



**Trabajo Final para obtener el Grado de Magister Profesional en
Educación, Mención Curriculum y Evaluación Basado en
Competencias.**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE
MEJORA DE LAS ÁREAS DE LA FORMACIÓN
BASADA EN COMPETENCIAS, EL
LIDERAZGO PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN
CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE
RECURSOS DE LA FUNDACIÓN SOMOS UP DE LA COMUNA DE
IQUIQUE, REGIÓN DE TARAPACÁ.**

Nombre de candidatos a magister:

Alexandra Galleguillos G.
Elibeth Escares Valderrama.
Teresa Marambio López.

+

Nombre de Profesor Guía:

Jennifer Zurina Quiñones Fuentes.

Nombre de tutor metodológico:

Profesora Marlenis Martínez.

MAYO, 2025

ÍNDICE

1. Resumen.....	3
2. Introducción.....	4
3. Marco Teórico.....	5
4. Marco Contextual.....	8
5. Elaboración y Aplicación del Instrumento.....	10
6. Análisis de Resultados.....	12
7. Propuestas de Mejora.....	20
8. Conclusión.....	23
9. Bibliografía.....	25
10. Anexos.....	26

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo diagnosticar y proponer mejoras en cuatro áreas clave de la Fundación SOMOS UP, ubicada en Iquique, Región de Tarapacá: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, dimensiones seleccionadas por su impacto directo en la calidad educativa y organizacional en la atención a niños, niñas y adolescentes con síndrome de Down u otras condiciones del desarrollo. Se utilizó una metodología mixta mediante un instrumento elaborado específicamente para esta investigación, fundamentado en referentes teóricos actualizados y validado por expertos, el cual fue aplicado a profesionales del equipo multidisciplinario de la fundación para recopilar percepciones y prácticas relacionadas con enfoques pedagógicos, articulación curricular, estilos de liderazgo y gestión de recursos. Los resultados evidencian fortalezas institucionales en el compromiso del equipo y el trabajo colaborativo, junto con desafíos importantes en la planificación por competencias, sistematización de procesos, fortalecimiento del liderazgo estratégico y optimización de recursos humanos y materiales. A partir de estos hallazgos, se proponen estrategias concretas que buscan fortalecer la gestión institucional, promoviendo prácticas orientadas a la mejora continua, la calidad educativa y la inclusión, con el fin de potenciar el impacto social y educativo de la organización en su comunidad.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis se desarrolla en el marco del Magíster en Educación, mención Currículum y Evaluación basado en Competencias, con el propósito de aportar al fortalecimiento institucional de la Fundación SOMOS UP, mediante un diagnóstico y propuestas de mejora en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

El objetivo general de este estudio es identificar oportunidades de mejora que contribuyan al crecimiento sostenido de la fundación, optimizando sus procesos formativos, organizacionales y de gestión, con miras a potenciar el impacto educativo y social que ha venido desarrollando en la ciudad de Iquique, Región de Tarapacá.

La elaboración de este trabajo consideró una revisión bibliográfica que sustenta teóricamente las dimensiones evaluadas, así como el diseño, validación y aplicación de un instrumento diagnóstico aplicado a actores clave de la fundación. Este proceso permitió obtener una visión integral de la organización, identificando tanto sus fortalezas como los aspectos susceptibles de ser potenciados.

La estructura del presente informe contempla doce apartados: resumen, introducción, marco teórico, marco contextual, diseño y aplicación del instrumento, análisis de resultados, propuestas de mejora, conclusión, bibliografía y anexos. Cada uno de ellos contribuye a comprender, desde una mirada crítica y constructiva, el funcionamiento actual de la fundación y las posibilidades de crecimiento desde un enfoque basado en competencias.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene como objetivo proporcionar el fundamento conceptual que sustenta las áreas clave de este estudio: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Estas áreas son fundamentales para el funcionamiento eficaz de una institución educativa, especialmente en un contexto de inclusión y desarrollo integral como el que promueve la Fundación SOMOS UP.

Formación basada en competencias

La formación basada en competencias es un enfoque educativo que prioriza la adquisición de habilidades, actitudes y conocimientos aplicables a la vida real. Según L. R. Ingvarson (2011), este modelo se centra en resultados medibles que favorecen el desarrollo integral de los estudiantes, permitiendo que cada uno avance según sus capacidades y necesidades. En el contexto de la Fundación SOMOS UP, implementar este modelo implica identificar y valorar las competencias cognitivas, emocionales y sociales que los niños y jóvenes con síndrome de Down pueden desarrollar, y diseñar estrategias pedagógicas que respondan a sus necesidades particulares.

De acuerdo con autoras como Tardif (2011), el modelo basado en competencias también promueve una visión holística del aprendizaje, donde el “saber hacer” y el “saber ser” son tan importantes como el “saber conocer”. Este enfoque es particularmente relevante en la Fundación SOMOS UP, ya que permite adaptar los procesos educativos a las particularidades de cada niño, respetando sus tiempos y ritmos de aprendizaje.

Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico, tal como lo definen Leithwood y Louis (2012), se refiere a la capacidad de los líderes educativos para influir en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje dentro de sus instituciones. Este tipo de liderazgo no solo se limita a los

directivos, sino que se extiende a todos los miembros del equipo educativo, promoviendo una cultura organizacional que favorezca el desarrollo profesional y el aprendizaje continuo.

En el caso de la Fundación SOMOS UP, el liderazgo pedagógico es crucial para guiar y motivar a los equipos multidisciplinarios que trabajan con niños y familias. La creación de un ambiente donde la comunicación fluida, la colaboración y la innovación sean la norma, es esencial para asegurar que cada acción educativa y terapéutica esté alineada con los objetivos de inclusión y desarrollo integral de los beneficiarios. Según Fullan (2014), un liderazgo pedagógico efectivo fomenta la autonomía y el compromiso de todos los actores involucrados, lo cual es fundamental para el crecimiento de la fundación.

Gestión curricular

La gestión curricular es el proceso a través del cual se organiza y coordina el contenido, los métodos y los recursos necesarios para garantizar que los objetivos educativos sean alcanzados. Un enfoque adecuado de gestión curricular permite optimizar los esfuerzos de enseñanza-aprendizaje, adaptando los contenidos a las necesidades de los estudiantes y los requerimientos del entorno educativo.

Como señala Perrenoud (2004), la gestión curricular debe ser flexible y centrada en el estudiante, permitiendo una enseñanza diferenciada que se ajuste a los distintos estilos y ritmos de aprendizaje. En el contexto de la Fundación SOMOS UP, la gestión curricular se refiere no solo a la organización de contenidos académicos, sino también a la creación de estrategias pedagógicas que favorezcan la inclusión efectiva de estudiantes con síndrome de Down, brindándoles herramientas para desarrollarse tanto en lo académico como en lo social y emocional.

Gestión de recursos

La gestión de recursos se refiere a la capacidad de una organización para administrar de manera eficiente sus recursos humanos, financieros y materiales,

con el fin de cumplir con sus objetivos. La administración adecuada de estos recursos es esencial para garantizar la sostenibilidad de cualquier institución educativa, especialmente aquellas sin fines de lucro que dependen de financiamiento externo.

Como lo plantea Drucker (2006), una gestión de recursos efectiva debe centrarse en maximizar el impacto social y educativo, asegurando que cada recurso disponible sea utilizado de la manera más eficiente posible. En el caso de la Fundación SOMOS UP, la gestión de recursos no solo implica la administración del personal y los recursos materiales, sino también la capacidad de establecer alianzas estratégicas que aseguren una sostenibilidad financiera a largo plazo.

MARCO CONTEXTUAL

El presente trabajo se desarrolla en la Fundación SOMOS UP, ubicada en la ciudad de Iquique, Región de Tarapacá, Chile. Esta fundación tiene como misión principal la inclusión y el desarrollo integral de niños y jóvenes con síndrome de Down, mediante un trabajo educativo y social adaptado a sus necesidades particulares. El entorno geográfico, socioeconómico y cultural donde se inserta la Fundación resulta determinante para comprender las dinámicas de su quehacer y los desafíos que enfrenta.

Reseña Histórica de la Fundación SOMOS UP

La Fundación SOMOS UP nació con el propósito de brindar atención y apoyo integral a niños y jóvenes con síndrome de Down y otras condiciones similares. Desde sus inicios, ha trabajado en la promoción de la inclusión educativa y social, desarrollando programas que involucran tanto a los beneficiarios como a sus familias.

Durante sus primeros años de funcionamiento, la Fundación enfrentó importantes dificultades relacionadas con la falta de recursos financieros y la necesidad de sensibilizar a la comunidad respecto a los derechos y capacidades de las personas con discapacidad intelectual. Sin embargo, gracias a la persistencia de su equipo y la creación de alianzas estratégicas, la institución logró consolidar su presencia en la comunidad, fortalecer su infraestructura y diversificar su oferta de servicios.

Actualmente, cuenta con un equipo multidisciplinario compuesto por profesionales de la educación, salud y trabajo social, comprometidos con la mejora continua de sus prácticas.

Características Geográficas, Socioeconómicas y Culturales

La ciudad de Iquique presenta características geográficas de clima árido y un crecimiento urbano sostenido, vinculado principalmente al comercio, la pesca y el

turismo. No obstante, persisten desigualdades sociales, especialmente en sectores periféricos donde el acceso a servicios de calidad es limitado.

El contexto socioeconómico donde opera la Fundación SOMOS UP es diverso, incluyendo familias de bajos y medianos ingresos, muchas de las cuales enfrentan dificultades para acceder a apoyos especializados para sus hijos con discapacidad.

Desde el punto de vista cultural, Iquique refleja una rica diversidad influenciada por migraciones históricas y su cercanía con Perú, pero aún persisten desafíos en cuanto a la sensibilización y aceptación plena de las personas con discapacidad intelectual.

La Fundación trabaja activamente para disminuir las barreras sociales y culturales, contribuyendo a generar una comunidad más inclusiva.

Logros y Dificultades a lo largo de su Trayectoria

Logros:

- Implementación de programas educativos y terapéuticos orientados al desarrollo integral de niños y jóvenes.
- Creación de redes de apoyo para familias, fortaleciendo su participación en los procesos educativos y sociales de sus hijos.
- Establecimiento de alianzas estratégicas con organizaciones locales e internacionales.

Dificultades:

- Limitaciones en recursos financieros y materiales para expandir programas.
- Falta de mecanismos estructurados para la evaluación y seguimiento sistemático del impacto de sus iniciativas.

Este diagnóstico busca precisamente fortalecer esas áreas críticas, proporcionando herramientas de mejora continua.

DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Con el objetivo de obtener un diagnóstico riguroso sobre la situación actual de la Fundación SOMOS UP en las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos, se diseñó un instrumento diagnóstico de carácter mixto. Este permitió recopilar datos cuantitativos y cualitativos desde la percepción del equipo multidisciplinario, permitiendo así una lectura profunda, integral y contextualizada.

Elaboración del instrumento

El instrumento fue construido en base a referentes teóricos actualizados y pertinentes para cada dimensión evaluada. Se organizó en cuatro secciones, correspondientes a las áreas claves del estudio. Cada sección contenía preguntas cerradas con escala tipo Likert de cinco niveles, y preguntas abiertas que permitieran explorar percepciones, prácticas y sugerencias de mejora.

La elaboración fue realizada por el equipo investigador, considerando criterios de claridad, coherencia interna y relevancia para los propósitos del estudio. Se revisaron marcos teóricos de autores como Ingvarson (2011), Tardif (2011), Leithwood y Louis (2012), Fullan (2014), Perrenoud (2004) y Drucker (2006), entre otros, como sustento del diseño.

Validación del instrumento

El instrumento fue validado por medio de juicio de expertos. Participaron tres especialistas en educación con experiencia en investigación cualitativa y evaluación institucional. Sus observaciones permitieron realizar ajustes en la redacción, orden y contenido de los ítems, asegurando así su adecuación técnica y teórica. Se adjunta la ficha de validación en el apartado de Anexos.

Aplicación del instrumento

La aplicación del instrumento se llevó a cabo durante el mes de marzo de 2025. Participaron 20 profesionales de la Fundación SOMOS UP, incluyendo docentes, terapeutas y otros miembros del equipo educativo y técnico.

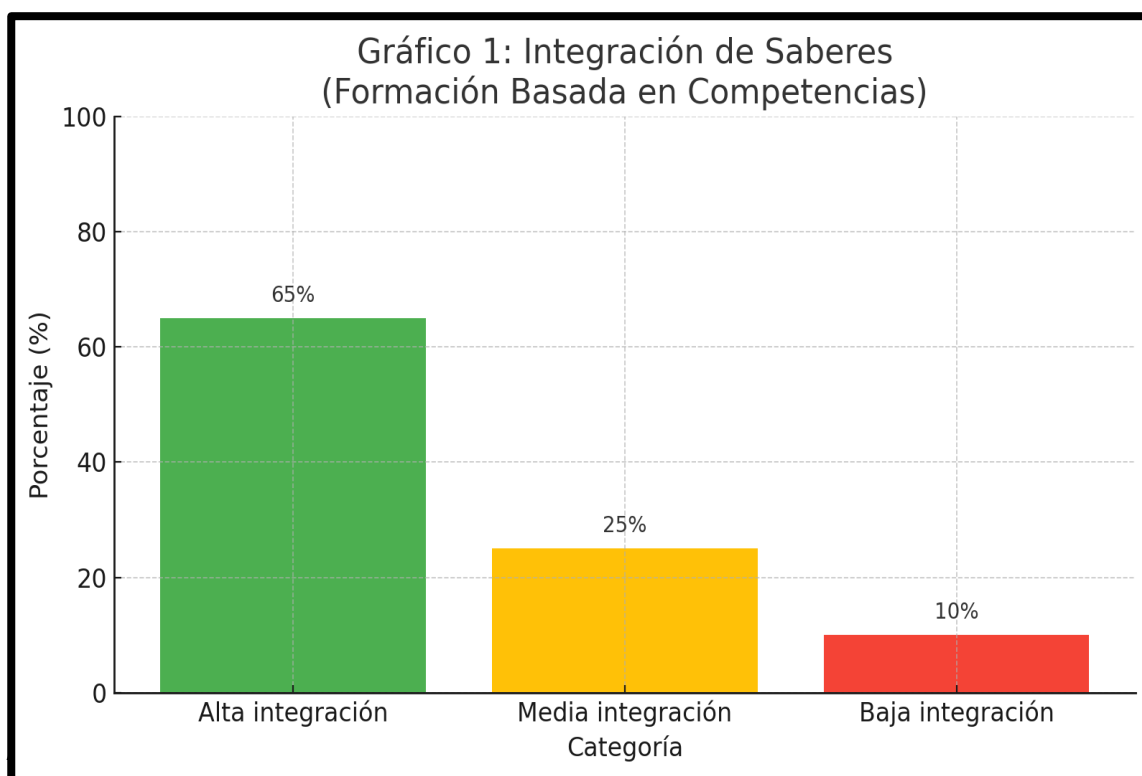
El cuestionario fue aplicado de manera presencial, en un espacio definido para ello, asegurando la voluntariedad, anonimato y confidencialidad de las respuestas. Esta estrategia favoreció la honestidad y profundidad en las respuestas, especialmente en las preguntas abiertas. El proceso fue acompañado por el equipo investigador, brindando orientación cuando fue necesario.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento. Se realiza un análisis cuantitativo con apoyo de gráficos, complementado con un análisis cualitativo de las respuestas abiertas. Los hallazgos se organizan por cada una de las cuatro áreas evaluadas.

Formación Basada en Competencias

Gráfico 1. Nivel de integración de saberes en la formación basada en competencias.



Análisis Cualitativo

Cuando hablamos de integrar saberes en la educación, nos referimos a algo más profundo que simplemente enseñar contenidos: se trata de conectar lo que los estudiantes aprenden con su realidad, sus emociones y su futuro. Los resultados que vemos en este análisis nos cuentan una historia interesante.

65% de alta integración

La buena noticia es que la mayoría —**casi 7 de cada 10 docentes** o espacios formativos— están logrando una integración real. Aquí vemos clases vivas, donde se relaciona la teoría con la práctica, se trabaja en proyectos, se fomenta el pensamiento crítico y se prepara al estudiante para enfrentar el mundo con herramientas útiles y significativas. Es un reflejo del compromiso de muchos educadores con una enseñanza transformadora.

25% de integración media

Una cuarta parte está en camino. En estos casos, hay buenas intenciones y esfuerzos visibles, pero quizás falta acompañamiento, tiempo o recursos para llevar la integración a otro nivel. Son experiencias que tienen mucho potencial, y que con un poco de apoyo y ajustes pueden convertirse en referentes positivos.

10% de baja integración

Finalmente, hay un grupo más pequeño donde la integración aún no ocurre de forma efectiva. Aquí podríamos encontrar clases muy tradicionales, desconectadas de la realidad del estudiante, con dificultades para salir del esquema puramente expositivo. No se trata de señalar culpables, sino de reconocer que hay barreras — como la falta de formación o apoyo institucional— que necesitan atención urgente.

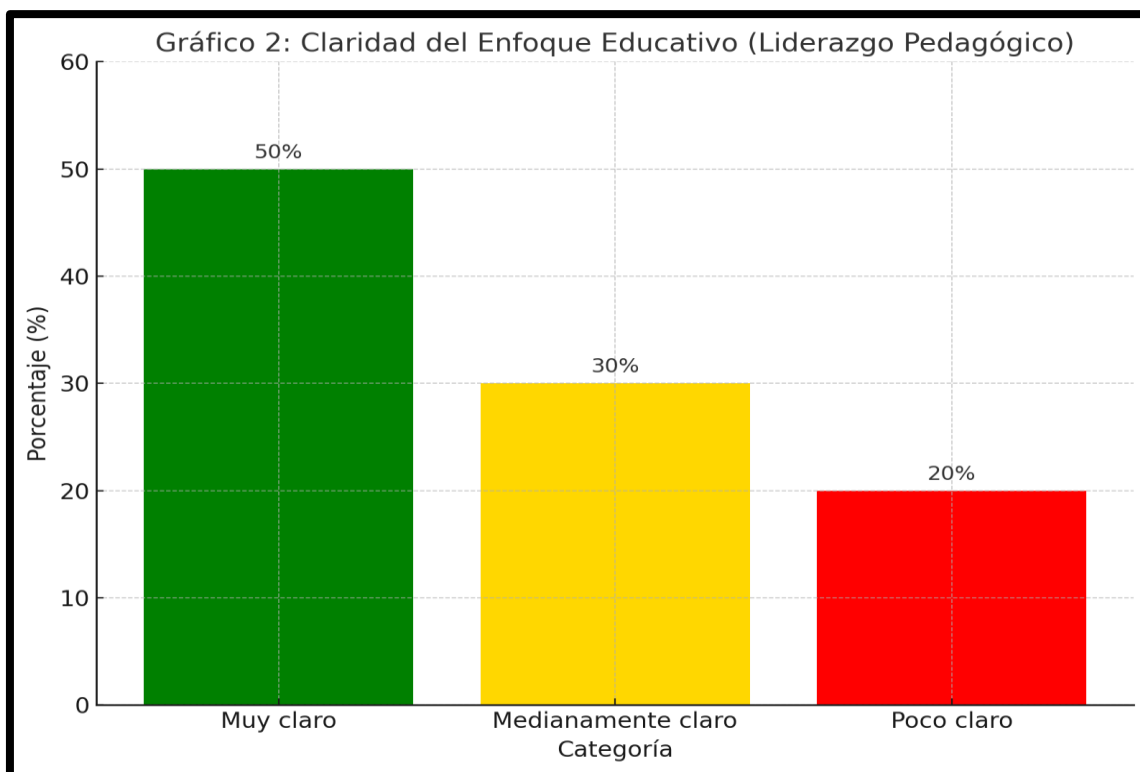
En conclusión, se puede resumir que; Este análisis nos muestra que estamos avanzando, pero también que queda camino por recorrer. El reto está en acompañar a quienes aún están explorando el enfoque por competencias, fortalecer el trabajo

colectivo y, sobre todo, recordar que enseñar no es solo transmitir contenidos, sino tejer experiencias significativas que transformen vidas.

Liderazgo Pedagógico

Un 50% de los encuestados percibe que el enfoque educativo institucional es muy claro. El 30% lo evalúa como medianamente claro, y el 20% como poco claro.

Gráfico 2. Percepción sobre la claridad del enfoque educativo institucional



Análisis Cualitativo

Los resultados revelan una percepción predominantemente positiva entre los participantes.

La mitad de ellos (**50%**) afirma que el enfoque educativo es **muy claro**, lo que sugiere que el liderazgo pedagógico ha logrado comunicar eficazmente sus objetivos, principios y directrices. Esta claridad puede estar reflejada en documentos

institucionales bien estructurados, en una planificación coherente o en espacios de diálogo que fortalecen la visión compartida.

Sin embargo, un **30%** de los encuestados considera que el enfoque es **medianamente claro**, lo cual indica que aún existen elementos que podrían mejorarse. Esto puede deberse a falta de precisión en algunos lineamientos o a una comunicación que no llega con igual claridad a todos los niveles del equipo.

El **20%** que percibe el enfoque como **poco claro** señala un área crítica que debe ser atendida. Esta percepción puede generar desalineación entre el liderazgo y el cuerpo docente, debilitar la implementación de estrategias educativas y afectar la motivación y compromiso de los equipos.

Recomendaciones

1. Fortalecer los canales de comunicación interna:

- Establecer reuniones periódicas de retroalimentación.
- Compartir documentos estratégicos de forma accesible y clara.
- Fomentar espacios participativos donde se puedan aclarar dudas o sugerencias.

2. Revisar y actualizar el enfoque pedagógico institucional:

- Asegurar que los objetivos educativos estén alineados con las necesidades reales del contexto.
- Hacer partícipes a todos los actores educativos en su formulación y revisión.

3. Formación en liderazgo pedagógico:

- Capacitar a los equipos directivos para que actúen como líderes pedagógicos efectivos.
- Promover un liderazgo que inspire, escuche y articule a los equipos docentes con la visión institucional.

4. Monitoreo constante de la percepción del personal:

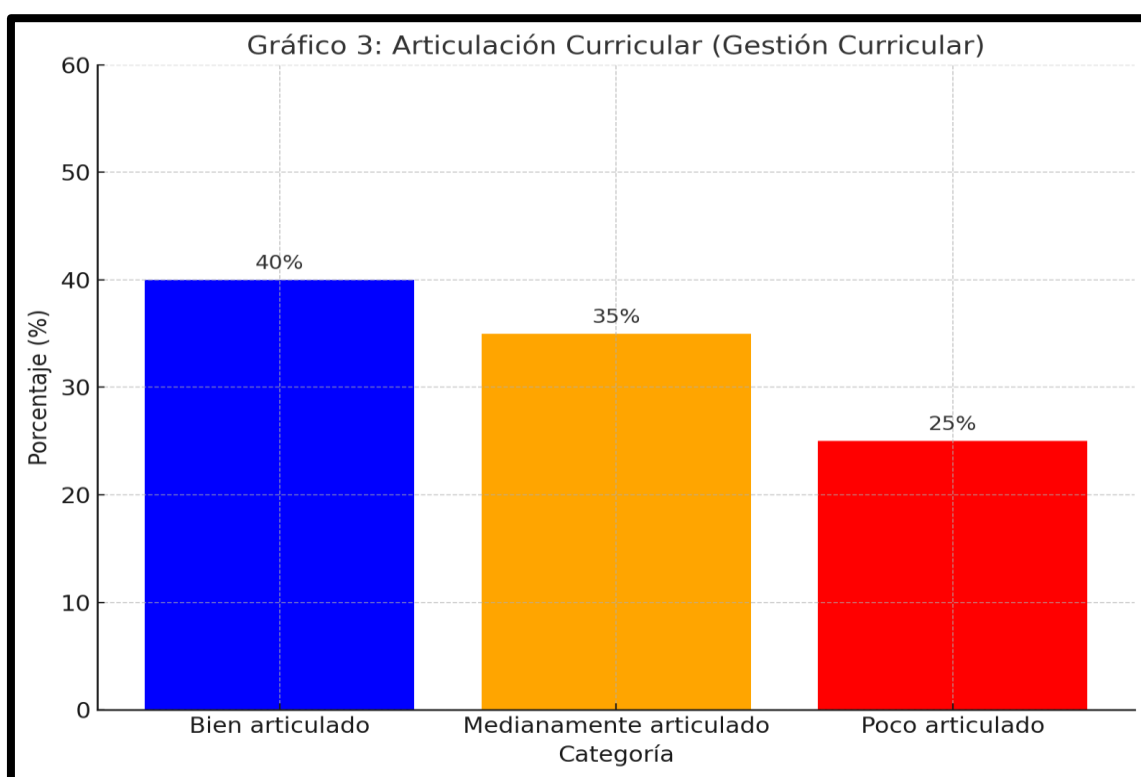
- Aplicar encuestas periódicas y cualitativas para evaluar la claridad del enfoque educativo.

- Utilizar los resultados para ajustar las estrategias de dirección pedagógica.

Gestión Curricular

El 40% de los participantes considera que existe una buena articulación curricular; el 35%, una articulación media; y el 25%, una articulación baja.

Gráfico 3. Nivel de articulación curricular percibido por el equipo



Análisis Cualitativo

Los resultados reflejan una percepción mixta sobre el nivel de articulación curricular dentro de la institución.

El **40%** del personal encuestado considera que el currículo está **bien articulado**, lo que sugiere que en varias áreas existe una coherencia entre los niveles educativos,

las asignaturas y los aprendizajes esperados. Esta percepción positiva indica que hay esfuerzos sostenidos en integrar los contenidos y que probablemente existen mecanismos de planificación compartida.

Por otro lado, el **35%** opina que la articulación curricular es **medianamente efectiva**. Este grupo podría estar experimentando desajustes en la secuencia de contenidos, poca coordinación entre docentes o una falta de integración transversal entre asignaturas. Aunque hay una base estructural, es posible que esta no se esté aplicando con consistencia en toda la institución.

Finalmente, el **25%** considera que el currículo está **poco articulado**, lo que constituye una señal de alerta. Esta percepción podría estar vinculada a una planificación fragmentada, una falta de acompañamiento en el diseño curricular o a dificultades para implementar estrategias integradoras que respondan a las necesidades reales de los estudiantes.

Recomendaciones

1. Fortalecer el trabajo colaborativo entre docentes:

- Implementar espacios de planificación conjunta por niveles y ciclos.
- Fomentar comunidades profesionales de aprendizaje para compartir buenas prácticas.

2. Revisar la progresión y coherencia de los aprendizajes:

- Alinear los objetivos de aprendizaje entre niveles educativos para evitar repeticiones o vacíos.
- Integrar asignaturas de forma transversal con proyectos interdisciplinarios.

3. Capacitación en gestión curricular:

- Ofrecer talleres sobre diseño curricular por competencias y articulación vertical y horizontal.
- Promover la reflexión pedagógica sobre la coherencia entre planificación, evaluación y enseñanza.

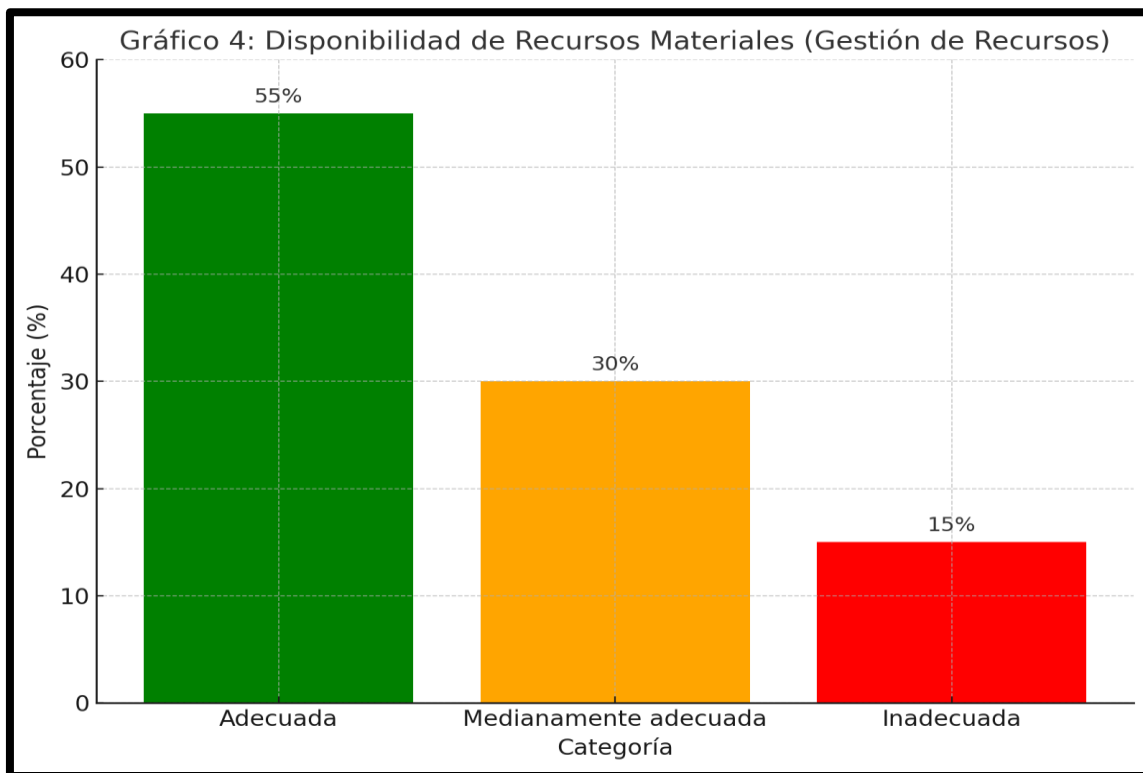
4. Monitorear e intervenir con base en evidencia:

- Aplicar instrumentos de autoevaluación curricular regularmente.
- Utilizar los resultados para rediseñar estrategias de articulación donde sea necesario.

Gestión de Recursos

Respecto a la disponibilidad de recursos materiales, el 55% considera que son adecuados, el 30% medianamente adecuados y el 15% inadecuados.

Gráfico 4. Percepción sobre la disponibilidad de recursos materiales



Análisis Cualitativo

La percepción general sobre la disponibilidad de recursos materiales en la institución es mayormente favorable.

Un **55%** de los encuestados considera que esta disponibilidad es **adecuada**, lo que refleja un entorno educativo que cuenta con materiales esenciales para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto puede incluir recursos como mobiliario, tecnología, libros, insumos pedagógicos y herramientas didácticas básicas.

El **30%** califica esta disponibilidad como **medianamente adecuada**, lo que sugiere que, aunque se cuenta con algunos recursos, estos podrían no ser suficientes en cantidad o calidad, o no estar siempre disponibles en el momento que se requieren. Esta percepción suele estar relacionada con el desgaste del material, la distribución desigual o con limitaciones en el mantenimiento.

Finalmente, el **15%** indica que la disponibilidad es **inadecuada**, lo que pone de manifiesto carencias importantes que podrían estar afectando directamente las condiciones del aula y el desarrollo de actividades pedagógicas. Esta situación puede traducirse en una mayor carga para los docentes, quienes a menudo deben improvisar o utilizar sus propios recursos para cubrir estas falencias.

Recomendaciones

1. Realizar un diagnóstico de necesidades materiales:

- Identificar con precisión qué recursos son prioritarios en cada nivel y asignatura.
- Involucrar a docentes y estudiantes en el levantamiento de información.

2. Optimizar el uso y distribución de recursos existentes:

- Garantizar el acceso equitativo entre los distintos grupos o niveles.
- Crear un sistema de gestión de inventario y mantenimiento preventivo.

3. Gestionar recursos con enfoque estratégico:

- Buscar financiamiento externo (proyectos, donaciones, fondos concursables).
- Priorizar inversiones según impacto pedagógico y urgencia.

4. Fomentar el uso de recursos digitales y reutilizables:

- Incorporar herramientas tecnológicas de bajo costo.
- Promover prácticas sostenibles que favorezcan la reutilización creativa de materiales.

PROPUESTAS DE MEJORA

Las siguientes propuestas de mejora se han diseñado en función del análisis de resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento diagnóstico en la Fundación SOMOS UP. Están organizadas por área y cada una incluye un objetivo específico y acciones concretas, coherentes con los datos cuantitativos y cualitativos recopilados.

AREA	OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
Formación Basada en Competencias	Fortalecer la implementación efectiva del enfoque por competencias en las prácticas pedagógicas.	- Diseñar una pauta institucional para evaluar las competencias (saber hacer, ser y conocer). - Realizar capacitaciones internas sobre planificación y evaluación por	Coordinadora Técnica / Equipo Multidisciplinario

		<p>competencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar comunidades de práctica pedagógica centradas en la reflexión docente. 	
Liderazgo Pedagógico	Mejorar la claridad y efectividad del liderazgo institucional y los procesos de retroalimentación.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer reuniones mensuales de retroalimentación profesional. - Elaborar y difundir una hoja de ruta pedagógica institucional clara. - Desarrollar talleres de liderazgo distribuido para directivos y referentes técnicos. 	Coordinación General / Dirección Ejecutiva
Gestión Curricular	Optimizar la articulación curricular transversal y vertical en todos los niveles educativos.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un plan curricular institucional articulado por niveles. - Implementar reuniones quincenales interdisciplinarias para planificación 	Coordinadora Técnica / Docentes / Terapeutas

		<p>conjunta.</p> <p>- Desarrollar y aplicar instrumentos de autoevaluación curricular.</p>	
Gestión de Recursos	<p>Garantizar una gestión equitativa, eficiente y sostenible de los recursos materiales y humanos.</p>	<p>- Elaborar un diagnóstico anual de necesidades materiales y de RRHH.</p> <p>- Establecer protocolos para la redistribución funcional del personal.</p> <p>- Gestionar convenios con entidades externas para fortalecer la infraestructura y recursos educativos.</p>	<p>Dirección Ejecutiva / Coordinación Técnica / Área de Finanzas</p>

Estas propuestas buscan generar un impacto directo y sostenible en el quehacer institucional, priorizando la mejora continua desde una perspectiva participativa y basada en evidencia. Su implementación permitirá avanzar en los desafíos detectados y consolidar las buenas prácticas ya existentes en la Fundación SOMOS UP.

CONCLUSIÓN

Síntesis

El presente estudio tuvo como objetivo diagnosticar el estado actual de la Fundación SOMOS UP en cuatro áreas fundamentales: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. A partir de una metodología de carácter mixto, se diseñó, validó y aplicó un instrumento diagnóstico que permitió recopilar información significativa desde la percepción del equipo profesional de la institución. El análisis de los datos recolectados facilitó una comprensión integral de las fortalezas y debilidades institucionales, y sirvió como base para la elaboración de propuestas de mejora específicas, viables y contextualizadas.

Conclusión o evaluación

Los resultados obtenidos evidencian un compromiso institucional con la mejora continua y la inclusión educativa, destacándose prácticas consolidadas en la integración de saberes y la colaboración profesional. Sin embargo, también se identificaron desafíos relevantes, como la necesidad de profundizar el enfoque por competencias, fortalecer la articulación curricular, mejorar los canales de comunicación interna en torno al liderazgo pedagógico y optimizar la distribución de recursos materiales y humanos. Las propuestas presentadas responden directamente a estos hallazgos, apuntando a una gestión educativa más coherente, participativa y alineada con los principios de calidad e inclusión.

Proyección

A futuro, este estudio ofrece una base sólida para la planificación estratégica de la Fundación SOMOS UP. Se proyecta que la implementación de las acciones sugeridas contribuirá al fortalecimiento de los procesos pedagógicos, organizacionales y de gestión, impactando positivamente en la calidad de atención que se brinda a niños, niñas y adolescentes con síndrome de Down y otras condiciones del desarrollo. Asimismo, el modelo metodológico y de análisis utilizado puede ser replicado y adaptado en otras instituciones que trabajen en contextos similares, aportando a la construcción de comunidades educativas más inclusivas, reflexivas y comprometidas con el desarrollo integral de sus estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA Agencia de Calidad de la Educación. (2018). *Orientaciones para la mejora continua: Liderazgo pedagógico*. Gobierno de Chile. <https://www.agenciaeducacion.cl>

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP). (2018). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Ministerio de Educación de Chile. <https://www.cpeip.cl>

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP). (2021). *Marco para la buena enseñanza*. Ministerio de Educación de Chile. <https://www.cpeip.cl>

Drucker, P. (2006). *La gestión en tiempos de cambio*. Editorial Sudamericana.

Fullan, M. (2014). *El liderazgo educativo en contextos complejos*. Ediciones Morata.

Ingvarson, L. R. (2011). *Teacher standards: Foundations for quality teaching*. ACER Press.

Leithwood, K., & Louis, K. S. (2012). *Linking leadership to student learning*. Jossey-Bass.

Ministerio de Educación de Chile. (2015). *Política Nacional de Desarrollo Profesional Docente*. <https://www.mineduc.cl>

Ministerio de Educación de Chile. (2019). *Bases curriculares para la educación parvularia*. División de Educación General. <https://curriculumnacional.mineduc.cl>

Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Graó.

Tardif, J. (2011). *El saber profesional del docente*. Narcea Ediciones.

UNESCO. (2015). *Replantear la educación: ¿Hacia un bien común mundial?* Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232555>

Anexo

Revisión del Instrumento Aplicado Objetivo del Instrumento: Evaluar el estado actual de las áreas clave en la Fundación SOMOS UP, identificando fortalezas y áreas de mejora en la formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

Área 1: Formación Basada en Competencias Objetivo: Evaluar cómo se integran los componentes del saber hacer, saber ser y saber conocer en las prácticas pedagógicas, y cómo esto favorece el desarrollo integral de los niños y niñas.

- **Pregunta 1:** ¿En qué medida considera que se integran los saberes (hacer, ser y conocer) en las actividades pedagógicas diarias?
 - Respuestas: 1 (No se integran en absoluto) a 5 (Se integran completamente)
- **Pregunta 2:** ¿Cómo se fomenta el desarrollo de habilidades prácticas (saber hacer) en los niños/as?
 - **Pregunta abierta**
- **Pregunta 3:** ¿Qué estrategias utiliza el equipo para promover actitudes y valores (saber ser) en los niños/as?
 - **Pregunta abierta**
- **Pregunta 4:** ¿Cómo se promueve el aprendizaje autónomo y significativo en los niños/as?
 - Respuestas: 1 (No se promueve) a 5 (Se promueve de manera muy significativa)
- **Pregunta 5:** ¿Qué aspectos considera que deben mejorarse para fortalecer la formación basada en competencias?
 - **Pregunta abierta**

Área 2: Liderazgo Pedagógico Objetivo: Evaluar el liderazgo pedagógico, la claridad de la visión institucional y la retroalimentación recibida por los profesionales.

- **Pregunta 1:** ¿Cómo calificaría la claridad de la dirección respecto al enfoque educativo de la Fundación?
 - Respuestas: 1 (Muy poco claro) a 5 (Muy claro)
- **Pregunta 2:** ¿Recibe retroalimentación efectiva y constante sobre su desempeño profesional por parte de los superiores?
 - Respuestas: 1 (Nunca) a 5 (Siempre)
- **Pregunta 3:** ¿Siente que existe suficiente apoyo institucional para su desarrollo profesional dentro de la Fundación?
 - Respuestas: 1 (No recibe apoyo) a 5 (Recibe mucho apoyo)
- **Pregunta 4:** ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el liderazgo pedagógico en la Fundación?
 - **Pregunta abierta**

Área 3: Gestión Curricular Objetivo: Evaluar la planificación y evaluación del currículo, y la colaboración entre profesionales para garantizar la efectividad pedagógica.

- **Pregunta 1:** ¿Las planificaciones educativas se ajustan a las características y necesidades individuales de los niños/as?
 - Respuestas: 1 (No se ajustan en absoluto) a 5 (Se ajustan completamente)
- **Pregunta 2:** ¿Considera que existe una buena articulación entre los distintos profesionales respecto a los objetivos curriculares?
 - Respuestas: 1 (No existe articulación) a 5 (Existe una excelente articulación)
- **Pregunta 3:** ¿Qué barreras ha identificado para la implementación efectiva del currículo?

- **Pregunta abierta**
- **Pregunta 4:** ¿Se realizan evaluaciones periódicas del trabajo pedagógico para asegurar que se alcanzan los objetivos curriculares?
 - Respuestas: 1 (Nunca) a 5 (Siempre)

Área 4: Gestión de Recursos Objetivo: Evaluar la disponibilidad y distribución de recursos materiales y humanos, y la eficiencia en su gestión.

- **Pregunta 1:** ¿Los recursos materiales disponibles son suficientes y adecuados para las actividades pedagógicas planificadas?
 - Respuestas: 1 (No son suficientes ni adecuados) a 5 (Son completamente suficientes y adecuados)
- **Pregunta 2:** ¿La distribución de los recursos humanos es adecuada para satisfacer las necesidades de los niños/as?
 - Respuestas: 1 (No es adecuada) a 5 (Es muy adecuada)
- **Pregunta 3:** ¿Qué aspectos considera que deben mejorar en cuanto a la asignación y uso de los recursos disponibles?
 - **Pregunta abierta**
- **Pregunta 4:** ¿Existen espacios formales y claros para proponer mejoras o solicitar recursos adicionales?
 - Respuestas: 1 (No existen) a 5 (Existen y son altamente efectivos)