financieros y administrativos” evidencia que todas las prácticas evaluadas alcanzan niveles adecuados. En particular, destaca la práctica 1, en la que la dirección del establecimiento educativo garantiza la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional mediante un presupuesto definido, el control de gastos y la rendición de cuentas sobre el uso de los recursos con un 100% del nivel adecuado.

Asimismo, la práctica 2 indica que el equipo administrativo y/o la dirección ejecuta los gastos conforme al presupuesto aprobado y supervisa su cumplimiento a lo largo del año, asegurando así una gestión financiera eficiente.

Finalmente, la práctica 3 señala que el equipo administrativo dispone de un presupuesto alineado con las necesidades de los distintos estamentos de la institución, lo que permite una distribución equitativa de los recursos. Esta práctica alcanzó un cumplimiento del 100 %, reflejando una administración eficaz y una asignación óptima de los fondos disponibles.

4.3 Dimensión Gestión de recursos educativos



Análisis General:

A partir del análisis del gráfico correspondiente a la dimensión Gestión de Recursos Educativos, se concluye que la práctica 1 alcanza un 100 % en el nivel adecuado, lo que indica que el establecimiento educativo dispone de una biblioteca o un Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA) operativo. Esto facilita el acceso a materiales y recursos que enriquecen el proceso educativo y apoyan el aprendizaje de los estudiantes. Por otro lado, la práctica 3 también se sitúa en un nivel adecuado, lo que evidencia que la administración del establecimiento garantiza la disponibilidad y el funcionamiento de recursos tecnológicos (TIC) para fortalecer el aprendizaje y optimizar las operaciones administrativas. Del mismo modo, la práctica 4 muestra una valoración favorable, ya que en ella se considera a los docentes en la selección y uso de recursos educativos.

No obstante, se identifican tres prácticas que no alcanzan un nivel adecuado, situándose en los niveles de evaluación 1 y 2. En primer lugar, la práctica 2, que hace referencia a la disponibilidad de una variedad de recursos didácticos para potenciar el aprendizaje en todos los niveles, obtuvo un 55 % únicamente en el nivel 1, lo que sugiere deficiencias en este aspecto.

En segundo lugar, la práctica 5, enfocada en la preocupación de la dirección por ofrecer capacitación docente en el uso efectivo de los recursos educativos disponibles, alcanzó un 75 % sumando los niveles 1 y 2, lo que indica oportunidades de mejora en la formación del personal.

Finalmente, la práctica 6, relacionada con la promoción de la formación continua en el uso de nuevas tecnologías y recursos digitales con un enfoque actualizado acorde con las demandas educativas contemporáneas, presenta un 51 % en el nivel 1, evidenciando una implementación insuficiente en este ámbito.

En consecuencia, si bien se observa una adecuada gestión de ciertos recursos educativos, persisten desafíos en la diversificación de materiales didácticos, la capacitación docente y la actualización en tecnologías digitales. Por ello, resulta fundamental fortalecer estrategias institucionales que garanticen el acceso equitativo a recursos pedagógicos y promuevan el desarrollo profesional del cuerpo docente en el uso de herramientas educativas innovadoras.

5. PROPUESTAS DE MEJORA

A continuación, se presentarán cada una de las áreas y las dimensiones que requieren de mejoras en el establecimiento Da Vinci de la ciudad de Chillán, como resultado de la aplicación del instrumento de evaluación.

1. Área Basada en competencias

Dimensión Saber ser		
Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
<p>Práctica 2</p> <p>Potenciar en los estudiantes habilidades de participación, autonomía y responsabilidad en su experiencia escolar, mediante la aplicación de un enfoque pedagógico riguroso y perseverante, que les permita asumir un rol activo y consciente en su propio proceso de aprendizaje.</p>	<p>Aplicar instrumento evaluativo basado en una pauta actitudinal compuesto por siete criterios, la cual será aplicada dos veces por semestre. El objetivo principal de esta estrategia es valorar el compromiso y desempeño de los estudiantes en el ámbito formativo fomentando así su desarrollo integral Esta pauta representará el 20 % de la nota final del estudiante por cada asignatura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes de cada asignatura. - Estudiantes

Dimensión Saber Hacer		
Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
<p>Práctica 4</p> <p>Fortalecer la integración de los conocimientos previos con los nuevos, mediante el desarrollo de estrategias de mediación docente efectivas, con el propósito de promover un entorno de aprendizaje dinámico que favorezca la construcción activa del conocimiento y el desarrollo del pensamiento crítico</p>	<p>Implementar el último miércoles de cada mes reuniones de intercambio pedagógico con el objetivo de fortalecer las prácticas, donde docentes previamente designados presentarán y explicarán sus estrategias pedagógicas aplicadas en el aula que favorecen la conexión entre los conocimientos previos y los nuevos. Esta acción será monitoreada por las coordinadoras de cada ciclo, garantizando su adecuada ejecución y seguimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes de asignaturas - Coordinadoras de ciclo
<p>Práctica 5</p> <p>Implementar de manera sistemática y efectiva la evaluación formativa en el aula como herramienta continua para monitorear el aprendizaje de los estudiantes y ajustar las estrategias de enseñanza según su nivel de</p>	<p>Incorporar la aplicación de evaluaciones formativas dos clases antes de cada evaluación sumativa, con el propósito de monitorear los aprendizajes adquiridos por los estudiantes y brindar retroalimentación sobre los contenidos menos adquiridos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes de cada asignatura - Coordinadora de cada ciclo
<p>comprensión y progreso, optimizando así el logro de los objetivos educativos.</p>	<p>Estas evaluaciones serán incluidas en el calendario de evaluación, lo que garantizará su planificación y aplicación sistemática.</p>	

2. Área liderazgo de gestión

Dimensión Rediseñar la Organización		
Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
<p>Práctica 5</p> <p>Fortalecer en los docentes el conocimiento sobre la función, procedimientos y medidas disciplinarias del Reglamento Interno de Convivencia Escolar, permitiéndoles gestionar de manera efectiva las sanciones según la gravedad de las faltas estudiantiles y garantizar el cumplimiento de la normativa.</p>	<p>Desarrollar instancias de inducción con el objetivo de fortalecer sus conocimientos. Estas serán el 26 de febrero dirigida a los docentes de 1° a 6° básico y 27 de febrero dirigida a los docentes de 7° básico a 4° medio.</p>	<p>- Encargada de convivencia escolar</p>

Dimensión desarrollar personas		
Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
<p>Práctica 1</p> <p>Proporcionar a los docentes oportunidades de desarrollo profesional, como cursos y perfeccionamientos en sus asignaturas, para mejorar sus habilidades y conocimientos.</p>	<p>Implementar 4 talleres de formación docente durante el mes de abril. Los talleres se centrarán en la enseñanza de estrategias para la elaboración de adecuaciones curriculares, considerando las Necesidades Educativas Especiales (NEE) y en desregulación emocional y conductual.</p>	<p>- Coordinadoras de ciclos.</p> <p>- Coordinadora de Pie</p>
<p>Práctica 2</p> <p>Fomentar de manera sistemática y continua espacios de reflexión y trabajo colaborativo entre los docentes, donde puedan compartir experiencias y debatir metodologías y estrategias efectivas</p>	<p>Realizar cada mes espacios de reflexión donde los docentes de cada asignatura presentarán y explicarán prácticas pedagógicas efectivas, según las necesidades detectadas en los estudiantes de cada curso. (los días lunes de la primera semana)</p> <p>a. En el horario de trabajo colaborativo analizarán y seleccionarán estrategias para implementar en cada curso. Estas estrategias estarán orientadas, preferentemente, a la activación de conocimientos previos o al desarrollo de las clases, favoreciendo así una enseñanza más efectiva y contextualizada</p>	<p>- Coordinadoras de ciclos</p> <p>- Coordinadora Pie</p> <p>- Profesores de asignaturas</p>

3. Área Gestión Curricular

Dimensión Gestión Pedagógica		
Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
<p>Práctica 4</p> <p>Garantizar que los procesos evaluativos permitan a los estudiantes demostrar de manera integral sus competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales, promoviendo una retroalimentación efectiva y la mejora continua de la enseñanza.</p>	<p>Incorporar criterios de evaluación integral en las evaluaciones sumativas y así lograr evaluar las competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales. Asimismo, esta mejora se aplicará a los trabajos prácticos, los cuales serán evaluados mediante rúbricas, pautas de cotejo, pauta de evaluación entre otros.</p>	<p>- Profesor de asignatura</p> <p>Coordinadoras de ciclo</p>

Dimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes		
Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
<p>Práctica 4</p> <p>Implementar talleres destinados a reforzar y/o nivelar a los estudiantes que se encuentren descendidos en sus aprendizajes promoviendo así su nivelación.</p>	<p>Realizar todos los miércoles reforzamiento en las asignaturas de Lenguaje y comunicación y Matemáticas. Estos talleres se desarrollarán en todos los cursos donde más del 50 % de los estudiantes hayan obtenido calificaciones por debajo del nivel esperado.</p>	<p>- Coordinadora de ciclo</p> <p>- Profesor de asignatura</p>

<p>Practica 5</p> <p>Diseñar planes de trabajo individuales para estudiantes con necesidades educativas especiales, incorporando apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares, estrategias de trabajo colaborativo con la familia y procedimientos de evaluación y seguimiento</p>	<p>a. Elaborar plan de trabajo integral para que cada educadora diferencial lo aplique a sus estudiantes, ya sea a través de un Programa de Acompañamiento Individual (PAI) o un Plan de Acompañamiento Curricular Individual (PACI). Se supervisará que estas estrategias sean efectivamente aplicadas por las educadoras diferenciales y que los docentes y apoderados tengan acceso a la información relevante.</p> <p>b. Capacitar al equipo PIE sobre nuevas actualizaciones, aplicación de test estandarizados y no estandarizados.</p> <p>c. Realizar 2 escuelas para padres en el primer semestre y 2 en el segundo semestre estos enfocados en aquellos que tienen hijos con algún diagnóstico.</p>	<p>- Coordinadora pie.</p> <p>- Educadora diferencial</p>
---	--	---

4. Área gestión de Recursos

Dimensión Gestión de recursos humanos		
Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
<p>Practica 1</p> <p>Analizar y fortalecer las necesidades del personal y de la organización para diseñar programas de capacitación que promuevan el desarrollo profesional continuo y evaluar su impacto en la eficiencia institucional.</p>	<p>Implementar cronograma de capacitaciones durante el primer semestre. Las actividades programadas incluyen</p> <p>a. 3 de marzo capacitación cómo actuar frente a una desregulación en el aula con estudiantes con Trastorno del Espectro Autista (TEA).</p> <p>b. 6 de abril capacitación sobre Necesidades Educativas Especiales (NEE), Inclusión Educativa y adecuaciones curriculares para estudiantes permanentes y transitorios.</p> <p>c. 3 de junio capacitación sobre TDAH una mirada integral</p> <p>d. 8 de julio inducción sobre la importancia del autocuidado</p>	<p>- Psicólogo pie</p> <p>- Coordinadora pie</p> <p>- Convivencia escolar</p> <p>- ACHS</p>

Dimensión gestión de recursos educativos		
Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
<p>Práctica 2</p> <p>Adquirir variedad de recursos didácticos diseñados para potenciar el aprendizaje en los distintos niveles, estableciendo normas y rutinas que aseguren su adecuada organización y uso.</p>	<p>Adquirir en marzo los recursos de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Laboratorio móvil para Ciencias Naturales: Diseñado para apoyar el trabajo experimental y práctico en la asignatura, promoviendo la aplicación de metodologías activas y el desarrollo de competencias científicas. 2. Laboratorio móvil para Matemática y taller de Excel: Enfocado en el fortalecimiento de las habilidades digitales de los estudiantes, asegurando el acceso a herramientas tecnológicas que les permitan aprender y aplicar funciones, fórmulas y procesamiento de datos en entornos reales y simulados. 	<p>- Dirección</p>
<p>Practica 5</p> <p>Capacitar a los docentes en el uso efectivo de los recursos educativos y digitales, fomentando una participación activa que enriquezca el proceso de enseñanza aprendizaje</p>	<ol style="list-style-type: none"> a. Realizar capacitaciones cada viernes del mes de marzo y abril. b. Enfocadas en recursos educativos y digitales como: a. Mundo Primaria c. Educando Juntos d. Wordwall e. Academia Play 	<p>- Encargado de informática</p> <p>- Coordinadoras de ciclos</p>

<p>Práctica 6</p> <p>Fortalecer la formación continua en el uso de nuevas tecnologías y plataformas, promoviendo un enfoque actualizado que responda a las demandas educativas contemporáneas</p>	<p>Implementar proceso de inducción y capacitación durante el primer semestre orientado al fortalecimiento del uso de herramientas digitales, las cuales serán:</p> <p>a. Marzo: inducción sobre la nueva plataforma digital Syscol (libro digital).</p> <p>b. Primer lunes de mayo: Capacitación sobre plataformas digitales como Perplexity</p> <p>c. Primer lunes de junio: Capacitación sobre plataformas de gestión del aprendizaje y aplicaciones móviles.</p>	<p>- Dirección - Coordinadoras de ciclo</p>
---	--	---

CONCLUSIÓN

El presente trabajo permitió llevar a cabo un análisis exhaustivo de la gestión educativa del Colegio Da Vinci, centrado en cuatro dimensiones fundamentales: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. A través de la aplicación de un instrumento diagnóstico, fue posible identificar las fortalezas como las debilidades que caracterizan el funcionamiento del establecimiento, lo que proporcionó una visión integral y fundamentada del estado actual de su gestión pedagógica e institucional.

En primer lugar, los resultados evidenciaron que la Formación Basada en Competencias es un enfoque pedagógico clave para el desarrollo de habilidades transferibles en los estudiantes, como la resolución de problemas, el trabajo colaborativo y la capacidad de adaptación a diversas situaciones. No obstante, su implementación efectiva requiere una actualización constante del currículo y una revisión crítica de las prácticas docentes, con el fin de garantizar su pertinencia y coherencia con las necesidades sociales y laborales actuales.

Asimismo, se evidenció que el Liderazgo Pedagógico desempeña un papel estratégico dentro del establecimiento, ya que impulsa la innovación metodológica, fortalece el sentido de pertenencia del cuerpo docente y fomenta una cultura organizacional orientada a la mejora continua. En este sentido, un liderazgo sólido no solo facilita la implementación eficiente del currículo, sino que también promueve condiciones favorables para el trabajo colaborativo y la participación activa de la comunidad educativa.

En lo que respecta a la Gestión Curricular, el análisis permitió evidenciar la necesidad de establecer procesos sistemáticos de evaluación y ajuste basados en evidencias, a fin de garantizar la calidad del aprendizaje y su alineación con los objetivos institucionales. Del mismo modo, se destacó la importancia de contar con un currículo flexible y adaptativo que responda a la diversidad del estudiantado, asegurando una educación inclusiva y equitativa.

Por otra parte, la Gestión de Recursos, tanto humanos como materiales, se identifica como un elemento esencial para fortalecer los procesos educativos. En esta línea, se hace necesario optimizar la distribución y el uso de los recursos disponibles, asegurando no solo el acceso a infraestructura y materiales adecuados, sino también la capacitación continua del personal docente y administrativo, lo que permitirá implementar buenas prácticas pedagógicas y organizacionales de manera sostenida.

Si bien el establecimiento ha consolidado prácticas eficientes en gestión institucional y trabajo colaborativo, el diagnóstico evidencia desafíos relevantes relacionados con la actualización metodológica, la articulación curricular y la formación continua del equipo docente.

A pesar de que las dimensiones evaluadas reflejan un desempeño general adecuado, aún existen oportunidades de mejora significativas, especialmente en la implementación sistemática de estrategias pedagógicas centradas en el estudiante y en la consolidación de un liderazgo pedagógico que favorece la innovación educativa de manera sostenible.

Por lo tanto, resulta fundamental fortalecer de manera continua una cultura institucional orientada al mejoramiento permanente, con un enfoque en el desarrollo integral de competencias tanto en docentes como en estudiantes. Para ello, se requiere avanzar en la implementación de procesos de reflexión crítica, evaluación rigurosa y actualización profesional constante, con el propósito de responder de manera efectiva a las crecientes demandas sociales, tecnológicas y pedagógicas del contexto actual.

A partir de este diagnóstico, se diseñaron propuestas de mejora dirigidas a superar las brechas detectadas, con el objetivo de consolidar una gestión educativa de calidad, flexible y adaptativa, que garantice la equidad, fomente aprendizajes significativos y pertinentes, y responda a los desafíos de una comunidad educativa en constante transformación.

Finalmente, considerando los resultados obtenidos, uno de los principales desafíos para el Colegio Da Vinci será consolidar un modelo de gestión educativa que, además de preservar las buenas prácticas existentes, fortalezca aquellas áreas que presentan dificultades. En este contexto, se prioriza la implementación de estrategias

para fomentar la autonomía y el protagonismo estudiantil, la consolidación de espacios de reflexión pedagógica interdisciplinaria, la actualización constante de los recursos digitales y didácticos, así como la formación docente continua alineada con las exigencias del siglo XXI.

Además, será fundamental avanzar en la incorporación de herramientas de evaluación innovadoras y flexibles, que permitan monitorear con precisión los aprendizajes y realizar ajustes oportunos en las prácticas pedagógicas. En conjunto, estas acciones contribuirán a proyectar al establecimiento como un referente en educación inclusiva y de calidad, adaptada a las necesidades del contexto y a las exigencias de una sociedad en permanente evolución.

BIBLIOGRAFÍA

Aria Arias, C G, & Lombillo Rivero, I. (2019). Reflexiones en torno al enfoque de formación basado en competencias en el contexto chileno. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3), http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S025743142019000300019&lng=es&tlng=es.

Arias Arias, CG y Lombillo Rivero, I. (2019). Reflexión sobre la educación y formación basada en competencias en Chile. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38 (3). Artículo Original Reflexiones en torno al enfoque de formación basado en competencias en el contexto chileno http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S025743142019000300019&script=sci_arttext&tlng=en

Beltrán Véliz, Juan Carlos. (2014). Factores que dificultan la gestión pedagógica.

Cabrera, R. (2025) La importancia de la gestión de recursos <https://www.rededuca.net/blog/educacion-y-docencia/gestion-recursos-educacion>

Celis, M. (2017). Gestión de Recursos Humanos en la Escuela: un Desafío curricular de los jefes de Unidades Técnico Pedagógicas. *Revista mexicana de Educación y Docencia*

Domínguez Garrido, M. C. (Coord.), López-Gómez, E. (Coord.) & Cacheiro-González, M. L. (Coord.). (2021). Investigación e internacionalización en la formación basada en competencias: (ed.). Dykinson. <https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/182217>

Gómez, Y. A. (2023). Innovación educativa y gestión curricular. *Anales de la Real Academia de Doctores*. Obtenido de https://www.rade.es/imageslib/PUBLICACIONES/ARTICULOS/V8N3%20%2007%20-%20AC%20-%20APARICIO_RADE-MAPFRE.pdf.

González, Molina, Sotomayor, Beltrán, Flandez (2020) Construcción y validación de un instrumento para valorar la calidad de la formación de profesores de Educación Física en Chile

Hernández Barriga, F. I. (II.) y Fonseca Ortiz, L. M. (II.). (2019). Gestión curricular y desarrollo de competencias en estudiantes y docentes: apuesta por la calidad universitaria: (ed.). Bucaramanga, Ediciones USTA. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/133066?page=31>

Hernández Barriga, F. I. (II.) & Fonseca Ortiz, L. M. (II.). (2019). Gestión curricular y desarrollo de competencias en estudiantes y docentes: apuesta por la calidad universitaria: (ed.). Ediciones USTA. <https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/133066>

Medina-Díaz, M. del R., & Verdejo-Carrión, A. (2020). Validez y confiabilidad en la evaluación del aprendizaje mediante las metodologías activas. *Alteridad*, 15(2), 270-284. <https://doi.org/10.17163/alt.v15n2.2020.10>

Montero Zamora, E. G, Segura Cueva, K. A., Montero Cadena, O. G., & Montero Cadena, S. B. (2024). Evaluación de la validez y fiabilidad en estudios científicos: Revisión sistemática de métodos y buenas prácticas. *Ciencia Y Educación*, 365 - 387. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14207509>

Navarro-Granados, M. (2023). Investigación sobre el liderazgo pedagógico en escuelas de difícil desempeño: (1 ed.). Madrid, Dykinson. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/253474?page=15>

Permanente. Educare. Recuperado de Reflexiones en torno al enfoque de formación basado en competencias en el contexto chileno <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v38n3/0257-4314-rces-38-03-e19.pdf>

Pérez Payrol, V. B. & Baute Rosales, M. (2018). Gestión educacional y experiencias educativas: (ed.). Editorial Universo Sur. <https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/120855>

Rodríguez Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14 (2), 253-267: (ed). Bogotá, Colombia:

Universidad de La Sabana. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/5956?page=6>

Ronquillo Murrieta, G. V., De Mora Litardo, E., Bohórquez Morante, A. M., & Padilla Plaza, J. L. (2023). Modelo constructivista y su aplicación en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. *Journal of Science and Research*, 8(III CISE), 256–273.

Recuperado a partir de <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/3012>

Sánchez, & Carvajal Estepa, M. (2024). Evaluación del proceso de enseñan-

zaaprendizaje en formación profesional para el empleo. SSCE0110: (1 ed.). IC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/271580?page=26>

Tobón, S. (2006). Aspectos básicos de la formación basada en competencias. Recuperado de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2019/07/Aspectos-basicos-de-laformacion-basada-en-competencias.pdf>

Villa, A., & Poblete, M. (2007). Aprendizaje basado en competencias: una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas.

Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Volante, P., Bogolasky, F., Derby, F., & Gutiérrez, G. (2015). Hacia una teoría de acción en gestión curricular: Estudio de caso de enseñanza secundaria en matemática. *Psicoperspectivas*, 14(2), 96-108. <https://dx.doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL14-ISSUE2-FULLTEXT445>

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA EN LAS ÁREAS DE FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS DEL COLEGIO DREAM HOUSE, DE LA COMUNA DE CARAHUE, REGIÓN DE LA ARAUCANÍA

Camila Torres Paredes

Sandra Mariqueo Araneda

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como propósito realizar un diagnóstico institucional del Colegio Dream House, con el fin de identificar las principales fortalezas y debilidades presentes en la gestión educativa, y a partir de ello, proponer acciones de mejora concretas. La problemática detectada se vincula a ciertos déficits en áreas clave como la gestión de recursos e infraestructura, que afectan el desarrollo integral del proceso educativo. El estudio se orientó a evaluar cuatro dimensiones fundamentales: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Para ello, se aplicó una metodología cuantitativa y cualitativa, utilizando como instrumento una encuesta dirigida al cuerpo docente, implementada mediante la plataforma Google Forms. Esta permitió recoger tanto datos numéricos como apreciaciones cualitativas sobre el rol del equipo directivo y técnico-pedagógico. Los resultados evidenciaron un alto desempeño en liderazgo pedagógico, formación en competencias y gestión curricular, con docentes valorando positivamente el acompañamiento y la planificación institucional. Sin embargo, se detectaron debilidades significativas en la gestión de recursos, especialmente en el acceso a tecnologías, condiciones de infraestructura y espacios adecuados para el personal. Frente a estos hallazgos, se diseñó una propuesta de mejora que incluye acciones específicas como la implementación de un plan de inversión en equipamiento tecnológico, mejoramiento de espacios físicos (sala de profesores y espacios pedagógicos), así como programas de bienestar docente. Asimismo, se proponen acciones para fortalecer el trabajo colaborativo y mantener las buenas prácticas en las áreas mejor evaluadas. Estas propuestas buscan no solo atender las necesidades identificadas, sino también consolidar una cultura institucional de mejora continua, en beneficio de toda la comunidad educativa.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito realizar un diagnóstico institucional en el Colegio Dream House, con el fin de identificar fortalezas y debilidades en los procesos de gestión educativa, especialmente en el rol y desempeño del equipo directivo y técnico-pedagógico. El eje central de este estudio se articula en torno a cuatro dimensiones fundamentales para el funcionamiento de un establecimiento educacional: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

En un contexto donde la mejora continua y la gestión eficaz resultan fundamentales para alcanzar una educación de calidad, el diagnóstico institucional se convierte en una herramienta estratégica. Según Bolívar (2010), el liderazgo pedagógico debe propiciar condiciones organizativas, técnicas y humanas que impulsen la mejora sostenida de los aprendizajes, a través de una gestión participativa y con visión compartida. Por tanto, estudiar estas áreas permite no solo detectar puntos críticos, sino también proyectar acciones concretas que favorezcan el desarrollo integral de la comunidad educativa.

Este trabajo se estructura en varios capítulos. En primer lugar, se presenta un marco contextual que describe las características del establecimiento y su entorno. Luego, se expone el marco teórico que fundamenta conceptualmente las dimensiones analizadas. Posteriormente, se detalla la metodología utilizada para el levantamiento y análisis de datos. A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado al profesorado, seguidos de un análisis cualitativo y cuantitativo. Finalmente, se desarrolla una propuesta de mejora que responde a los hallazgos del diagnóstico, orientada a fortalecer las áreas deficitarias y a consolidar las prácticas exitosas.

2. MARCO TEÓRICO

Formación basada en competencias en el ámbito educativo

En primer lugar, la educación basada en competencias se presenta como una estrategia pedagógica contemporánea que responde a las demandas de la sociedad del conocimiento. Este enfoque surge ante un contexto global caracterizado por la movilidad, el acceso masivo a la información y la necesidad de formar profesionales capaces de integrar conocimientos, habilidades y actitudes. Según Tobón (2013), “las competencias comprenden el saber, saber hacer, saber convivir y saber ser” (p. 25), y su aplicación se refleja en desempeños efectivos y contextualizados.

Asimismo, desde las teorías cognitivas, la competencia es entendida como “una combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para actuar de manera eficaz en diversas situaciones” (Zabala & Arnau, 2007, p. 16). Por ejemplo,

Chomsky (1985) define la competencia como “la capacidad de interpretar y realizar tareas en contextos variados” (p. 42). Por su parte, Holland (1997) enfatiza la necesidad de adaptar la enseñanza a las características individuales del estudiante para promover su autonomía y desarrollo integral.

Como consecuencia, el enfoque por competencias requiere transformar las prácticas educativas, rediseñar los planes de estudio, diversificar estrategias metodológicas y redefinir el rol del docente como facilitador del aprendizaje significativo.

Liderazgo pedagógico

En segundo lugar, el liderazgo pedagógico se refiere a una forma de dirección centrada en mejorar de manera continua los procesos de enseñanza y aprendizaje. Su principal objetivo es establecer una visión compartida, planificar estratégicamente, evaluar el desempeño docente y fomentar el desarrollo profesional del equipo educativo. Leithwood, Harris y Hopkins (2019) señalan que “el liderazgo pedagógico es el segundo factor más influyente en el aprendizaje de los estudiantes, después de la calidad docente” (p. 3).

Este tipo de liderazgo puede ejercerse de forma directa, cuando se participa activamente en las prácticas pedagógicas, o de forma indirecta, al generar condiciones estructurales y culturales que promuevan el desarrollo educativo. De acuerdo con Bendikson, Robinson y Hattie (2012), ambas formas son complementarias y fundamentales para fortalecer la calidad de los aprendizajes.

Gestión curricular y de recursos

En tercer lugar, la gestión educativa es concebida como un proceso integrador que vincula dimensiones organizacionales, pedagógicas y administrativas con el propósito de lograr los objetivos institucionales. En este marco, la gestión curricular implica “planificar, implementar y evaluar los contenidos y estrategias didácticas, articulando la teoría con la práctica” (Stenhouse, 1975, p. 6).

Stenhouse (1975) sostiene que “el currículo debe concebirse como una propuesta abierta al análisis crítico y la actualización constante” (p. 14), reflejando los valores y principios que orientan la práctica educativa. Por otra parte, en relación con la gestión de recursos, Cassasus (2000) señala que esta debe considerar “la interacción entre la estructura organizativa, las estrategias institucionales, las competencias del personal, los estilos de liderazgo y las metas organizacionales” (p. 37).

Complementariamente, López (2009) define la gestión pedagógica como “el conjunto de acciones destinadas a dinamizar el funcionamiento institucional, articulando

recursos humanos y materiales para alcanzar los fines educativos” (p. 22). El autor destaca la función del director como pieza clave en la dirección estratégica, la supervisión pedagógica y el vínculo con la comunidad escolar.

Elaboración, validación y aplicación de instrumentos de evaluación

Por último, en el ámbito investigativo, los instrumentos de evaluación son fundamentales para la recolección de datos, siempre que cumplan con los criterios de validez y confiabilidad. De acuerdo con Pérez y Martínez (2008), estos criterios “garantizan que los resultados reflejen de manera precisa los fenómenos estudiados” (p. 45).

Herrera (1998) los define como “herramientas que permiten medir constructos teóricos mediante indicadores observables” (p. 32). En tanto, Sandín (2003) afirma que “su validez también depende del marco epistemológico que los sustenta” (p. 18). Por su parte, Soriano Rodríguez (2014) destaca “la necesidad de una elaboración fundamentada y el uso de herramientas estadísticas para evaluar sus propiedades psicométricas” (p. 27).

3. MARCO CONTEXTUAL

“Colegio DREAM HOUSE” es una institución educativa situada en la región de la Araucanía, específicamente en la comuna de Carahue y se encuentra a 18 kilómetros en un sector rural denominado CATRIPULLI (Tierra cortada en lengua Mapuche). Este establecimiento funciona desde el 11/11/82, bajo el nombre de Escuela Particular Catripulli N°368, pero por motivos de consulta a la comunidad y basados en los sellos de nuestro establecimiento es que todos los entes de la comunidad educativa decidieron que el nombre de la institución se cambiara al actual que es “Colegio Dream House”, llevando hasta la fecha 36 años entregando educación a niños y niñas mapuche y no mapuche, atendiendo siempre de forma integral, interesándose siempre tanto por los objetivos de aprendizaje y por la dimensión valórica.

El 98% de la población escolar es de ascendencia mapuche, cuyos padres y miembros de la comunidad en general, son pequeños agricultores, sustentándose básicamente por esta actividad. El alumnado se caracteriza por tener bajos recursos económicos, ya que el índice de vulnerabilidad social es de los más bajos de la comuna, siendo de un 94% (fuente JUNAEB).

El “Colegio DREAM HOUSE” de la comuna de Carahue, desde el año 2000 queda en manos de una nueva sostenedora y directora, quienes dan un vuelco radical, con un nuevo paradigma, que implica un cambio profundo en la forma como se concibe y se lleva a cabo los diferentes procesos de enseñanza y de igual forma, en la manera que los alumnos construyen sus aprendizajes.

Identificación del colegio:

Directora	Marisol Araneda Salazar
Dirección del Establecimiento	Sector Catripulli S/N
R.B.D.	6577-3
Comuna	Carahue
Fono	45 3213242
E-mail	colegiodreamhouse@gmail.com
Fecha de creación del Establecimiento Educacional	11/11/1982
Decreto Cooperador de la Función Educacional del Estado	960
Dependencia	Particular subvencionado
Nivel y Modalidad	JEC Cobertura desde Pre Kínder a 8º año básico.
Planes y Programas Propios Resolución	Otorgados por el Mineduc
Horario de Funcionamiento	Ed. Parvularia: De lunes a viernes: 09:20 hrs a 13:50 hrs. Ed. Básica: De lunes a jueves: 09:20 – 16:40 hrs. Y viernes: 09:20 15:25 hrs.
Nº de Docentes Directivos	4
Nº de Docentes	13
Nº Asistentes de la Educación	17

Infraestructura:

INFRAESTRUCTURA		
Espacios Físicos	Cantidad	Estado (Observaciones)
Salas de Clases	5	Bueno
Biblioteca CRA	1	Bueno
Aula de recursos PIE	1	Regular
Laboratorio de ciencias	1	Regular
Patio techado	1	Bueno
Casino personal	1	Bueno
Sala PMI	1	Bueno
Sala de lectura	1	Bueno
Módulo dental	1	Bueno
Casino estudiantes	1	Bueno
Bodegas	2	Regular
Servicios Higiénicos	16	Bueno

Marco Filosófico Institucional

Visión: Ser una comunidad educativa líder en el manejo comunicacional y funcional del idioma inglés, promoviendo la excelencia académica inclusiva mediante metas claras y alcanzables. Nos comprometemos a crear un ambiente de aprendizaje dinámico y colaborativo donde cada estudiante pueda alcanzar su máximo potencial. Valoramos la comunicación efectiva y la diversidad como fundamentales en nuestra comunidad educativa. Buscamos formar individuos capaces de enfrentar los retos del mundo globalizado.

Misión: Somos una comunidad educativa que proporciona una educación de excelencia integral e inclusiva, estableciendo metas claras y alcanzables de manera participativa. Creamos las condiciones para que los y las estudiantes sean protagonistas de su aprendizaje, permitiéndoles desplegar su máximo potencial y fomentando un manejo comunicacional y funcional del idioma inglés. Nos esforzamos por formar individuos capaces de enfrentar los desafíos del mundo globalizado con confianza, sólidos valores y habilidades, contribuyendo así al desarrollo humano y social.

Sellos educativos:

El establecimiento orientará su quehacer en función a las siguientes áreas estratégicas descritas a través de los sellos identitarios, que a continuación se explicitan:

Sello N° 1: Manejo comunicacional y funcional del idioma inglés.

El “manejo comunicacional y funcional del idioma inglés” se refiere a la capacidad de utilizar el inglés de manera efectiva y competente en situaciones de comunicación y en contextos prácticos.

El manejo comunicacional y funcional del idioma inglés implica no solo conocer las reglas gramaticales y tener un amplio vocabulario, sino también ser capaz de aplicar estos conocimientos de manera efectiva en diversas situaciones comunicativas y contextos culturales.

Sello N° 2: Búsqueda de la excelencia académica a través de metas:

Como Colegio Dream House busca dotar a sus estudiantes de conocimientos, así también el desarrollo de talentos y habilidades, a través de talleres, con un enfoque estratégico, progresivo e inclusivo hacia la mejora continua, estableciendo metas claras y específicas, a través de proyectos estratégicos e innovadores como parte del proceso educativo para alcanzar la excelencia integral de todos sus estudiantes.

Elaboración y aplicación del instrumento

El propósito del instrumento de evaluación es recopilar información referente a la percepción del cuerpo docente sobre el desempeño y rol del equipo directivo. Este instrumento contempla clave de cuatro dimensiones, cuyo objetivo es profundizar en el análisis del liderazgo y la coordinación pedagógica dentro de la comunidad educativa, permitiendo así identificar fortalezas y debilidades en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y administración de recursos en el ámbito mesocurricular.

La construcción se realizó utilizando de apoyo un instrumento facilitado por la universidad Miguel de Cervantes y de manera colaborativa con la coordinadora académica, quien facilitó la información necesaria respecto a las áreas que presentan mayores necesidades dentro del establecimiento, considerando esta herramienta como parte de las acciones contempladas en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

El instrumento fue validado por la docente Marlenis Martínez. La aplicación del instrumento se llevó a cabo mediante Google formulario y fue dirigida a la totalidad del profesorado perteneciente a la Comunidad educativa (12 docentes). Esta herramienta entregó resultados que permitió una interpretación integral y enriquecedora del estado actual de la gestión educativa.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los datos obtenidos con su correspondiente análisis según cada área, es decir: Formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

Formación basada en competencias

Primeramente se presenta el gráfico correspondiente al área de Formación basada en competencias, el cual tiene por objetivo visualizar el nivel de desarrollo que los docentes perciben en torno al saber conocer, saber hacer y saber ser del equipo direc-

tivo y técnicopedagógico. Este gráfico refleja el grado de efectividad en la implementación del enfoque por competencias dentro del establecimiento.

- Nivel 1: 0%
- Nivel 2: 0%
- Nivel 3: 8.3%
- Nivel 4: 91.7%



Proceso general a evaluar: Saber conocer, Saber ser, Saber hacer, del procedimiento, de las acciones y desempeño del equipo directivo y pedagógico.	
Resultados obtenidos	De acuerdo a los resultados arrojados en el instrumento de diagnóstico queda en evidencia que el colegio presenta un alto y muy buen desempeño en la formación basada en competencias, puesto que más de un 90% de los participantes ha logrado un desarrollo eficaz en el proceso de enseñanza aprendizaje, evidenciando avances tanto en el ámbito teórico como práctico, dado que incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, lo que posiciona a la escuela, como un agente activo y continuo en el desarrollo de herramientas y estrategias para que la unidad educativa pueda avanzar de acuerdo a sus capacidades y habilidades.

Liderazgo pedagógico

El siguiente gráfico ilustra los resultados obtenidos en el área de Liderazgo Pedagógico. Su propósito es mostrar cómo es percibido el accionar del equipo directivo en términos de organización, gestión de la instrucción, desarrollo profesional y establecimiento de una dirección clara. Este indicador refleja la capacidad de conducción pedagógica dentro de la institución.

- Nivel 1: 0%

- Nivel 2: 0%
- Nivel 3: 0%
- Nivel 4: 100%



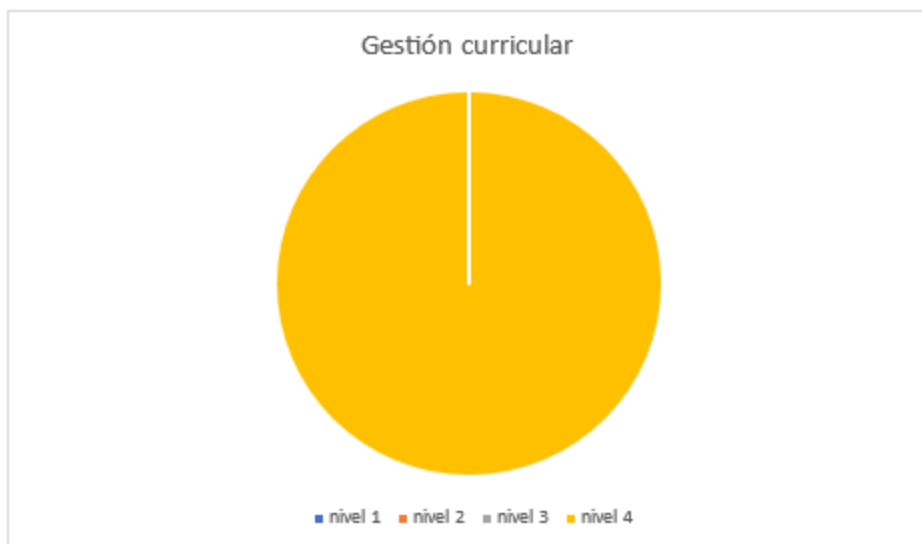
Proceso general a evaluar: Rediseñar la organización, gestionar la instrucción, desarrollar personas, establecer dirección.

Resultados obtenidos	<p>De acuerdo con los resultados arrojados en el instrumento de diagnóstico se puede observar que en este ámbito, se ha logrado el 100% de liderazgo pedagógico, lo que refleja una comunidad educativa profesional, constante y comprometida.</p> <p>La totalidad de los docentes se encuentra en el Nivel 4 (Destacado), lo cual indica que todos han demostrado prácticas pedagógicas exitosas, con un cuerpo docente altamente capacitado y comprometido con el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Por otra parte, es importante mencionar que el colegio permanentemente está innovando pedagógicamente y mejorando las prácticas docentes en el aula, diseñando nuevas estrategias para que los niños y niñas puedan alcanzar mejores aprendizajes. Es por esto, que desde el año 2012, el colegio cuenta con la adjudicación continua de la SNED en 100% lo que lo cataloga como un establecimiento destacado a nivel comunal, regional y nacional. Esto último, debido a que en el tiempo de pandemia, fue el primer centro educativo en implementar el aula móvil, llevando la enseñanza aprendizaje al hogar de los estudiantes más vulnerables y sin acceso a la tecnología.</p>
-----------------------------	--

Gestión curricular

En este gráfico se representan los niveles alcanzados en la dimensión de Gestión Curricular. Se pretende evidenciar el grado en que los docentes consideran que se gestionan eficazmente los procesos de enseñanza-aprendizaje, la planificación y el acompañamiento pedagógico, en coherencia con el currículo nacional y los estándares de la profesión docente.

- Nivel 1: 0%
- Nivel 2: 0%
- Nivel 3: 0%
- Nivel 4: 100%



Proceso general a evaluar: Gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula, apoyo al desarrollo de los estudiantes

Resultados obtenidos	<p>De acuerdo a los resultados arrojados en el instrumento de diagnóstico se puede observar que el análisis de la gestión curricular muestra que la escuela se encuentra completamente en el Nivel 4 (100%), lo que indica que ha alcanzado el máximo nivel de desarrollo en este ámbito. No se registran porcentajes en los Niveles 1, 2 ni 3, lo que refleja una gestión curricular consolidada, efectiva y plenamente implementada según los estándares evaluados.</p> <p>En cuanto a la gestión del equipo técnico pedagógico, el instrumento refiere de una permanente supervisión tanto en el aula, como en las planificaciones de los docentes, velando porque se cumplan cada uno de los objetivos curriculares, como por ejemplo: El desarrollo de las tres etapas de una clase, un clima favorable para todos los educandos, una enseñanza inclusiva y diversificada que otorgue el cumplimiento de una gestión curricular coherente y de calidad y del estándar de la profesión docente(marco para la buena enseñanza).</p>
-----------------------------	--

Gestión de recursos

El siguiente gráfico muestra la percepción del profesorado en torno a la Gestión de Recursos, abordando elementos como recursos humanos, tecnológicos, financieros y de infraestructura. El objetivo de este gráfico es identificar las áreas que requieren una mayor inversión y planificación para el mejoramiento de las condiciones laborales y pedagógicas.

- Nivel 1: 0%

- Nivel 2: 50%
- Nivel 3: 33.3%
- Nivel 4: 16.7%



Proceso general a evaluar: Gestión de recursos humanos, Gestión de recursos financieros y administrativos, gestión de recursos educativos.

Resultados obtenidos	<p>De acuerdo a los resultados arrojados en el instrumento de diagnóstico se puede observar que la gestión de recursos está concentrada principalmente en un nivel inicial (50%), con pocos procesos en nivel intermedio (33,3%) y menos aún en el nivel avanzado (16,7%).</p> <p>Esto indica que la gestión de recursos necesita fortalecerse y avanzar hacia mayores niveles de madurez y optimización.</p> <p>En cuanto al área de recursos humanos, aún falta fortalecer la compensación y beneficios para los trabajadores, puesto que necesitan jornadas de capacitación y espacios de pausas activas para liberar tensión y recuperar energía.</p> <p>El resultado del instrumento de diagnóstico, refiere que los profesores y profesoras, no cuentan con los implementos y recursos tecnológicos atingentes para los estudiantes, lo que desfavorece la práctica y la manipulación de estos instrumentos esenciales para los educando.</p> <p>Además, se evidencia un bajo índice de recursos a nivel de infraestructura, como por ejemplo: Una sala de profesores, juegos blandos y motrices. Sala de computación, entre otros.</p>
-----------------------------	---

6. PROPUESTAS DE MEJORA

De acuerdo a los resultados obtenidos se presentan las propuestas de mejora relacionadas a las debilidades y fortalezas. Las propuestas se presentan por cada área a continuación:

Área: Formación basada en competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Consolidar y mantener las prácticas efectivas de enseñanza-aprendizaje basadas en competencias, fortaleciendo el perfeccionamiento docente continuo.	<p>Diseñar un plan anual de capacitación enfocado en actualización metodológica y evaluación por competencias.</p> <p>Fomentar comunidades de aprendizaje entre docentes para compartir buenas prácticas.</p> <p>Realizar seguimiento semestral a través de observaciones de aula y retroalimentación formativa.</p>	Equipo técnico-pedagógico, Dirección académica.

Fortalezas a mantener:

Más del 90% del profesorado demuestra dominio del enfoque por competencias.

Debilidad leve detectada: Profundizar aún más en la articulación entre teoría y práctica.

Área: Liderazgo pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Sostener y proyectar el liderazgo pedagógico existente mediante la innovación y la gestión participativa.	<p>Generar instancias de liderazgo distribuido entre docentes y jefes de departamento.</p> <p>Integrar mecanismos de retroalimentación institucional para evaluar la percepción del liderazgo.</p>	Dirección general, Coordinación pedagógica.

Fortalezas a mantener: 100% de los docentes en Nivel 4 (Destacado), liderazgo comprometido y efectivo. Debilidad a prevenir: Evitar la rutina o estancamiento mediante la renovación constante de estrategias.

Área: Gestión curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Mantener la excelencia en la implementación curricular, garantizando inclusión y adaptaciones pertinentes para la diversidad del alumnado.	<p>Reforzar procesos de planificación colaborativa con foco en adecuaciones curriculares.</p> <p>Incorporar rúbricas estandarizadas para evaluar aprendizajes y retroalimentar prácticas.</p>	Coordinadores de ciclo, UTP.

Fortalezas a mantener: Gestión curricular coherente con estándares y prácticas inclusivas.

Debilidad a prevenir: Asegurar que el nivel alcanzado no decaiga por falta de monitoreo o innovación.

Área: Gestión de recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Mejorar la gestión integral de recursos humanos, tecnológicos e infraestructura para responder a las necesidades educativas.	<p>Levantar un diagnóstico específico sobre equipamiento tecnológico y necesidades de infraestructura.</p> <p>Diseñar un plan de inversión con prioridades: sala de computación, juegos motrices, sala de profesores.</p> <p>Implementar un programa de bienestar docente: pausas activas, jornadas de autocuidado y capacitaciones.</p>	Equipo directivo, Encargado de convivencia escolar, Administración.

Fortalezas: Presencia de estructura básica funcional.

Debilidades a mejorar: Déficit de infraestructura, tecnología insuficiente, y bienestar docente limitado.

CONCLUSIÓN

El diagnóstico institucional realizado en el Colegio Dream House permitió identificar con claridad las fortalezas y debilidades que afectan la gestión educativa, especialmente en lo relacionado con el liderazgo directivo, la formación por competencias, la gestión curricular y el uso de recursos. La aplicación del instrumento evaluativo al profesorado proporcionó evidencia significativa tanto cuantitativa como cualitativa, que sirvió de base para estructurar una propuesta de mejora pertinente y realista.

Se concluye que, si bien existe un liderazgo pedagógico consolidado y una planificación curricular adecuada, es necesario fortalecer aspectos vinculados a la infraestructura, recursos tecnológicos y condiciones laborales del personal docente. La participación activa del equipo directivo en el diseño y aplicación del diagnóstico constituye una muestra del compromiso institucional con la mejora continua.

Como proyección, se espera que las acciones propuestas generen un impacto positivo en la calidad educativa del establecimiento, promoviendo una cultura de reflexión, colaboración y desarrollo profesional. Este trabajo sienta las bases para futuras investigaciones y estrategias de intervención que contribuyan a la excelencia institucional y al bienestar de la comunidad educativa en su conjunto.

BIBLIOGRAFÍA

Bendikson, L., Robinson, V., & Hattie, J. (2012). Principals as instructional leaders: What does it take to be effective?. *Journal of Educational Administration*, 50(5), 545–566.

Cassasus, J. (2000). *La gestión educativa en América Latina*. UNESCO.

Chomsky, N. (1985). *El conocimiento del lenguaje: su naturaleza, origen y uso*. Gedisa.

Herrera, R. (1998). *Evaluación educativa: conceptos y aplicaciones*. Editorial Trillas.

Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Psychological Assessment Resources.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 39(1), 1–18.

López, A. (2009). *Gestión pedagógica y liderazgo escolar*. Fondo de Cultura Económica.

Pérez, C., & Martínez, M. (2008). *Metodología de la investigación educativa*. Editorial Narcea.

Sandín, M. P. (2003). *Investigación cualitativa en educación: Fundamentos y tradiciones*. McGraw-Hill.

Soriano Rodríguez, M. (2014). *La evaluación en el contexto educativo*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Stenhouse, L. (1975). *An introduction to curriculum research and development*. Heinemann.

Tobón, S. (2013). *El enfoque por competencias en la educación: una respuesta a los retos del siglo XXI*. Editorial Ecoe.

abala, A., & Arnau, L. (2007). *10 Ideas clave. El aprendizaje basado en competencias*. Graó Editorial.

