



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE
RECURSOS DEL COLEGIO RAFAEL EYZAGUIRRE DE LA
COMUNA DE SAN JOSÉ DE MAIPO, REGIÓN METROPOLITANA**

Candidato a Magister: Paulina Albornoz Yáñez

Tutor Disciplinar: Doris Solis Mejías

Tutor Metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Mayo, 2025

ÍNDICE

Resumen	3
Introducción	4
Marco Teórico	6
Marco Contextual	17
Elaboración y Aplicación del Instrumento	20
Análisis de Resultados	34
Propuesta de Mejora	47
Conclusión	51
Bibliografía	53

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como propósito analizar e implementar estrategias que fortalezcan el enfoque de educación basada en competencias en el contexto escolar, articulando el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión eficiente de los recursos. A través de un enfoque cualitativo y cuantitativo con diseño de estudio de caso, se examina cómo el liderazgo pedagógico incide en la transformación de prácticas docentes y en la toma de decisiones curriculares orientadas al desarrollo de competencias clave en los estudiantes. Asimismo, se analiza la integración efectiva de los recursos institucionales —humanos, materiales y tecnológicos— en función de una planificación curricular coherente y contextualizada. Los hallazgos evidencian que la sinergia entre liderazgo pedagógico, gestión curricular y uso estratégico de los recursos permite fortalecer una cultura institucional centrada en el aprendizaje, la mejora continua y la equidad educativa. Se concluye que el modelo propuesto puede contribuir significativamente a mejorar la calidad educativa en instituciones que buscan transitar hacia un enfoque por competencias con una gestión escolar más articulada y efectiva.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de transformación educativa, las instituciones escolares enfrentan el desafío constante de adaptarse, autorregularse y mejorar sus prácticas para responder eficazmente a las demandas de calidad, equidad y pertinencia. En particular, las escuelas que forman parte del sistema subvencionado chileno están llamadas a optimizar sus procesos internos con criterios de eficiencia pedagógica, liderazgo distribuido y gestión responsable de los recursos, sin perder de vista la diversidad y complejidad del entorno sociocultural en que están insertas.

Este trabajo de grado tiene como objetivo diagnosticar el nivel de desarrollo institucional en torno a cuatro áreas fundamentales de mejora educativa: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. A través de un enfoque analítico e integrador, se busca no solo identificar fortalezas y debilidades, sino también proponer acciones concretas de mejora que permitan proyectar un proceso sostenido de desarrollo institucional.

Para ello, se diseñó e implementó un instrumento diagnóstico basado en buenas prácticas educativas, cuya aplicación al equipo directivo y profesional permitió recolectar información cualitativa y cuantitativa sobre diversas dimensiones de funcionamiento escolar. Los resultados fueron representados gráficamente, lo que facilitó un análisis visual y comparativo por áreas, a partir del cual se elaboraron propuestas de mejora estructuradas en cuadros, con objetivos, acciones medibles y responsables definidos.

El marco teórico que fundamenta este trabajo se sustenta en autores y enfoques contemporáneos que abordan la formación basada en competencias como eje articulador del currículo, el liderazgo pedagógico como motor de la mejora, la gestión curricular como estrategia clave para asegurar aprendizajes significativos y la gestión de recursos como base de sostenibilidad educativa y equidad de oportunidades. Estas cuatro áreas constituyen no solo ejes de análisis, sino también referentes para la acción estratégica institucional.

A partir del análisis realizado, se espera que este trabajo aporte a la reflexión crítica y propositiva del equipo directivo, y se convierta en un insumo concreto para avanzar hacia una escuela más organizada, cohesionada y centrada en el aprendizaje y bienestar de todos sus estudiantes.

MARCO TEÓRICO

DEFINICIÓN DEL ENFOQUE DE FORMACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS

La formación basada en competencias se ha consolidado como un paradigma educativo que busca desarrollar en los estudiantes no solo conocimientos teóricos, sino también habilidades prácticas, actitudes y valores que les permitan desempeñarse eficazmente en diversos contextos. Este enfoque responde a las demandas de una sociedad globalizada y en constante cambio, donde se requiere que los individuos sean capaces de adaptarse, resolver problemas y colaborar con otros.

Domínguez, López-Gómez y Cacheiro-González (2021) enfatizan en que las competencias deben constituir un papel protagonista en el ámbito escolar, ya que suponen un uso del conocimiento que va más allá del contenido memorístico y se aplica también en la resolución de problemas. (Resumen del)

CARACTERÍSTICAS DE LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

- **Enfoque centrado en el estudiante:** El aprendizaje se orienta a las necesidades y contextos del estudiante, promoviendo su autonomía y responsabilidad en el proceso educativo.
- **Integración de saberes:** Combina conocimientos teóricos (saber), habilidades prácticas (saber hacer), actitudes y valores (saber ser), y la capacidad de convivir y trabajar en equipo (saber convivir).
- **Aprendizaje significativo y contextualizado:** Los contenidos se relacionan con situaciones reales, facilitando la aplicación práctica de lo aprendido.
- **Evaluación continua y formativa:** Se utilizan diversos instrumentos para valorar el progreso del estudiante en el desarrollo de competencias, más allá de exámenes tradicionales.
- **Flexibilidad curricular:** El currículo se adapta para incorporar competencias transversales y específicas, permitiendo una formación integral.

IMPLICACIONES PARA LA PRÁCTICA DOCENTE

La implementación de la formación basada en competencias requiere una transformación en el rol del docente, quien pasa de ser un transmisor de conocimientos a un facilitador del aprendizaje. Los docentes deben diseñar experiencias de aprendizaje que permitan a los estudiantes desarrollar y demostrar sus competencias en contextos reales o simulados.

Además, es fundamental que los docentes estén capacitados en la planificación y evaluación por competencias, y que cuenten con el apoyo institucional necesario para implementar este enfoque de manera efectiva.

DESAFÍOS Y CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

La implementación de la formación basada en competencias presenta varios desafíos, entre ellos:

- **Resistencia al cambio:** Algunos docentes y estudiantes pueden mostrar reticencia a adoptar nuevas metodologías y enfoques de evaluación.
- **Capacitación docente:** Es necesario ofrecer formación continua a los docentes para que comprendan y apliquen adecuadamente el enfoque por competencias.
- **Recursos y apoyo institucional:** La formación basada en competencias requiere de recursos adecuados y de un compromiso institucional para su implementación y sostenibilidad.

Superar estos desafíos es esencial para lograr una educación de calidad que prepare a los estudiantes para enfrentar los retos del siglo XXI.

DEFINICIÓN Y FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

El liderazgo pedagógico se refiere a la capacidad de los líderes educativos para influir en la mejora del aprendizaje y la enseñanza, centrándose en el desarrollo profesional docente y en la creación de una cultura escolar que promueva el éxito académico de todos los estudiantes. Este tipo de liderazgo implica una visión compartida, la toma de decisiones basada en datos y la implementación de prácticas pedagógicas efectivas.

Según Zambrano Rodríguez et al. (2023), el liderazgo pedagógico ha adquirido una relevancia creciente en la mejora de la calidad educativa, al impactar directamente en el desarrollo profesional docente y en la innovación dentro de las instituciones escolares. Este tipo de liderazgo no solo influye en la gestión del aprendizaje, sino que también fomenta la formación continua, la colaboración entre docentes y la implementación de prácticas educativas efectivas. (Resumen del artículo).

LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN CONTEXTOS DESFAVORECIDOS Y CON ENFOQUE DE JUSTICIA SOCIAL

El liderazgo pedagógico debe comprenderse también desde las realidades socioeducativas que enfrentan muchas escuelas en contextos de alta vulnerabilidad. María Navarro-Granados (2023) señala que, en estos entornos, el papel del liderazgo adquiere una dimensión estratégica para promover el desarrollo profesional docente y consolidar culturas colaborativas, superando barreras estructurales como la fragmentación del trabajo educativo o el aislamiento entre docentes. Navarro – Granados (2023) sostiene que “a pesar de que en opinión del profesorado, los directores ejercen prácticas de liderazgo pedagógico consideradas exitosas, a menudo sigue presente la individualización de la enseñanza en el propio centro” (p. 85).

Además, esta autora Navarro – Granados (2023) sostiene que “es esencial asegurar la equidad y la justicia social, especialmente en las escuelas que viven en situaciones de especial vulnerabilidad socioeducativa” (p. 162). Por lo cual el liderazgo escolar debe articularse con prácticas transformadoras que respondan no solo a los

estándares académicos, sino también a las necesidades reales del contexto escolar y comunitario.

Desde esta visión, se refuerza la necesidad de que los directivos cuenten con formación especializada, con herramientas para ejercer un liderazgo distribuido y con competencias para generar cambios significativos tanto en la enseñanza como en la cultura organizacional. Según Navarro – Granados (2023) menciona que “se hace necesario que los directores cuenten con formación específica en liderazgo pedagógico para instaurar culturas colaborativas en estos centros educativos” (p. 102).

IMPACTO DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA PRÁCTICA DOCENTE

El liderazgo pedagógico influye significativamente en las prácticas docentes, promoviendo la reflexión, la colaboración y la mejora continua. El docente debe estar convencido del papel que tiene como transformador de la realidad de aula, como líder potencial y real de esos cambios en el aprendizaje.

DESAFÍOS Y CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

A pesar de los beneficios del liderazgo pedagógico, su implementación enfrenta desafíos como la resistencia al cambio, la falta de formación específica y las cargas administrativas que limitan el tiempo dedicado al liderazgo instruccional. La falta de formación específica en liderazgo y la débil articulación entre docentes y directivos son barreras recurrentes que afectan la gestión escolar y limitan el progreso institucional.

Para superar estos desafíos, es esencial invertir en el desarrollo profesional de los líderes educativos, promover una cultura de colaboración y establecer políticas que respalden el liderazgo pedagógico en todos los niveles del sistema educativo.

CONCEPTO DE GESTIÓN CURRICULAR

La gestión curricular hace referencia al proceso de planificación, organización, ejecución y evaluación del currículum en una institución educativa. Este proceso no solo es administrativo, sino que implica una reflexión pedagógica constante que se ajusta a las necesidades del contexto y los estudiantes. La gestión curricular debe contemplar tanto las necesidades institucionales como las características de los y las estudiantes, a fin de garantizar que el currículum sea pertinente, flexible y accesible.

El concepto de gestión curricular es clave en la implementación de proyectos educativos, pues orienta el diseño del contenido, las metodologías de enseñanza y los métodos de evaluación que se utilizarán. Así, no se trata únicamente de la administración de los contenidos, sino también de la creación de espacios educativos que favorezcan el aprendizaje significativo.

EL CURRÍCULUM BASADO EN COMPETENCIAS

El currículum basado en competencias es un enfoque educativo que busca desarrollar en los estudiantes no solo conocimientos, sino también habilidades y actitudes que les permitan enfrentarse a situaciones reales y tomar decisiones efectivas en contextos profesionales y sociales. Este enfoque propone un currículum integral que fusiona la teoría con la práctica, promoviendo la adquisición de competencias que van más allá de la memorización de contenidos.

Este modelo de currículum debe estar orientado hacia la resolución de problemas, la colaboración, el pensamiento crítico y la capacidad de adaptación a diferentes situaciones. En este marco, los estudiantes son vistos como sujetos activos en su aprendizaje, cuyo rol no se limita a recibir información, sino que incluye la aplicación de los saberes adquiridos a su entorno.

MODELOS DE GESTIÓN CURRICULAR

Existen diversos modelos de gestión curricular, cada uno con su propia perspectiva sobre cómo organizar y dirigir el currículum educativo. Tradicionalmente, los modelos más rígidos y centralizados han dado paso a enfoques más flexibles y descentralizados, que permiten una mayor personalización del aprendizaje.

Un modelo de gestión curricular centrado en el estudiante promueve la adaptación del currículum a las necesidades e intereses individuales, permitiendo que cada estudiante avance a su propio ritmo y según sus propias capacidades. Este modelo está estrechamente vinculado al enfoque por competencias, que busca que los estudiantes desarrollen habilidades específicas a través de la experiencia práctica y la reflexión crítica.

Por otro lado, el modelo técnico-administrativo se enfoca más en la planificación formal y la gestión eficiente de los recursos y tiempos, y es utilizado en contextos donde la estandarización es crucial. Sin embargo, en la educación basada en competencias, estos modelos deben complementarse para lograr una gestión efectiva que no solo se limite a lo administrativo, sino que también favorezca la personalización del aprendizaje.

GESTIÓN CURRICULAR DESDE UN ENFOQUE INSTITUCIONAL Y POR COMPETENCIAS

En el contexto de la educación superior, la gestión curricular no solo implica la organización de contenidos académicos, sino también el diseño de estrategias que permitan responder a las necesidades del entorno y a los desafíos de la formación profesional. Una gestión curricular de calidad debe articularse con el desarrollo de competencias tanto en estudiantes como en docentes, promoviendo una formación integral y pertinente.

Este enfoque evidencia cómo la gestión curricular debe trascender los aspectos meramente administrativos para convertirse en una herramienta estratégica que impulse

el desarrollo de aprendizajes significativos, contextualizados y alineados con las demandas del entorno profesional y social.

EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

La evaluación basada en competencias es una de las piedras angulares del currículum orientado a competencias, ya que permite medir no solo el conocimiento teórico de los estudiantes, sino su capacidad para aplicar esos conocimientos en contextos reales. La evaluación en este enfoque se centra en el desempeño, la autonomía y la aplicación práctica de los aprendizajes adquiridos.

La evaluación se debe considerar como un proceso continuo y formativo, lo cual permite identificar fortalezas y áreas de mejora en el desempeño de los estudiantes. Además, debe estar alineada con los objetivos del currículum, asegurando que la enseñanza y la evaluación sean coherentes. Este tipo de evaluación no se limita a exámenes tradicionales, sino que incluye trabajos prácticos, proyectos colaborativos, portafolios de aprendizaje y otras metodologías que favorecen el desarrollo integral de los estudiantes.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA GESTIÓN CURRICULAR

La gestión curricular no se desarrolla en un vacío, sino que está contextualizada por una serie de factores socioculturales, políticos y económicos que influyen directamente en la educación. Los contextos educativos son diversos, y es fundamental que los modelos de gestión curricular sean flexibles para adaptarse a las características de cada comunidad educativa.

La diversidad estudiantil juega un papel crucial en la gestión curricular, pues el currículum debe ser inclusivo, considerando las distintas realidades y necesidades de los estudiantes. La integración de competencias en contextos diversos permite que todos los estudiantes tengan acceso a una educación de calidad, independientemente de su origen socioeconómico, cultural o geográfico.

TENDENCIAS ACTUALES EN GESTIÓN CURRICULAR

La tecnología educativa ha transformado profundamente la manera en que se gestiona el currículum. Las plataformas digitales, los recursos interactivos y el aprendizaje a través de tecnologías emergentes permiten una personalización del aprendizaje y una flexibilidad curricular que era impensable hace pocos años. La integración de la tecnología en la gestión curricular permite no solo una mayor accesibilidad, sino también una mayor interactividad y colaboración entre estudiantes.

GESTIÓN DE RECURSOS EN EDUCACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

La gestión de recursos en el ámbito educativo es un componente clave para garantizar la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje, especialmente en entornos orientados por un currículo y evaluación por competencias. Este enfoque exige una administración estratégica, eficiente y equitativa de los recursos disponibles: humanos, materiales, tecnológicos, financieros y temporales. La gestión de recursos educativos implica planificar, organizar, dirigir y controlar los medios necesarios para alcanzar los fines educativos, no se trata solamente de administrar insumos, sino de generar condiciones favorables que permitan el logro de competencias clave en los estudiantes.

RECURSOS HUMANOS: LIDERAZGO Y DESARROLLO DOCENTE

Los recursos humanos, especialmente el cuerpo docente, son determinantes para el éxito de un modelo educativo por competencias, el desarrollo profesional continuo y el liderazgo pedagógico son fundamentales para fomentar prácticas centradas en el aprendizaje activo, colaborativo y contextualizado. La gestión efectiva considera la asignación de personal según su perfil y fomenta el trabajo en equipo como medio para fortalecer las comunidades de aprendizaje.

RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS

La disponibilidad, adecuación y uso de materiales didácticos y tecnológicos son fundamentales en este enfoque. Los recursos deben seleccionarse según criterios de pertinencia curricular, equidad y sostenibilidad. Las TICs, por su parte, potencian la personalización del aprendizaje, la evaluación auténtica y la gestión del conocimiento institucional.

RECURSOS FINANCIEROS Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación financiera educativa en el modelo por competencias debe estar orientada a resultados. Es indispensable alinear el presupuesto institucional con las metas de desarrollo de competencias, priorizando inversiones en formación docente, infraestructura adaptada, plataformas digitales y materiales curriculares innovadores. Una gestión financiera eficaz promueve la equidad y mejora la calidad educativa.

GESTIÓN SISTÉMICA Y PARTICIPATIVA

Una visión sistémica considera la interacción entre todos los actores y recursos de la institución. La participación de docentes, estudiantes, personal administrativo y familias en la toma de decisiones permite una gestión más transparente, democrática y contextualizada . Además, promueve una cultura de corresponsabilidad en el uso racional y sostenible de los recursos.

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS

Finalmente, evaluar la gestión de recursos es clave para garantizar su efectividad. Esta evaluación debe ser continua, basada en indicadores cualitativos y cuantitativos, y estar alineada con los logros de aprendizaje esperados.

ELABORACIÓN, VALIDACIÓN Y APLICACIÓN DE UN INSTRUMENTO

La elaboración, validación y aplicación de un instrumento constituye una fase fundamental en todo proceso investigativo, ya que permite obtener datos pertinentes y confiables sobre las variables de estudio. En el contexto educativo, particularmente dentro del enfoque por competencias, estos procesos deben garantizar la alineación entre los objetivos de la investigación, el marco teórico y el tipo de información que se requiere recolectar.

ELABORACIÓN

La elaboración de un instrumento implica el diseño estructurado y reflexivo de una herramienta para recolectar datos, considerando los constructos teóricos definidos y los objetivos de la investigación. Este proceso incluye la selección del tipo de instrumento (cuestionario, rúbrica, entrevista, guía de observación, entre otros), la redacción clara y precisa de los ítems o preguntas, la definición del formato y la elección de escalas de medición apropiadas.

VALIDACIÓN

La validación consiste en comprobar que el instrumento mide efectivamente lo que se propone medir (validez de contenido, constructo y criterio). Este proceso se lleva a cabo generalmente a través de juicio de expertos, quienes revisan la coherencia, pertinencia y claridad de los ítems. También puede incluirse una prueba piloto con un grupo reducido de participantes, con el fin de identificar posibles ajustes antes de su aplicación definitiva. La validación también considera la confiabilidad del instrumento, es decir, su capacidad para arrojar resultados consistentes y estables a lo largo del tiempo.

APLICACIÓN

La aplicación del instrumento es la etapa donde se implementa la herramienta validada en el contexto real de investigación, ya sea en un entorno educativo, institucional o comunitario. Este proceso debe garantizar condiciones éticas, técnicas y logísticas adecuadas para asegurar la calidad de los datos obtenidos. Una aplicación cuidadosa permite analizar de manera rigurosa los resultados y extraer conclusiones pertinentes al fenómeno investigado.

MARCO CONTEXTUAL

RESEÑA HISTÓRICA DEL COLEGIO RAFAEL EYZAGUIRRE

El Colegio Rafael Eyzaguirre, ubicado en la comuna de San José de Maipo, tiene sus orígenes en el año 1880, cuando fue fundado por el presbítero Rafael Eyzaguirre Echeverría como una escuela parroquial. Su creación respondió a la necesidad de brindar educación cristiana y formación básica a niños y niñas de la zona precordillerana, en un contexto de escasa cobertura escolar y difícil acceso a la enseñanza formal.

Con el paso de los años, el establecimiento fue consolidando su presencia en la comuna, convirtiéndose en un referente educativo local. En el año 1975, la administración del colegio fue encomendada a la Congregación de las Madres Escolapias, quienes lo integraron a su red de centros educativos, dándole una identidad pedagógica inspirada en el carisma de Santa Paula Montal y San José de Calasanz. Desde entonces, el colegio ha asumido el lema: *"Piedad y Letras, Fe y Cultura"*, que sintetiza su compromiso con una formación integral, basada en valores cristianos, excelencia académica y servicio a la comunidad.

UBICACIÓN Y ENTORNO

El colegio se encuentra en Madre Paula Montal 168, en el centro de San José de Maipo. La comuna está situada en una zona precordillerana, caracterizada por su geografía montañosa y un entorno natural privilegiado. Esta ubicación influye en aspectos como la conectividad y el acceso a servicios, presentando desafíos logísticos, especialmente en condiciones climáticas adversas.

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS Y CULTURALES

San José de Maipo posee una población diversa, con actividades económicas centradas en el turismo, servicios y comercio local. El índice de vulnerabilidad escolar en la comuna es de 0,79, indicando una presencia significativa de estudiantes en contextos socioeconómicos desfavorables. Culturalmente, la comuna mantiene tradiciones andinas y una identidad comunitaria fuerte, aspectos que se reflejan en la vida escolar del colegio.

CARACTERÍSTICAS DEL ESTABLECIMIENTO

El Colegio Rafael Eyzaguirre es un establecimiento particular subvencionado gratuito que ofrece educación desde pre-kínder hasta 4º medio, con una matrícula aproximada de 610 estudiantes distribuidos en 14 cursos. El equipo educativo está compuesto por 33 profesores, 17 asistentes de la educación y 1 religiosa, bajo la dirección de Madre Mariela Morales Ríos.

La institución se centra en una formación integral, basada en los principios de la antropología cristiana y la pedagogía calasancia de Santa Paula Montal y San José de Calasanz, promoviendo valores como la fe, la cultura y la responsabilidad social.

LOGROS Y DESAFÍOS

Logros:

- Implementación de programas de mejoramiento educativo, como la Subvención Escolar Preferencial (SEP).
- Desarrollo de proyectos que integran tecnologías educativas y fomentan la innovación pedagógica.
- Participación activa en actividades culturales y comunitarias, fortaleciendo la identidad local.
- Iniciativas de apoyo psicosocial y convivencia escolar.
- Proyectos de desarrollo artístico, deportivo y medioambiental con la comunidad.

- Integración de tecnologías educativas mediante el uso de plataformas digitales.

Desafíos:

- Dificultades en la conectividad digital para estudiantes de sectores rurales, especialmente en contextos de educación remota.



DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO

Para los fines de esta investigación, se trabajará con un instrumento tipo cuestionario estructurado en formato de escala de valoración, el cual es propuesto por la Universidad Miguel de Cervantes, cuyo propósito es diagnosticar el nivel de desarrollo institucional en cuatro áreas clave de la gestión educativa: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

Este instrumento tiene un enfoque cuantitativo de carácter diagnóstico-descriptivo y permite recolectar información desde la percepción de los actores educativos respecto a la calidad y sistematicidad de diversas prácticas institucionales. Se compone de ítems organizados en dimensiones específicas, y cada uno es evaluado por los encuestados en una escala ordinal de cuatro niveles de calidad (1 a 4), que van desde prácticas incipientes hasta prácticas consolidadas, evaluadas y en mejora continua.

Este instrumento constituye una herramienta fundamental para el desarrollo del presente trabajo de grado, ya que permite obtener una visión holística de los procesos internos del establecimiento escolar y fundamentar propuestas de mejora pedagógica y de gestión.

VALIDACIÓN



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

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del Colegio Rafael Eyzaguirre, de la comuna de San José de Maipo, región Metropolitana

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						

DESCRIPCIÓN DE LA APLICACIÓN

El instrumento fue aplicado al equipo directivo y profesoras del Colegio Rafael Eyzaguirre, el cual consta de 6 personas, en el marco de una reunión de trabajo previamente agendada, en la cual se presentó el objetivo del cuestionario y se explicaron las instrucciones de manera clara y detallada. La aplicación se realizó por medio de un formulario de google, lo que permitió que cada integrante del equipo respondiera de manera individual y reflexiva, resguardando la confidencialidad de sus respuestas. Esta instancia facilitó el levantamiento de información clave desde la perspectiva de los líderes pedagógicos y gestores del establecimiento, permitiendo un diagnóstico más cercano a la realidad institucional y orientado a la toma de decisiones informadas.

PRESENTACIÓN DEL INSTRUMENTO

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

Instrucciones:

A continuación se presentarán diversos enunciados de prácticas establecidas por cada área: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, usted deberá marcar en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere se asemeje más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo a la realidad del contexto actual en que se encuentra inserto/a.

Escala evaluativa

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

Valor	Nivel de calidad
1	Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional ,cuyos propósitos son sistemáticos
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional ,con una sistematicidad y progresión secuencial en los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales ,lo que define una práctica institucional o pedagógica
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos

Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular				
2. Establece los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte				
3. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas				
4. Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos				
5. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará				
6. Los contenidos abordados en el proceso formativo, se revisan desde lo concreto a lo abstracto				
7. Las planificaciones consideran los recursos disponibles ,características de los alumnos y el contexto				
8. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes				

Dimensión: Saber Hacer

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso				
2. El docente desarrolla la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante				
3. El docente desarrolla en los estudiantes una actitud positiva frente a la ejecución de las actividades				
4. El docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				

5. El docente desarrolla en los estudiantes la creatividad en la realización de las diversas actividades				
6. El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras				

Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y responsablemente en las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio comunitario, demostrando espíritu emprendedor				
3. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones				
4. El docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante				
5. El docente realiza acciones que genere asombro y motivación para la realización de actividades				

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes				

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

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo facilita, realiza procesos de conocimiento ,análisis y de síntesis orientadas al mejoramiento de la enseñanza				
2. El equipo directivo posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación				
3. El equipo directivo otorga instancias que promuevan y participen el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos				
4. El equipo directivo otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativas para el mejoramiento de la enseñanza				
5. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento : orienta a su equipo a la identificación y análisis de las practicas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas				

6. El director lidera conversaciones profesionales ,promueve desafíos académicos a los docentes ,comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas ,retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes				
7. El director conduce de manera efectiva definiendo prioridades estableciendo ritmo ,coordina y delegas responsabilidades				
8. El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente				

Dimensión: Desarrollar personas

Practicas	1	2	3	4
5. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes				
2. El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos para dar solución a los diversos problemas que se suceden en determinadas situaciones				
3. El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos				
4. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes				
5. El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar				

Dimensión: Establecer dirección

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

Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

Practicas	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular				
2. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases ,las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar ,estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes				
3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido				

4. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores ,para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizajes ,identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o practicas a mejorar				
5. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas practicas				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Practicas	1	2	3	4
1. Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos.				
2. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
4. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza ,por ejemplo ,que los estudiantes comparta, clasifiquen ,generen analogías, resuman, elaboren preguntas, expliquen ,modelen conceptos entre otras.				
5. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				

6. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo.				
--	--	--	--	--

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistema de ingresos, becas y créditos.				
5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos.				
6. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje.				

Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

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

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

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

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

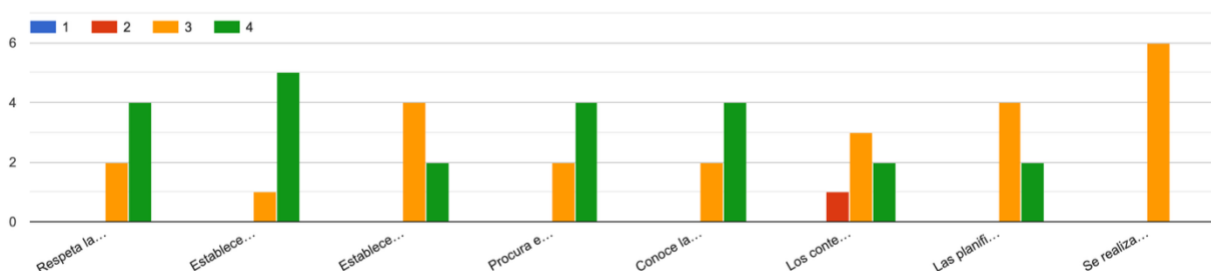
Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que establece su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódico.				

ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. ÁREA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

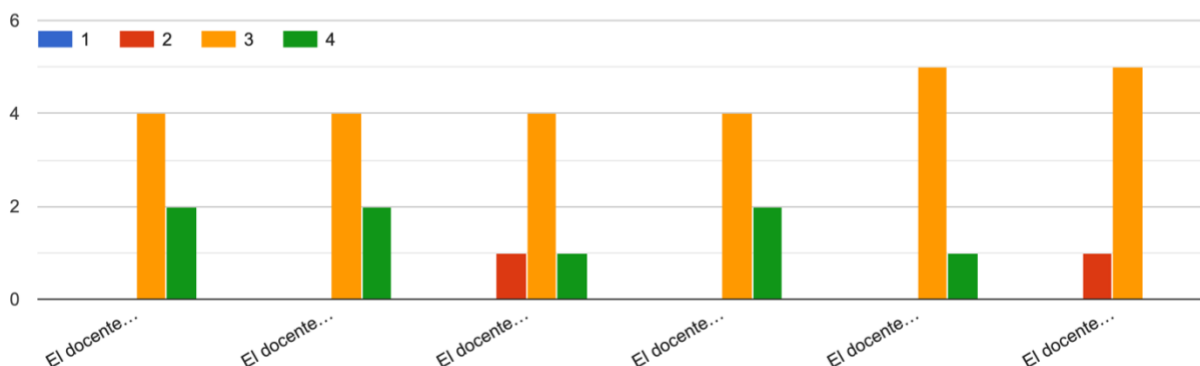
DIMENSIÓN : SABER CONOCER



Este informe presenta un análisis del desempeño docente respecto a la dimensión Saber Conocer, componente esencial del enfoque de formación basada en competencias. Se evalúan ocho prácticas pedagógicas vinculadas al manejo de contenidos, planificación, secuencia didáctica y evaluación formativa, a partir de un gráfico que refleja los niveles de logro en cada práctica.

Los resultados evidencian que los docentes muestran una sólida comprensión de los principios pedagógicos ligados al saber conocer, especialmente en la estructuración, secuenciación y contextualización de los contenidos. Sin embargo, aspectos como la transversalidad y, sobre todo, la evaluación formativa, requieren atención prioritaria para lograr una implementación integral de la formación basada en competencias.

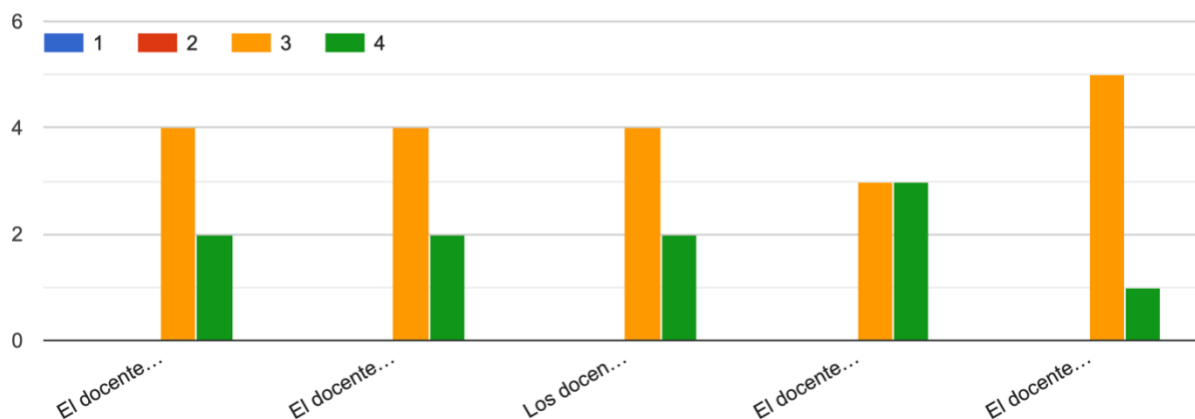
Dimensión: Saber Hacer



Este informe analiza la dimensión Saber Hacer en el marco de la formación basada en competencias, centrado en la capacidad del docente para fomentar en los estudiantes habilidades prácticas, actitudinales y procedimentales mediante metodologías activas. Se examinan seis prácticas docentes a partir de la distribución de niveles de logro reflejada en el gráfico.

La dimensión "Saber Hacer" revela un desempeño funcional y comprometido por parte del cuerpo docente, con potencial claro de mejora hacia prácticas más innovadoras, creativas y centradas en el protagonismo estudiantil. La clave estará en fomentar la evolución del nivel 3 hacia el 4 mediante el trabajo colaborativo y la reflexión pedagógica constante.

Dimensión: Saber ser

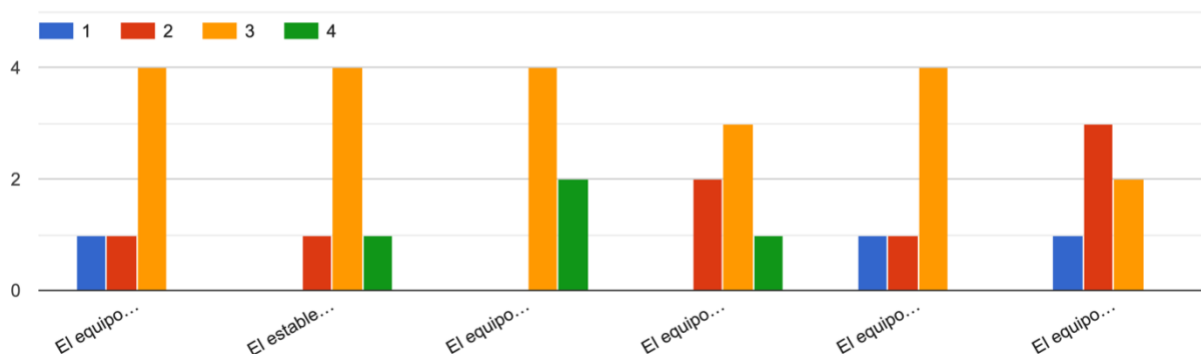


Esta dimensión evalúa el desarrollo de habilidades actitudinales, valores y disposiciones personales promovidas por el docente en sus estudiantes. A continuación se presenta el análisis de los resultados:

El equipo docente posee una clara intencionalidad formativa y ética en su quehacer pedagógico, especialmente en lo que refiere a la motivación, el trabajo en equipo y el compromiso con el entorno. Sin embargo, la mayoría de las prácticas se ubican en un nivel de desarrollo medio (**nivel 3**), lo que sugiere que si bien están presentes y son valoradas, aún no se implementan con total sistematicidad ni coherencia institucional.

2. ÁREA LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Dimensión: Rediseñar la organización

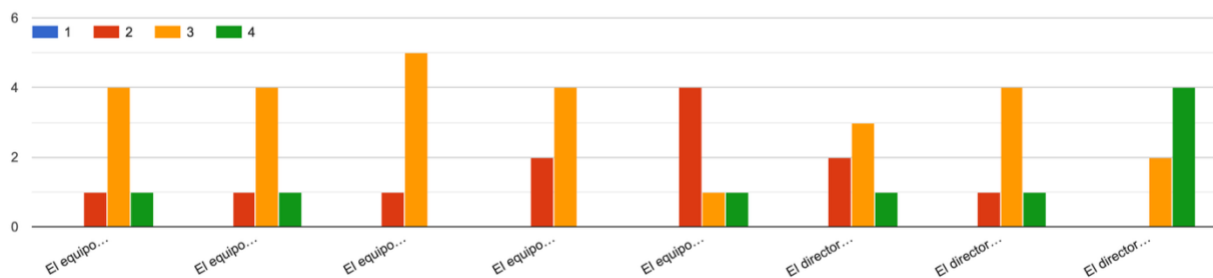


El análisis evidencia que el equipo directivo ha avanzado en instalar una cultura organizacional orientada a la mejora, pero de manera parcial y no siempre sistemática. La mayoría de las prácticas se concentran en el nivel 3, lo que indica que existe claridad en los propósitos y acciones, pero estas aún no se desarrollan con la profundidad ni la regularidad necesarias para generar cambios estructurales sostenibles.

Algunas prácticas clave como la supervisión pedagógica periódica y la gestión basada en resultados académicos muestran dispersión en los niveles de calidad, lo que evidencia brechas de implementación y posibles diferencias entre equipos o áreas. Además, se detectan debilidades en la valoración de virtudes docentes para generar instancias formativas, lo cual limita el aprovechamiento del capital humano interno.

Para lograr un rediseño organizacional efectivo, será clave fortalecer la sistematización, el monitoreo de las acciones y la toma de decisiones basadas en evidencia, así como promover una gestión más flexible y adaptativa frente a las necesidades reales del cuerpo docente y del establecimiento en general.

Dimensión: Gestionar la instrucción



El análisis de esta dimensión revela que el liderazgo pedagógico vinculado a la gestión de la instrucción se encuentra en un nivel de desarrollo intermedio, con predominio del nivel 3

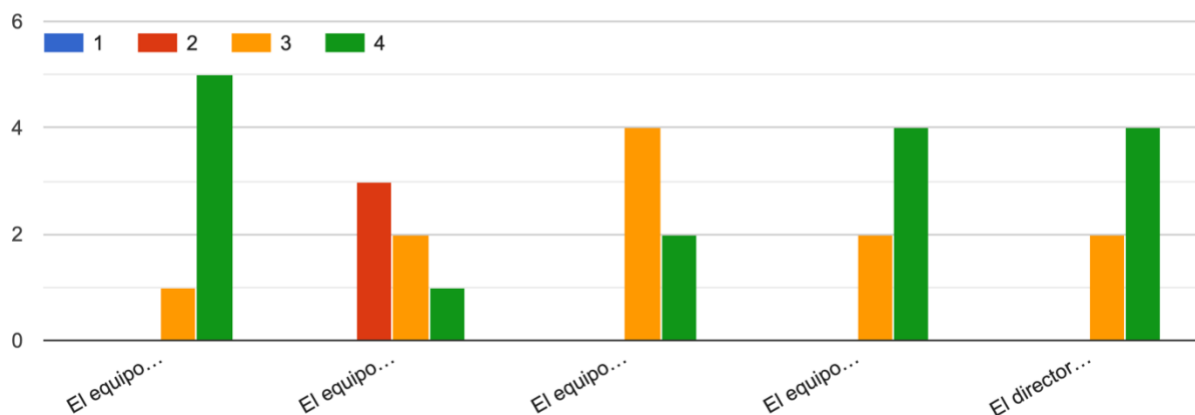
Las prácticas relacionadas con el uso de herramientas tecnológicas, la promoción del trabajo colaborativo docente y la coordinación de espacios para la mejora muestran una intención clara del equipo directivo por mejorar los procesos pedagógicos, aunque sin consolidación plena (poca presencia del nivel 4).

Las prácticas 6, 7 y 8 —vinculadas directamente al rol del director como líder instruccional— presentan una mayor variabilidad en los niveles de respuesta, lo que evidencia diferencias en la percepción del acompañamiento, liderazgo efectivo y atención individualizada hacia los docentes.

La práctica mejor evaluada es la N°8, donde aparece con fuerza el nivel 4, lo que indica que algunos docentes reconocen una buena atención a sus inquietudes personales por parte del director.

Sin embargo, la gestión de los procesos de cambio (práctica 5) y el liderazgo académico (práctica 6) presentan una alta concentración en niveles 2 y 3, lo que revela una brecha significativa en la orientación pedagógica directa y en la conducción estratégica del cambio.

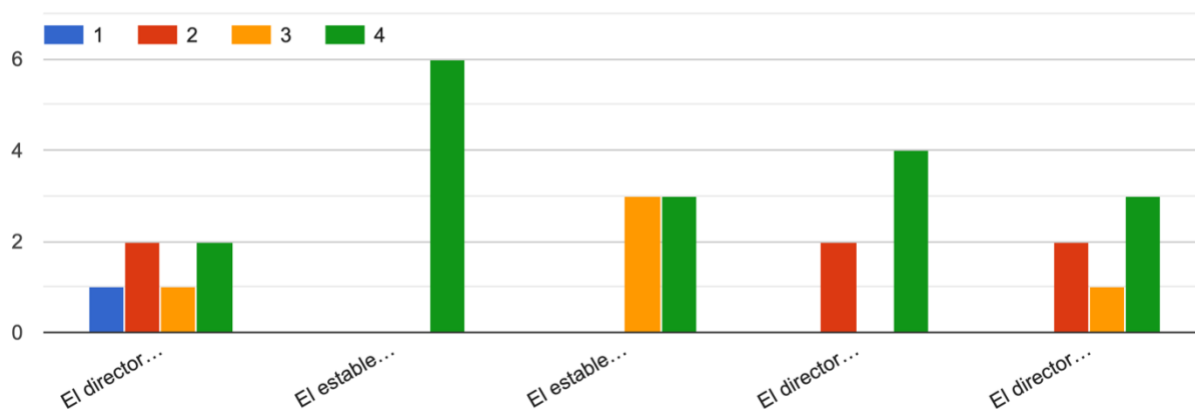
Dimensión: Desarrollar personas



Los resultados muestran una tendencia positiva y en ascenso en cuanto al compromiso del equipo directivo con el desarrollo humano y profesional de los docentes. Esta dimensión es una de las mejores evaluadas, destacando prácticas con un nivel alto de sistematización y calidad.

La dimensión refleja una buena capacidad del equipo directivo para cuidar, sostener y proyectar a las personas que forman parte del establecimiento, tanto en lo técnico-profesional como en lo humano. No obstante, la formación en contextos críticos y la pertinencia de las instancias de capacitación emergen como focos clave a perfeccionar para lograr un acompañamiento más efectivo y personalizado.

Dimensión: Establecer dirección

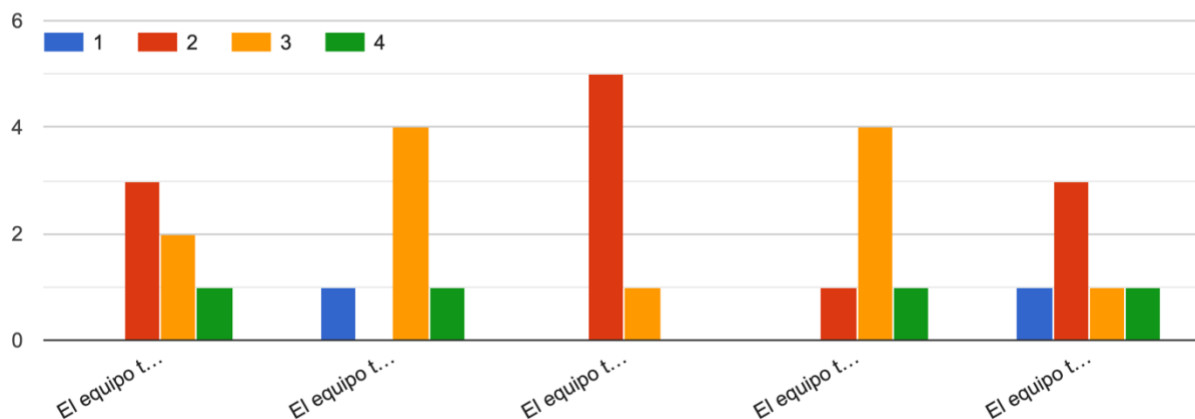


La dimensión muestra fortalezas importantes en cuanto a planificación institucional, claridad de misión y liderazgo estratégico, con predominio del nivel 4 en varias prácticas. Esto indica que el establecimiento cuenta con estructuras sólidas y visión compartida, lo que fortalece la toma de decisiones y la alineación del trabajo pedagógico.

La dirección del establecimiento tiene una base sólida en cuanto a visión institucional, planificación y estructura normativa. Sin embargo, aún existen oportunidades de mejora en la participación docente en procesos normativos y en la comunicación sistemática de reglamentos y datos estratégicos.

3. ÁREA GESTIÓN CURRICULAR

Dimensión: Gestión pedagógica

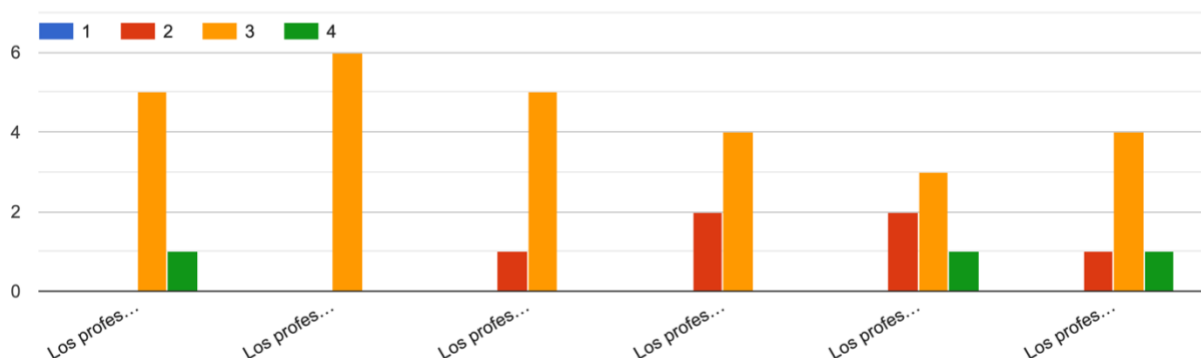


El análisis del gráfico revela que la gestión pedagógica del equipo técnico se encuentra en un nivel de desarrollo incipiente a intermedio, con predominancia de respuestas en nivel 2 (acciones poco sistemáticas o aisladas) y nivel 3 (acciones con propósito claro, pero sin consolidación).

Las prácticas evaluadas como el monitoreo curricular, la revisión de planificaciones, el análisis de resultados y la generación de espacios de reflexión pedagógica— son reconocidas, pero no se perciben como prácticas consolidadas ni sostenidas institucionalmente.

Aunque existe la estructura de un equipo técnico-pedagógico y se han puesto en marcha diversas acciones, la percepción general del cuerpo docente indica una falta de sistematicidad, profundidad y acompañamiento reflexivo. Es urgente fortalecer el liderazgo pedagógico del equipo técnico, convirtiéndolo no solo en fiscalizador, sino en facilitador de mejoras concretas en la enseñanza y el aprendizaje.

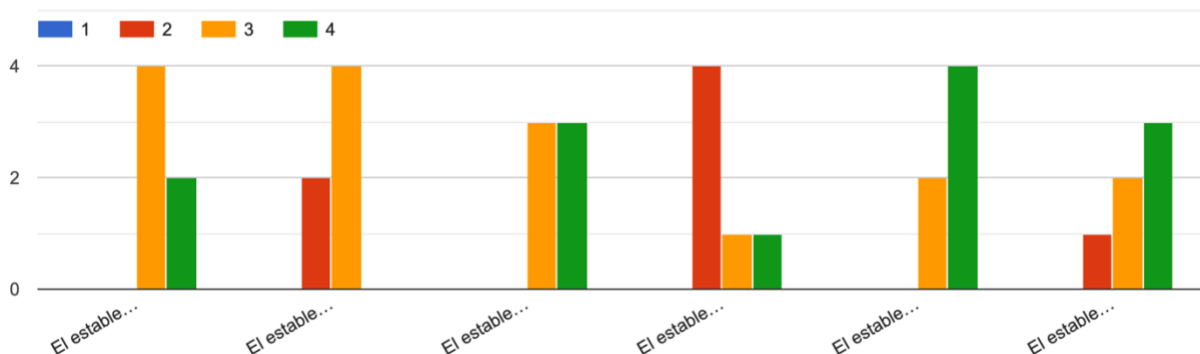
Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.



El análisis muestra que la enseñanza en el aula se encuentra en una etapa de desarrollo intermedio, con una fuerte presencia de prácticas pedagógicas reconocidas y aplicadas, pero que aún no alcanzan niveles óptimos de sistematización ni excelencia.

El cuerpo docente demuestra un nivel medio de competencia didáctica, con buena disposición y base técnica. Sin embargo, se hace evidente la necesidad de avanzar hacia una mayor sistematización, diversificación metodológica y retroalimentación efectiva, con énfasis en prácticas que favorezcan un aprendizaje activo, inclusivo y de alta expectativa.

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

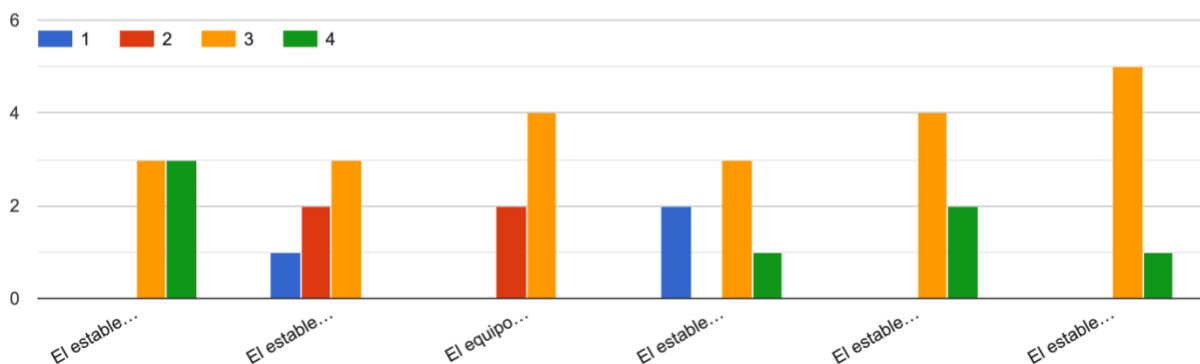


El análisis muestra una evaluación positiva en aspectos clave del acompañamiento estudiantil, aunque aún existen disparidades entre las distintas áreas de apoyo. Se observa un compromiso institucional por atender tanto las necesidades académicas como personales de los estudiantes, pero con distintos grados de sistematización y cobertura según la práctica.

El establecimiento ha consolidado buenas prácticas en orientación vocacional, experiencias pedagógicas significativas y reforzamiento académico, pero presenta debilidades importantes en la atención de estudiantes con necesidades socioemocionales y en la promoción del talento e intereses diversos. Esto sugiere una necesidad de equilibrar la oferta de apoyo, fortaleciendo el enfoque inclusivo e integral del desarrollo estudiantil.

4. ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS

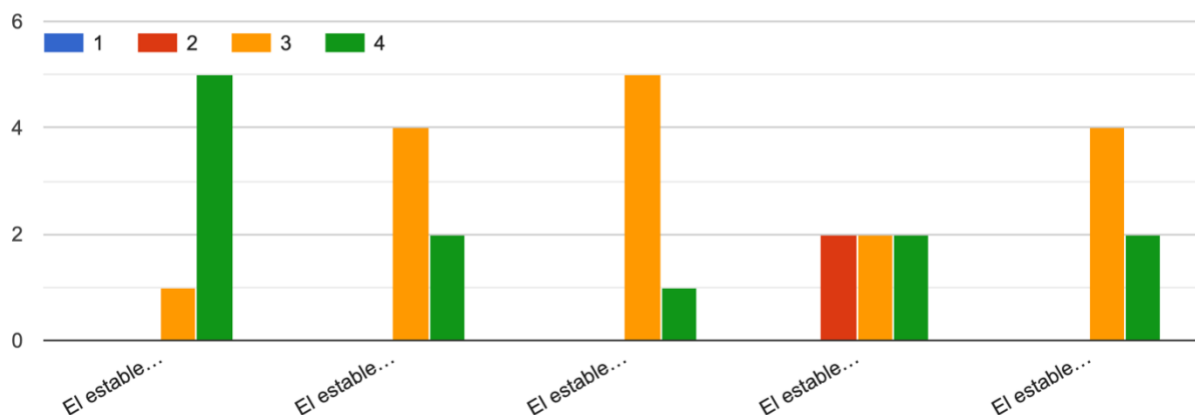
Dimensión: Gestión de recursos humanos



Esta dimensión muestra un nivel intermedio de desarrollo, donde predominan prácticas que tienen un propósito claro, pero que aún no se implementan de forma sistemática. La gestión del recurso humano en el establecimiento evidencia intenciones positivas, pero también desafíos importantes en la institucionalización de protocolos, condiciones laborales y evaluación del desempeño.

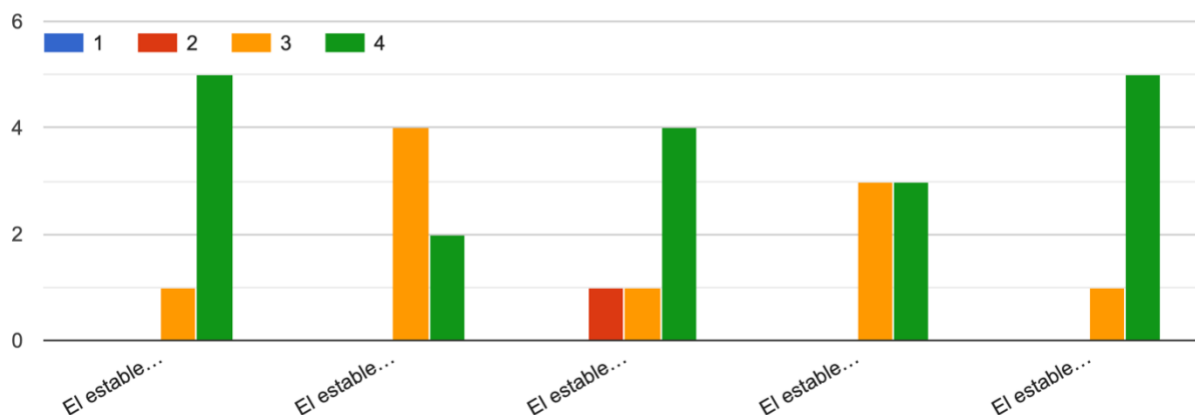
El establecimiento cuenta con condiciones generales favorables en términos de convivencia laboral y algunas prácticas de evaluación y reconocimiento, pero requiere fortalecer el desarrollo profesional docente desde una gestión más estructurada, motivacional y estratégica del recurso humano. También se evidencia una falta de claridad o implementación parcial de mecanismos clave como la retención, los reemplazos y los protocolos de desvinculación.

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos



El establecimiento evidencia una gestión administrativa y financiera en general sólida, con buenas prácticas instaladas en varias áreas clave. Sin embargo, aún hay espacios de mejora en planificación presupuestaria equitativa y control riguroso del cumplimiento financiero, especialmente desde una mirada participativa y estratégica.

Dimensión: Gestión de recursos educativos



El análisis evidencia que el establecimiento cuenta con una infraestructura educativa sólida y bien organizada, con una alta disponibilidad y uso de recursos físicos, tecnológicos y pedagógicos. La mayoría de las prácticas se encuentran en un nivel alto de consolidación (nivel 4), lo que refleja una gestión eficiente y proactiva del entorno educativo. La gestión de los recursos educativos se presenta como una de las dimensiones más consolidadas del establecimiento.

PROPUESTA DE MEJORA

ÁREA: FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
Garantizar una enseñanza articulada, con continuidad y basada en los conocimientos previos y futuros de los estudiantes.	Establecer diagnósticos de entrada por unidad para conocer conocimientos previos.	Coordinadoras de ciclo.
Mejorar la capacidad de los estudiantes para aplicar sus conocimientos en contextos reales y diversos.	Planificar al menos un proyecto interdisciplinario por semestre con enfoque práctico.	Coordinadoras de ciclo.
Fortalecer la formación valórica y actitudinal de los estudiantes mediante prácticas sistemáticas y contextualizadas.	Implementar talleres trimestrales de habilidades socioemocionales (resiliencia, autocrítica, trabajo colaborativo).	Encargada de convivencia escolar.

ÁREA: LIDERAZGO PEDAGÓGICO

OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
Reestructurar prácticas institucionales para responder con flexibilidad a las necesidades emergentes.	Aplicar 1 diagnóstico semestral de carga laboral docente.	Equipo directivo.
Consolidar el acompañamiento pedagógico efectivo y sistemático.	Realizar 2 observaciones de aula por docente al semestre con retroalimentación escrita.	Coordinadoras de ciclo
Promover el bienestar, desarrollo profesional y compromiso docente.	Implementar 2 actividades de formación y 2 recreativas por semestre.	Equipo directivo.
Fortalecer la visión institucional compartida y la comunicación efectiva de lineamientos estratégicos.	Realizar 2 jornadas anuales de revisión participativa del PEI y reglamento.	Equipo directivo.

ÁREA: GESTIÓN CURRICULAR

OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
Fortalecer la articulación curricular, monitoreo y reflexión sobre la planificación docente.	Realizar 2 reuniones técnicas por semestre con foco en planificación y resultados.	Coordinadoras de ciclo.
Mejorar la aplicación de metodologías activas y prácticas efectivas en aula.	Aplicar 2 encuestas estudiantiles anuales sobre percepción de metodologías y clima de aula.	Coordinadoras de ciclo.
Integrar acciones de nivelación, acompañamiento socioemocional y enriquecimiento curricular.	Ejecutar 2 talleres de nivelación por semestre para estudiantes con bajo rendimiento.	Coordinadoras de ciclo.

ÁREA: GESTIÓN DE RECURSOS

OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
Fortalecer el bienestar, desempeño y retención del personal docente y administrativo.	Ejecutar 3 acciones de reconocimiento profesional por año.	Equipo directivo.
Optimizar el uso, control y transparencia del presupuesto institucional.	Publicar 1 informe simplificado anual para la comunidad educativa (apoderados, docentes) sobre el uso de recursos SEP y subvención.	Dirección y administración.
Garantizar el uso equitativo, actualizado y pedagógicamente intencionado de los recursos disponibles.	Aplicar al menos 1 proyecto por nivel que integre el uso del CRA o TIC.	Coordinación de ciclo, encargada CRA, encargada TIC.

CONCLUSIÓN

El presente trabajo de grado tuvo como propósito analizar de forma integral la calidad de las prácticas institucionales del Colegio Rafael Eyzaguirre de la comuna de San José de Maipo, considerando las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, a la luz de un enfoque diagnóstico-reflexivo y con sustento en un marco teórico actualizado.

A través del instrumento aplicado, que abarcó múltiples dimensiones por área y fue representado en gráficos evaluativos, fue posible identificar fortalezas consolidadas y debilidades emergentes, lo que permitió construir un panorama realista y contextualizado del quehacer institucional.

Desde la perspectiva de la formación basada en competencias, el análisis evidenció un desarrollo intermedio en las dimensiones saber ser, saber hacer y saber conocer. Las prácticas docentes muestran propósito y compromiso, pero requieren mayor sistematización, especialmente en el fortalecimiento del pensamiento crítico, la creatividad y la aplicación de saberes en contextos reales.

En cuanto al liderazgo pedagógico, se constataron avances significativos en la claridad de la misión institucional y en la conducción directiva, sin embargo, persisten desafíos en la distribución efectiva del liderazgo, el acompañamiento docente continuo y la generación de estructuras organizativas más ágiles y participativas.

Respecto a la gestión curricular, los datos reflejan prácticas instaladas pero aún fragmentadas, con necesidad de articular mejor la planificación, fortalecer la reflexión pedagógica y diversificar las metodologías en el aula. Destaca también la oportunidad de potenciar una cultura evaluativa más formativa y centrada en competencias.

En el área de gestión de recursos, los resultados evidencian una administración eficiente en infraestructura y materiales educativos, con un clima laboral favorable. No obstante, es necesario mejorar la gestión financiera desde la lógica del cumplimiento normativo y la transparencia (especialmente al ser una institución subvencionada), así

como profesionalizar la evaluación del desempeño del personal y asegurar la equidad en el acceso a TIC y apoyos educativos.

El análisis de cada dimensión fue complementado con planes de mejora organizados por área, con acciones concretas, medibles y responsables definidos, permitiendo avanzar hacia una propuesta de mejora institucional integral. Esta sistematización facilita no solo la toma de decisiones informada, sino también la construcción de una cultura de mejora continua, liderazgo compartido y compromiso ético con el aprendizaje de todos los estudiantes.

En síntesis, este trabajo no solo diagnostica una realidad educativa, sino que propone una hoja de ruta viable para la transformación institucional, basada en evidencia, reflexión pedagógica y una visión de colegio comprometida con la equidad, la calidad y el desarrollo integral de sus estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Calidad de la Educación (2018). *Taller Calidad de Gestión Escolar: Gestión de recursos para favorecer los aprendizajes*. Sostenedor y Equipos Directivos.

Domínguez, M., López-Gómez, E., & Cacheiro-González, M.. (2021). *Investigación e internacionalización en la formación basada en competencias*. Editorial Dykinson. E-libro

Hernández, F., & Fonseca, L. (2019). *Gestión curricular y desarrollo de competencias en estudiantes y docentes: Apuesta por la calidad universitaria*. Universidad Santo Tomás. E-libro

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill.

Navarro-Granados, M. (2023). *Investigación sobre el liderazgo pedagógico en escuelas de difícil desempeño*. Editorial Dykinson. E-libro

Wikipedia, enciclopedia.

Zambrano, D. , Rivas, D., Ordóñez, C., & Guerrero, M.. (2023). *El Rol del Liderazgo Pedagógico en el Desarrollo Profesional Docente*. Polo del Conocimiento.