



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

**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**

Candidato a Magíster: Camila Torres Paredes

Sandra Mariqueo Araneda

Tutor disciplinar: Dra. Carmen Bastidas

Tutor metodológico: Dra. Marlenis Martinez

Mayo, 2025

INDICE

Resumen	Pág 3
Introducción	Pág.4
Marco teórico	Pág.5
Marco contextual	Pág.8
Elaboración y aplicación del instrumento.....	Pág.15
Análisis de resultados	Pág.29
Propuesta de mejora	Pág.37
Conclusión	Pág.41
Bibliografía	Pág.42

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.

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.

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).

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. Es así como, la gestión realizada ha llevado a la creación de diversas estrategias, planes, proyectos, entre otros, que tengan un significado y un impacto en los procesos pedagógicos invitando a los entes de la comunidad educativa a innovar, crear, generar instancias de construcción de saberes y de igual manera, gestionar escenarios propicios para el desarrollo cognitivo e integral de cada estudiante.

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	<u>colegiodreamhouse@gmail.com</u>
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 8° año básico.
Planes y Programas Propios Resolución /Fecha	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

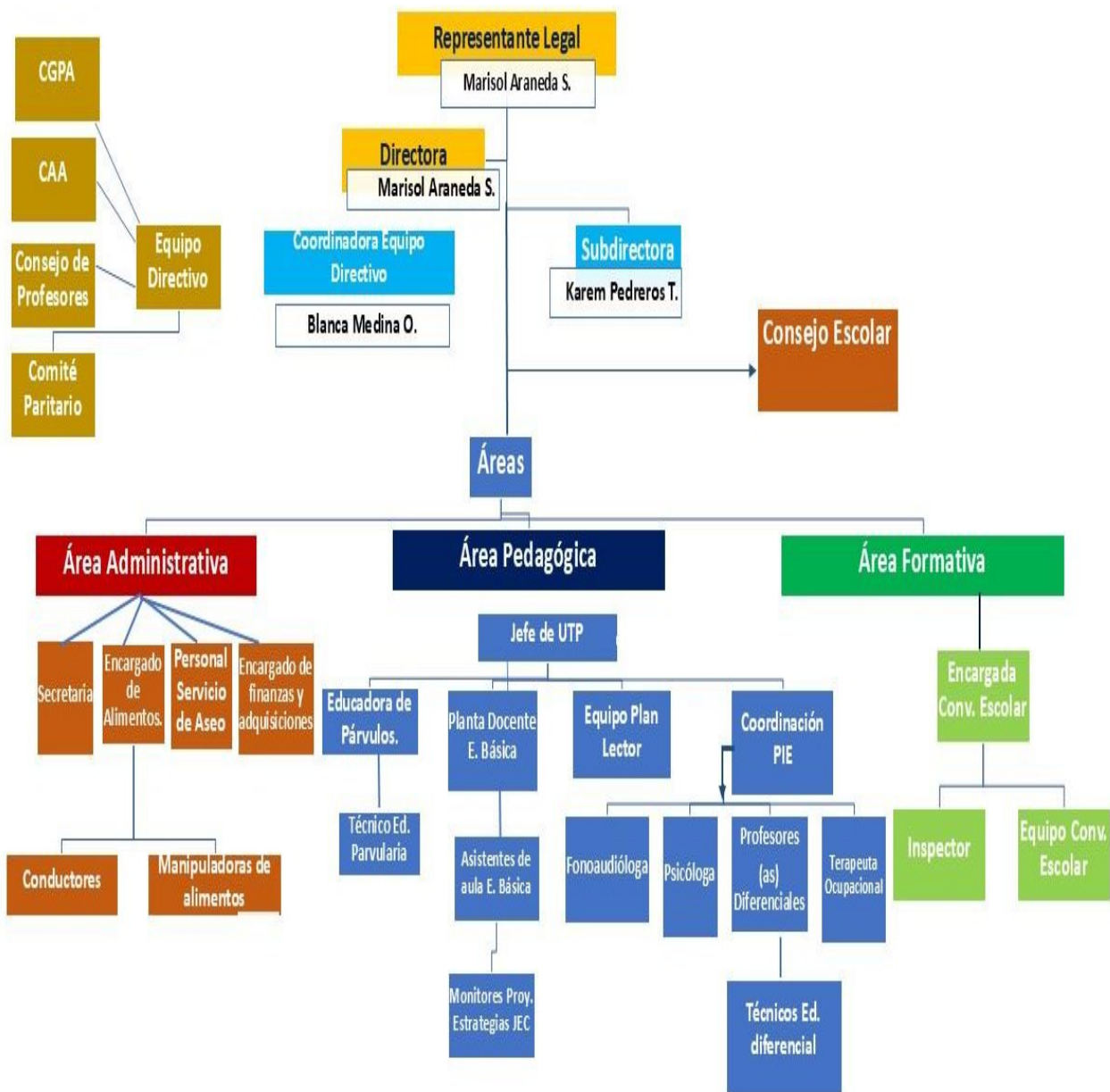
Resultados de mediciones externas:

PUNTAJE SIMCE						
CURSO	ASIGNATURA	2016	2017	2018	2022	2023
4° AÑO	MATEMATICA	261	231	272	243	225
	LENGUAJE	298	266	303	265	263
6° AÑO	MATEMATICA		229	217		
	LENGUAJE		257	262		
	HISTORIA / CIENCIAS		260			
8° AÑO	MATEMATICA	223		263		
	LENGUAJE	213		267		
	CIENCIAS	258		259		

Otros antecedentes:

Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño SNED(Excelencia Académica)							
SNED	2012	2014	2016	2018	2020	2022	2024
%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Estructura de la organización:



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.



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 con la realidad del contexto actual del colegio Dream House.

Escala evaluativa

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

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

Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

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

Dimensión: Saber Hacer

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

6. El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras.				
--	--	--	--	--

Dimensión: Saber ser

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

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes.				
2. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones.				
3. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente.				
4. El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas.				

5. El equipo directivo genera cambios en las funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes.				
6. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución.				

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión facilita realiza procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas al mejoramiento de la enseñanza.				
2. El equipo de gestión posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación.				
3. El equipo de gestión otorga instancias que promuevan y participen el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos.				
4. El equipo de gestión otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza.				
5. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las practicas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				
6. El director lidere conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
7. El director conduce de manera efectiva definiendo prioridades estableciendo ritmo, coordina y delegas responsabilidades.				
8. El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente.				

Dimensión: Desarrollar personas

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

Dimensión: Establecer dirección

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

5. El director comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinarias y de reglamento para que se respeten.				
--	--	--	--	--

Área: Gestión Curricular
Dimensión: Gestión pedagógica

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 prácticas.				
6. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejora su contenido.				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Practicas	1	2	3	4
1. Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos.				
2. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
4. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo: que los estudiantes compartan, 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 concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento.				
4. El establecimiento cumple con la legislación vigente: no tiene sanciones de la superintendencia.				
5. El establecimiento control sus gastos de acuerdo con el 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.				

¡Muchas gracias!



**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 Pierre Faure, comuna de Punta Arenas, región De Magallenes.

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: <small>(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)</small>	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6

ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar): <ul style="list-style-type: none"> Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado) 						
						X

<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta son adecuadas 						X
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico 						X
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante): <ul style="list-style-type: none"> Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento. 						
						X

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	El instrumento cumple con las áreas exigidas y los criterios.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	En función a los resultados del instrumento obtenido podrá realizar los planes de mejora.

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Marlenis Martínez Fuentes
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Universidad Miguel de Cervantes

e-mail	Marlenis.martinez@profe.umc.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	29 de abril de 2025
Firma	

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 directivo y técnico-pedagógico. 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%



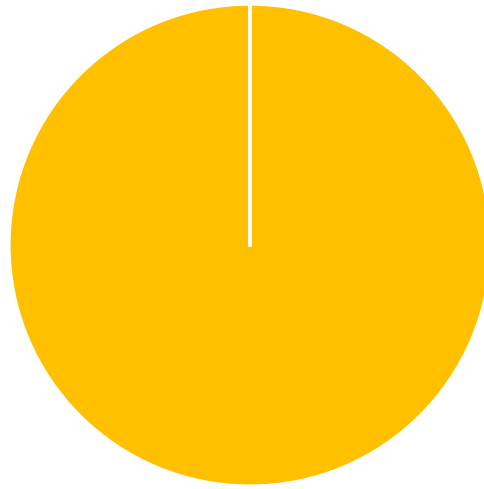
Proceso general a evaluar: Saber conocer, Saber ser, Saber hacer, del procedimiento, de las acciones y desempeño del equipo directivo y pedagógico.	
Resultados obtenidos	De acuerdo a los resultados arrojados en el instrumento de diagnóstico queda en evidencia que el colegio presenta un alto y muy buen 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%

Liderazgo pedagógico



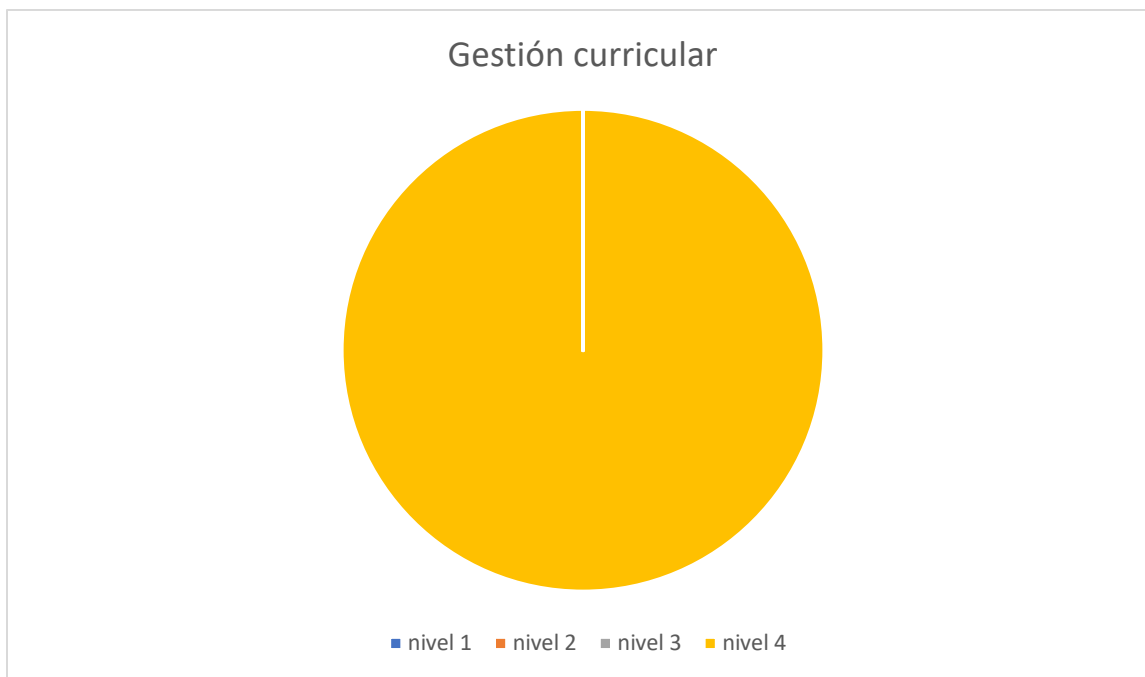
■ nivel 1 ■ nivel 2 ■ nivel 3 ■ nivel 4

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 instrument 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 instrument 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>
-----------------------------	--

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.	Diseñar un plan anual de capacitación enfocado en actualización metodológica y evaluación por competencias. Fomentar comunidades de aprendizaje entre docentes para compartir buenas prácticas. Realizar seguimiento semestral a través de observaciones de aula y retroalimentación formativa.	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.	Generar instancias de liderazgo distribuido entre docentes y jefes de departamento. Integrar mecanismos de retroalimentación institucional para evaluar la percepción del liderazgo. Promover la participación de líderes escolares en seminarios y redes educativas externas	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.	Reforzar procesos de planificación colaborativa con foco en adecuaciones curriculares. Incorporar rúbricas estandarizadas para evaluar aprendizajes y retroalimentar prácticas. Mantener ciclos de monitoreo y evaluación del cumplimiento de objetivos de aprendizaje.	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.	Levantar un diagnóstico específico sobre equipamiento tecnológico y necesidades de infraestructura. Diseñar un plan de inversión con prioridades: sala de computación, juegos motrices, sala de profesores. Implementar un programa de bienestar docente: pausas activas, jornadas de autocuidado y capacitaciones.	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.

Bibliografías

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.

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