



**Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación,  
mención Currículum 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 ESCUELA CHILHUÉ DE LA COMUNA DE  
QUEILEN , REGIÓN DE LOS LAGOS**

Candidato/a a magíster: Carmen Johanna Haro Segovia

Tutor disciplinar: Dra. Carmen Bastidas Briceño

Tutor metodológico: Dra. Marlenis Martínez Fuentes

octubre, 2024

## INDICE

Resumen .....	2
Introducción.....	3-4
Marco Teórico.....	5-33
Marco Contextual.....	34-38
Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación.....	39-69
Análisis de los resultados.....	70-92
Propuestas de mejora.....	93- 105
Conclusión.....	106-107
Bibliografía.....	108-109
Anexos.....	

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación aborda el diagnóstico y las propuestas de mejora en áreas fundamentales de la Escuela Chilhué, ubicada en Queilen, Región de Los Lagos. Se centra en la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos educativos, identificadas como pilares que impactan directamente en la calidad educativa y el éxito académico de los estudiantes.

Los objetivos principales incluyen evaluar el estado actual de estas áreas y proponer mejoras concretas. Para ello, se desarrolló un instrumento de evaluación que utiliza una escala de 1 a 4 para medir el cumplimiento de indicadores específicos en cada área. Este instrumento fue elaborado de manera colaborativa, involucrando a representantes de la comunidad educativa con experiencia en pedagogía y gestión, garantizando que refleje las mejores prácticas y estándares actuales.

La aplicación del instrumento se llevó a cabo mediante encuestas a 20 docentes, quienes valoraron la relevancia y eficacia de cada área. Este proceso permitió la recolección y análisis de datos, seguido de una discusión sobre los resultados, lo que facilitó la identificación de acciones para mejorar las prácticas educativas.

Los resultados evidencian la necesidad de fortalecer la formación basada en competencias y el liderazgo pedagógico, así como optimizar la gestión curricular y de recursos. A partir de estos hallazgos, se presentan propuestas de mejora que buscan implementar estrategias concretas para elevar la calidad educativa en la escuela. Este trabajo no solo proporciona un diagnóstico detallado, sino que también establece un camino hacia el fortalecimiento de la educación en la comunidad, promoviendo un enfoque de mejora continua en el proceso educativo.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto educativo contemporáneo, la formación basada en competencias emerge como un paradigma fundamental para la preparación integral de los estudiantes, orientándolos hacia el desarrollo de habilidades prácticas y cognitivas relevantes para su vida personal y profesional. En este sentido, la Escuela Chilhué de Queilen enfrenta el desafío de adaptar su oferta educativa a las demandas de una sociedad en constante cambio, donde la capacidad de aplicar conocimientos en contextos reales es cada vez más valorada.

El presente trabajo de investigación se enfoca en realizar un diagnóstico exhaustivo y proponer mejoras significativas en cuatro áreas cruciales para el desarrollo integral de la escuela: la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos educativos. Estas áreas han sido identificadas como pilares fundamentales que influyen directamente en la calidad educativa y en el éxito académico de los estudiantes.

La formación basada en competencias implica no solo transmitir conocimientos teóricos, sino también habilidades prácticas y valores que preparan a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo moderno. De acuerdo con Tobón (2005), “las competencias, pensadas como una propuesta, parten del aprendizaje significativo y se orientan a la formación humana integral como condición esencial de todo proyecto pedagógico y, en ese proceso, la teoría se integra con la práctica en las diversas actividades (p. 12). Esto quiere decir que las competencias son habilidades y conocimientos que se desarrollan a través de un aprendizaje que realmente tiene sentido para los estudiantes. Estas competencias buscan formar a la persona de manera completa, es decir, no solo en lo académico, sino también en lo personal y social. Además, la teoría y la práctica se combinan en diferentes actividades, lo que ayuda a que lo aprendido se aplique en situaciones reales. En resumen, se trata de aprender de manera que sea relevante y útil en la vida.

El liderazgo pedagógico, por su parte, juega un rol crucial en la orientación y motivación del cuerpo docente hacia prácticas pedagógicas innovadoras y efectivas. La gestión curricular adecuada asegura que los contenidos educativos sean relevantes, actualizados y alineados con los objetivos de aprendizaje, mientras que una gestión eficiente de recursos garantiza el uso óptimo de los medios disponibles para apoyar los procesos educativos.

El objetivo primordial de este estudio es identificar las fortalezas y áreas de mejora en estas dimensiones dentro de la Escuela Chilhué de Queilen, a través de un enfoque metodológico que integre la recolección de datos cualitativos y cuantitativos. A partir de este diagnóstico, se propondrán acciones concretas y viables que contribuyan a fortalecer estas áreas críticas, promoviendo así una educación de calidad que responda a las necesidades específicas de la comunidad educativa y del entorno local.

La estructura general del trabajo se organizará en varias secciones: una introducción que presentará el contexto educativo y la relevancia de la formación basada en competencias. Luego, se incluirá un marco teórico que explorará conceptos fundamentales y literatura relevante. La metodología describirá el diseño del estudio, la elaboración y aplicación del instrumento de evaluación, así como la participación de la comunidad educativa. Posteriormente, se presentarán los resultados obtenidos, seguidos de una discusión que analizará estos hallazgos en el contexto teórico. Finalmente, se ofrecerán propuestas de mejora y se concluirá resumiendo los principales hallazgos y sus implicancias para la mejora continua de la calidad educativa en la Escuela Chilhué de Queilen. Este enfoque permitirá un análisis profundo y sistemático, facilitando la comprensión de las problemáticas identificadas y las soluciones propuestas.

En resumen, este trabajo no solo busca mejorar las prácticas educativas internas de la escuela, sino también aportar al campo más amplio de la educación basada en competencias, ofreciendo recomendaciones prácticas y fundamentadas para el beneficio continuo de todos los involucrados en el proceso educativo en la Escuela Chilhué de Queilen.

## MARCO TEÓRICO

El término competencias se ha utilizado desde 1970 en el ámbito laboral, asociándolo generalmente al desarrollo de las habilidades que requiere un profesionalista para desempeñar un trabajo. Sin embargo, fue hasta 1980 que el término empezó a ser utilizado en el ámbito de la educación, y a partir de 1990, se comenzó a elaborar modelos para implementar competencias en diferentes niveles educativos, hasta abarcar todos los niveles. En años recientes este concepto ha tomado mayor relevancia dentro del ámbito educativo, por su gran potencial para transformar y hacer más eficiente el proceso de aprendizaje.

La Educación Basada en Competencias (EBC) es un modelo que puede ser implementado en cualquier nivel educativo y programas de capacitación o educación no formal. En el contexto educativo el término competencia es muy amplio, pues abarca experiencias vividas, capacidades, valores y actitudes. En este punto, es importante mencionar que en este reporte se abordará la tendencia enfocándose a la educación superior.

La EBC a diferencia del modelo tradicional, no se basa en el sistema de créditos por horas para la obtención de grados o certificaciones. Se trata de un enfoque más holístico de la educación, que integra la idea de que la educación surge de diferentes experiencias de vida, con un enfoque sistemático del conocer y del desarrollo de habilidades, y que se determina a través de funciones y tareas específicas (Argudín, 2006). Este modelo se basa en demostrar el dominio de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que conformen una determinada competencia. El tiempo es variable y el resultado de aprendizaje es lo central, a diferencia del modelo tradicional en donde el tiempo es fijo (ciclos escolares) y los resultados son variables (Everhart, Sandeen, Seymour y Yoshino, 2014).

La educación basada en competencias se plantea como el modelo más moderno para la formación profesional y técnica. Según Legault, éste se sustenta en una “renovación paradigmática” que exige un profundo cambio de rol de estudiantes y

docentes. La enseñanza pasa de ser un traspaso de conocimientos evaluados mediante pruebas de papel y lápiz, eminentemente memorísticas, a una transferencia de saberes y desarrollo de actitudes que se evidencian en ejecuciones prácticas que los estudiantes deben ir realizando durante el desarrollo de un programa de estudios. Estas ejecuciones prácticas o situaciones de desempeño deben ser lo más parecidas posibles a la realidad y deben aumentar en grado de complejidad a medida que se avanza en el programa. En este modelo teoría y práctica se unen desde el inicio de la formación.

En el ámbito de la formación profesional, el éxito del modelo también está asociado al proceso de selección de los estudiantes que optan una determinada carrera. En el proceso de selección a las universidades chilenas, un alto puntaje en la PSU habilita a un estudiante para ingresar una gama de carreras. Si el sistema de educación superior en Chile aplicara el modelo de educación basado en competencias, y mantuviéramos el mismo proceso de selección, entonces la lectura sería que existen personas súper-eficientes que son susceptibles de ser altamente competentes en casi todas las áreas profesionales. Y es que para que el modelo sea eficaz se requiere de ciertas conductas de entrada que no se reflejan en un alto o bajo puntaje de una prueba. Es crucial entonces considerar la implementación de formas de selección que sean predictoras de ciertas habilidades y hasta rasgos de personalidad básicos para una determinada carrera.

La educación basada en competencias presupone un sentido distinto al aprendizaje; es un quehacer más consciente y autocrítico y menos parecido a la tendencia actual que se asemeja a una especie de colección de asignaturas aprobadas a veces con nota mínima. El espíritu del modelo, demanda de estudiantes intrínsecamente motivados en la consecución de la excelencia o eficacia de sus desempeños. Pero también exige acciones didácticas intencionadas para esos fines.

Pero, ¿qué es ser competente? O, mejor dicho, ¿cómo se define una competencia profesional? El desarrollo de una competencia profesional debe evidenciar “un saber”, “un saber ser” y “un saber hacer”. Tardiff define competencia como un “saber actuar complejo que involucra la movilización de recursos internos y externos”. Y por recursos internos debemos entender actitudes y valores asociados a una determinada área

profesional. Otra gran dificultad de diseño es justamente cómo desarrollar, evaluar y certificar mediante un programa de estudios esas competencias que se refieren a recursos internos.

El modelo plantea grandes desafíos a las instituciones formadoras, quienes en definitiva deben dar cuenta a la sociedad que las competencias comprometidas en los perfiles de egreso de sus programas de formación están desarrolladas al nivel que es requerido por el campo laboral y el entorno social donde ejercerán sus estudiantes.

## **La educación por competencias, un desafío para la educación integral de la persona Fray José Arturo**

### **La competencia, la competitividad y la calidad**

Según Jurado (2003), la incorporación del criterio de las denominadas competencias hace su aparición en el escenario de la educación superior en la década de 1990, cuando se advirtió la necesidad de evaluar los aprendizajes en procura de mejorar la calidad de la educación para hacer al país más competente (p. 14). Algo de esto ya venía haciendo carrera en la normatividad ministerial, con los indicadores de logros y lineamientos curriculares. Lo que ha sucedido es que el concepto de competencia se ha convertido en la base para argumentar la transformación de las pruebas masivas de Estado, pruebas que a su vez han recibido varios nombres en esta última década.

Dos hechos ratifican esta incorporación: la promulgación de los estándares de calidad para todos los programas pregrado y de postgrado, con miras a obtener el registro calificado, y la consolidación del sistema de acreditación de alta calidad de los programas y de las instituciones. Sin embargo, ha sido en medio de la relación entre educación y empresa, entre educación y sistemas productivos, donde las competencias vienen marcando una tendencia determinante en cuanto a la concepción e incidencia de

estas en la acción educativa, en busca del desarrollo y competitividad del país y las regiones.

El programa de evaluación y certificación de competencias laborales (Sena, 2002) es una de las manifestaciones de la migración del accionar educativo, de su aparato administrativo y académico hacia el desarrollo de competencias disciplinares y resultados. Educación y contexto, educación y pertinencia, es un discurso que responde a una mayor articulación entre educación, sobre todo superior, y el mundo empresarial que se ve presionado, a su vez, por el ámbito internacional.

Las dinámicas generadas por una economía abierta y de libre mercado exigen mayor competitividad, a lo cual el mercado trasnacional ya no responde. Factores como la expansión con su correspondiente ambiente de competitividad, calidad, eficacia y eficiencia de todos los aparatos productivos y bienes de capital, entre los que se encuentra, por supuesto, el capital humano, son afanes que se endosan a las prácticas educativas.

La tarea, ahora, es enseñar y evaluar conocimientos en el marco de la resolución de problemas disciplinares (Icfes, 1999). La implementación del sistema de competencias ha traído como consecuencias, en la mayoría de las instituciones, un ambiente de renovado interés curricular sin precedentes, haciendo migrar los planes o mallas curriculares de asignaturas a bloques o paquetes de problemas pensados en términos de competencias. En general, se acepta el discurso de las competencias como algo positivo, que aporta calidad y pertinencia; algo positivo que sucedió sobre todo en la educación superior, sin que se tenga una mirada crítica y analítica de los trasfondos o implicaciones que para el acto educativo puede traer y terminar cobrando. En este sentido Tobón (2006) afirma que “respecto a las competencias se habla de ellas, se usan, se aplican, pero nunca se han puesto bajo la lupa porque están insertas en otros discursos de moda, como el de la calidad, que convalidan de manera automática el término” (p. 44). El discurso de las competencias y de la calidad van de la mano.

Conclusiones de diferentes organismos multilaterales, como la ONU, la UNESCO y el Banco Mundial, y encuentros internacionales, sobre todo latinoamericanos, generaron una amplia reflexión respecto al bajo nivel en términos de calidad educativa

en el país, situación advertida ya desde 1993 con la denominada misión de Ciencia, Educación y Desarrollo, como estamento consultivo, el cual presentó referentes para mejorar la calidad de la educación en el país.

En consecuencia, cuando fue necesario efectuar una valoración en términos de calidad a la educación, la incorporación del lenguaje y concepciones emanadas de las competencias hicieron su aparición como parámetro, y la política de calidad de la educación superior tuvo un gran impulso. El Sistema Nacional de Acreditación, con el denominado “aseguramiento de la calidad”, implementó la opción institucional de acreditación de forma voluntaria, pero socialmente exigible. La Ley 30 de 1992 estableció la “creación de mecanismos de evaluación de la calidad de los programas académicos de las instituciones de educación superior” (artículo 31).

Por su parte, la Constitución Política de 1991 reconoció la educación como derecho fundamental, educación que debe atender o dar mayores posibilidades para que las personas tengan una vida cada vez más satisfactoria, con mayor libertad política, social y económica. El Sistema de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior, el Viceministerio de Educación Superior y la Subdirección de Aseguramiento de la Calidad, desde el año 2003, junto con el ICFES y la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES) operan a modo de estructura necesaria para acompañar el mejoramiento de la calidad en la educación. Son estas entidades, que cumplen múltiples funciones en la administración estatal de la educación, en todos sus niveles y modalidades, las que evalúan el cumplimiento de los requisitos cuando se trata de crear nuevas instituciones. Lo anterior es una clara evidencia de una concepción de la gestión educativa en y para la calidad, donde la categoría de competencias se implanta y rige todo el proceso.

Sin embargo, es aquí donde también empieza uno de los límites de dicha concepción, al surgir una tendencia que pone a las competencias no como medio sino como fin de los planes y mallas curriculares. En sentido estricto, la competencia académica no ha sido ajena al sistema de educación, aunque se le ha denominado más como capacidad que como competencia, su lugar ha sido distinto y su uso ha estado

orientado más a alcanzar la excelencia de la persona y no tanto a entrenarlo para una medición sin que esto se corresponda con una real y mejor calidad educativa.

Como anota Laguado (2004) “pedagógicamente el desempeño de un profesional egresado depende de muchos y variados factores, como el capital social y cultural, rasgos de personalidad, acceso a oportunidades, capacidades comunicativas e interactivas, que como es evidente no pueden ser del todo objetivadas” (p. 254). Ante esto hay que decir que las mediciones indican, en el mejor de los casos, algunos patrones recurrentes que, en efecto, pueden llegar a ser de utilidad para una mejor comprensión, pero podrían ser de poca utilidad y pertinencia para determinar la medición de la “calidad” de la educación recibida por una persona.

Tobón (2006) afirma que “en el marco de las políticas de calidad no se documenta ni se explica el concepto de competencias, simplemente se presenta como marco restrictivo del diseño de pruebas masivas de evaluación, sin que se aborden los antecedentes históricos ni sus determinantes socioeconómicos, como inicialmente se indicó” (p. 44). Cuando hablamos de acciones educativas es necesario tener presente que estas se entienden inmersas en entornos pedagógicos elaborados institucionalmente, que pretenden responder a necesidades externas; en el mejor de los casos están inspiradas y sustentadas en una variada gama de ciencias, como la filosofía, la lingüística, la sociología, la psicología cognitiva y la epistemología, entre otras. En cuanto a las competencias, estas han hecho irrupción en la mayoría de los casos como elementos emergentes a esta reflexión pedagógica sin una adecuada conceptualización de las mismas.

Se habla mucho de competencias, pero no se profundiza en su significado dentro de las acciones educativas, por cuanto el concepto se convalida y se da por sentado su valor al venir este acompañado o estar en el seno de los referentes legales, como las normas y documentos ministeriales sobre calidad (Tobón, p. 46). La tendencia a relacionar las competencias con el mundo empresarial y gremial implica correr el riesgo de que sea el gremio empresarial quien influya en la determinación del ámbito educativo, minando la necesaria reflexión sobre la filosofía subyacente a toda acción educativa.

La relación entre la educación superior y la empresa, en sentido amplio, no riñe con el carácter educativo, pero debe ubicarse en su respectivo lugar, y ha de brotar como algo natural, mas no capital. En este contexto Pnud (1990) “el concepto de competencia no se trata de saber o tener conocimiento sino de una cualificación del talento humano para que los habitantes de un país puedan mejorar su nivel de vida” (p. 44). Gómez (2003), refiriéndose a la normatividad versus la calidad, expresa que no es posible, por tanto, homogeneizar ni unificar estas diversas opciones en un único criterio, norma o definición de calidad, y mucho menos someterlas a una única forma o instrumento de medición o evaluación. Y en el mismo sentido, continúa expresando que la validez, confiabilidad, oportunidad y otras dimensiones técnicas y contextuales de las pruebas conforman un asunto complejo, multidimensional y multidisciplinario, que no puede ser reducido ni al solo instrumento de técnica psicométrica ni a la participación de asociaciones, de las que se espera que confieran legitimidad pero no validez.

### **Actuación de las competencias en el currículo**

En la llamada malla curricular o plan de estudios, según el caso, se identifica con mayor claridad la legislación nacional, en relación con las competencias.

Desde los primeros años de escolaridad hasta finalizado el ciclo de formación profesional se deben abordar las competencias, de acuerdo con el nivel y con el contexto, desarrollando en primera medida las bases para el desarrollo personal y social, integrando los aprendizajes a partir de los cuales debe partir el desarrollo de las competencias. Entre estas, se da especial énfasis a los aprendizajes que, desde las áreas, favorecen el desarrollo de la autonomía y de la iniciativa personal, las competencias comunicativas, el aprender a aprender, y las competencias sociales. Por ende, es importante propender por el desarrollo de las competencias básicas desde los primeros años de escolaridad. Si se pretende el desarrollo integral del niño, tenemos que abordar todas sus posibilidades, y entre ellas están las competencias potenciales que todo individuo posee. Escamilla (2008) expone: “ desde los primeros años de la existencia podemos y debemos estimular las competencias, pues son claves en el desarrollo a lo largo de toda la vida (p. 22). Fundamentar las bases para el desarrollo de

competencias, desde la básica primaria, la básica secundaria y la media técnica supone optar por una educación integral, por el desarrollo pleno del individuo, para la autonomía e iniciativa personal; educar en la vida y para la vida, para la acción y la interacción, para saber ser, saber hacer, convivir y aprender a conocer, en el largo camino de formación continua y permanente que se inicia desde edades tempranas. Supone involucrar a la familia para educar desde el nacimiento, teniendo como prospectiva de vida de la persona que esta pueda responder con éxito a todos los retos, proyectos y sueños, independientemente de las dificultades y adversidades que trae cada proyecto de vida.

De la misma manera, contribuir al desarrollo de la personalidad, asumido desde la educación, implica promover experiencias educativas que incidan y potencien ese desarrollo. A este respecto, Zabala y Arnau (2007) expresan: "Un trabajo que debe abordarse no solo desde la escuela, sino desde todas las instancias de educación, formales y no formales." (p.65).



**Figura 1.** La formación basada en competencias

Las competencias incluyen numerosos aspectos multi y transdisciplinarios, relacionados principalmente con valores y actitudes, que exigen la implicación activa de la familia, en primer lugar, pero también de los diversos actores de la comunidad. Es una falacia creer que el sistema educativo, por sí solo puede asumir esta misión. Se requiere

del trabajo colaborativo y de la corresponsabilidad de la familia, lo cual no exime a la escuela de su compromiso explícito y sistemático. La apertura de la escuela y la complementariedad de acciones coordinadas entre ambas instituciones, escuela—familia, es imprescindible para lograr la formación integral.

Desde el enfoque de competencias del currículo, este se orienta no solo al saber. Álvarez Méndez (2008) señala: "No solo al saber, sino al saber hacer, a la necesidad de unir teoría y práctica, acción y reflexión, por lo que cobra una función relevante la metodología" (p.207). Se trata de que el alumnado sepa aplicar los conocimientos, lo cual determina el carácter práctico y funcional de los mismos, destacando su aplicabilidad y sus posibilidades de transferencia a diversos contextos y situaciones.

### **La importancia del aprendizaje basado en competencias**

El modelo basado en competencias es una gran herramienta para potenciar las habilidades de los estudiantes. Este sistema se centra en la demostración del aprendizaje adquirido de acuerdo al ritmo de cada estudiante y sus habilidades.

Una competencia es un conocimiento en ejecución y funciona como una habilidad para hacer frente a determinadas situaciones. Se genera un escenario participativo en el que los estudiantes dejan de ser meros receptores de información para pasar a ser agentes activos.

Los enfoques en la educación cambian a medida que avanza el tiempo, adaptándose a las necesidades sociales y también laborales. Actualmente uno de los modelos que más llama la atención de docentes y académicos es el aprendizaje basado en competencias, que se centra en la demostración del aprendizaje adquirido de acuerdo al ritmo de cada estudiante y sus habilidades. Sin embargo, aún se discute el verdadero significado del término.

Empecemos por el principio: una competencia es un conocimiento en ejecución y funciona como una habilidad para hacer frente a determinadas situaciones, en cualquier

ámbito de la vida. Por tanto, el aprendizaje basado en competencias es aquel que nos permita hacer frente a diferentes situaciones de la realidad de manera efectiva.

Un modelo educativo basado en competencias atiende al proceso educativo del estudiante, más que su cumplimiento con el curso, lo que permite el desarrollo integral en cada joven. De acuerdo a Miguel Ángel López Carrasco, especialista en educación y TICs, hay una serie de saberes incluidos en el aprendizaje por competencias, que se pueden separar en tres tipos: saber conocer, asociado al desarrollo permanente en todos los ámbitos de la vida; saber hacer, que es el dominio de las técnicas enfocadas a realizar diferentes tareas y saber ser, que es la actitud que nos permite desarrollar competencias sociales.

El estudiante que aprende competencias más que conocimientos, se encuentra envuelto en un proceso constante de aprendizaje y para avanzar en su curso académico debe demostrar su dominio en diferentes áreas. Podría decirse que este modelo de aprendizaje está más orientado a los resultados, y logra un mayor rendimiento en los estudiantes.

Este modelo representa un nuevo paradigma en la educación y erradica el modelo tradicional que basa el aprendizaje en la memorización de datos e información, que muchas veces resulta irrelevantes para la vida real. Aprender competencias permite aplicarlas no solo en el ámbito académico, sino también en el laboral.

En el proceso, se genera un escenario participativo en el que los estudiantes dejan de ser meros receptores de información para pasar a ser agentes activos. Son responsables de su propio aprendizaje, lo que genera una fuerte autonomía en ellos y alimenta su curiosidad. Por centrarse en el desarrollo integral, el aprendizaje basado en competencias permite a los estudiantes tomar decisiones en base a lo que ya conocen y dominan, lo que fomenta un constante desarrollo y la adquisición de conocimientos y habilidades.

Sobran motivos por los cuales incentivar el aprendizaje por competencias. Si bien el cambio de modelo conlleva algunos desafíos, cada día son más las instituciones que

se animan a implementarlo, dado que queda demostrado que es una de las mejores maneras de ayudar a los jóvenes en su formación como ciudadanos y profesionales.

### **Sobre las competencias de un líder educativo en la actualidad**

El concepto de liderazgo, como la sociedad misma, se ha ido transformando conforme el contexto lo demanda. El liderazgo, como competencia, es dinámico, maleable, adaptable al ámbito, área disciplinar o práctica que se le estudie. Covey (1998) considera que el liderazgo transforma internamente al ser humano y lo lleva a influenciar a otros a largo plazo. Este proceso de transformación se construye a la par de la realidad del líder, es decir, estableciendo o desarrollando ciertas competencias individuales que ayuden a cumplir los objetivos del equipo o institución.

Por otra parte, según Sierra Villamil (2016) “el líder educativo se convierte en la persona que, con condiciones específicas, frente al sentido de la educación, orienta a la comunidad educativa, como estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional” (p.113).

Un líder educativo es la base que sustentará la cultura organizacional, que se desempeñe como ejemplo a seguir y pregone con el mismo. En la actualidad, que surgen instituciones educativas de cada esquina, el liderazgo es un factor clave para asegurar la calidad de estas. A fin de sintetizar, las competencias de un líder educativo serán categorizadas en cognitivas y no cognitivas o socioemocionales. Las competencias cognitivas están relacionadas con lo intelectual como el pensamiento comprensivo, el pensamiento crítico (Castelán García, 2017), conocimientos, el saber-hacer y saber-actuar (Jiménez-Silva, Larrea-Altamirano, Navarrete-Fonseca, & Castro-Ayala, 2019), comparar, analizar, aplicar y evaluar (Capilla, 2016) y pensamiento panorámico o visión a largo plazo (Goleman, 2015).

Las competencias no cognitivas o socioemocionales son: Herramientas para la vida que nos permiten enfrentar los conflictos de manera no violenta, comunicar

asertivamente las ideas y sentimientos, empatizar con otras personas, reconocer y manejar las emociones, y tomar decisiones responsables que promuevan el cuidado propio y el de los demás (Secretaría de Educación Pública, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, s.f., pp.5).

Ambas categorías de competencias resultan necesarias, creando una interrelación que da forma y consecuencia al actuar de una persona. Sin embargo, me gustaría centrarme en aquellas competencias que, desde mi perspectiva, comienzan a tomar mayor valor y atención, esas que permiten que el conocimiento, información y cultura organizacional sean transferidos y replicados adecuadamente: las competencias socioemocionales. Al respecto de las habilidades que requiere el mercado laboral, Cardemil (como se citó en AméricaEConomía, 2018) propone 12 habilidades necesarias para todo cargo que pueden marcar la diferencia:

1. Creatividad
2. Capacidad para trabajar en equipo
3. Comunicación
4. Resolución de problemas
5. Resiliencia
6. Capacidad de escuchar y empatizar
7. Adaptación a los cambios
8. Proactividad
9. Orientación al servicio
10. Asertividad
11. Autodominio y capacidad de centramiento
12. Perseverancia

Aunque Cardemil habla específicamente del sector empresarial, considero conveniente ver a la institución como una empresa y al líder educativo tal cual como

director o gerente. Concebir la escuela como empresa no involucra que esta sea meramente un negocio que busca obtener beneficios económicos, sino tomar su cultura organizacional como el sustento para la calidad educativa, donde su líder, represente la personificación de dicha cultura. De las 12 habilidades propuestas anteriormente, todas son necesarias para un líder educativo, sin embargo, enfatizo aquellas que como docente han resultado factores clave para “ponerme la camisa” de la institución:

- **Capacidad para trabajar en equipo.** Aprovechar las cualidades y fortalezas individuales para alcanzar los objetivos propuestos.
- **Resiliencia.** Superar y recuperarse de la adversidad, aprendiendo de esta.
- **Empatía.** Lograr comprender el universo interno de cada individuo, sus sentimientos y pensamientos ante determinadas situaciones.
- **Adaptación a los cambios.** Transformar lo que requiera ser transformado, acorde a las necesidades sociales, así como los cambios tecnológicos y culturales.
- **Orientación al servicio.** Centrarse en las necesidades de su personal y de su cuerpo estudiantil, buscando siempre la mejora continua y la calidad educativa.
- **Asertividad.** Comunicar opiniones, gustos, necesidades y sentimientos, de forma directa y respetando al mismo tiempo las opiniones, gustos, necesidades y sentimientos de los demás. También es la habilidad para defender nuestros derechos sin dejar de lado o violentar los de otros.

Además de las anteriores, agregaría la autogestión, la capacidad para tener autocontrol y direccionamiento, en palabras de Goleman “una insistente conversación interior, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos. Esta capacidad de autogestión o autocontrol permite que un líder pueda desempeñar otras habilidades como la comunicación asertiva, la empatía y la resiliencia.

Por otra parte, Isaacson (2017) rescata algunas lecciones de liderazgo de Steve Jobs, de las cuales un líder educativo puede aprender y sacar provecho, siendo algunas de estas:

- **Concéntrate.** Filtrar y eliminar todo aquello que pueda distraer de lograr los objetivos generales.
- **Simplifica.** Centrarse en la esencia del objetivo, dejando de lado los componentes innecesarios o que dificultan el proceso. Hacer las cosas más sencillas para el equipo de trabajo.
- **Cuando te quedes atrás, da un salto adelante.** No solo tener nuevas ideas antes que los demás, también adelantarse a las necesidades sociales y educativas, buscar una autoactualización constante.
- **Piensa en los productos antes que en los beneficios.** Dirigir todos los recursos personales e institucionales en crear “productos” (programas, contenido, profesionales, etc.) de calidad antes que en la obtención de los beneficios (económicos, renombre, etc.) y estos llegarán después.
- **Trabaja con los mejores.** Más que tener a los mejores docentes y administrativos más eficientes, también trabajar en construirlos.
- **Mantén una visión general sin olvidar los detalles.** Dar importancia equitativa a los temas más importantes y a los temas “menos” importantes. No descuidar las pequeñas cosas que pueden resultar significativas o catastróficas.
- **Combina las humanidades y las ciencias.** Mantener una visión científica (incluso en la educación) sin olvidar lo cultural, artístico, social y psicológico.

Tomando al líder educativo como gerente de una empresa, una combinación equilibrada de todas las competencias expuestas con anterioridad será necesaria. No obstante, como psicólogo no puedo evitar enfatizar el rol fundamental que juega lo socioemocional en el liderazgo y en la educación. Que tu líder pueda dirigirse a ti con respeto, sin aires de superioridad jerárquica, tomando en cuenta tu opinión (incluso para la actualización del programa en el que te desempeñas), realimentando sin imponer o juzgar, dándole importancia a tu labor, que reconozca tu desempeño pero también tu pasión y esfuerzo, que busque la mejora continua y el crecimiento institucional sin olvidar que trabaja con humanos, sensibilizando y abriendo el dialogo a temas que suelen

dejarse atrás (equidad, género, sexualidad, diversidad, etc.), entre muchas otras muestras de competencias socioemocionales, promueve las ganas de querer trabajar en equipo para alcanzar los objetivos de la institución, convirtiéndolos a la vez en objetivos propios.

## **Competencias Docentes**

El profesional de la educación para desempeñarse en el nivel de educación primaria requiere poseer un conjunto de competencias, las cuales dan forma al perfil que debe cumplir el docente, pues estas no solo se refieren a la función didáctica, sino, además, comprenden otros roles a cumplir para desempeñarse adecuadamente. Según Alles (2011) “el término competencias define aquellas características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso o superan el puesto de trabajo. En otras palabras, son la aptitud del individuo para ejercer una misma función productiva en diferentes contextos con base en los requerimientos de calidad emprendidos por el sector productivo, la cual se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades, capacidades, expresadas en el saber, hacer, es decir, la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un ambiente laboral dado.

En ese marco de pensamiento, Macías (2009) expresa que las competencias constituyen características permanentes en las personas, las cuales se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo, están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.

## **Tipos de Competencias Docentes**

Las competencias docentes pueden ser entendidas de manera amplia como las requeridas para desempeñarse en la interacción social en los diferentes contextos y situaciones cotidianas que implican la práctica social de la profesión. Esto implica, según Carrera y Otros (2011), un cambio de paradigma en las prácticas educativas del docente, el cual debe darse con fundamentos teóricos sólidos, por ello, es importante diseñar

modelos pedagógicos que den sentido a las diferentes acciones y recursos metodológicos en la enseñanza aprendizaje.

Por su parte, Cano (2008), al abordar el tema de las competencias docentes, adopta la definición de Perrenoud (2007) como “la aptitud para enfrentar eficazmente una familia de situaciones análogas, movilizandole a conciencia y de manera a la vez rápida, pertinente, creativa, múltiples recursos cognitivos: saberes, capacidades, micro-competencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, evaluación y razonamiento” (p.36).

### **Competencias de Docencia**

Las competencias de docencia del educador, según Andara (2009) , “son aquellas acciones ejecutadas para la realización de las funciones y tareas vinculadas con la labor académica para la conducción del proceso enseñanza aprendizaje a través de aplicación de la didáctica, así como la utilización de las nuevas tecnologías incorporadas como recursos instruccionales” (p.43). En ese sentido, las competencias de docencia le permiten al profesor desarrollar una buena gestión instruccional.

Desde esa perspectiva, Bedoya (2008): “señala que el saber pedagógico representa el objeto como producto del proceso de enseñanza aprendizaje, por ello, el profesor tiene el compromiso de transformar el conocimiento científico disciplinar en un conocimiento posible de enseñar, es decir, realizar una transposición didáctica, facilitándole al estudiante la apropiación de su aprendizaje” (p.103). Dentro de las competencias de docencia, existe un elemento esencial: el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje, el cual en opinión de Urías (2009), ha sido caracterizado históricamente de formas diferentes, las cuales van desde ser factor instruccional, con un marcado énfasis en el papel central del profesor como transmisor de conocimientos, hasta las concepciones actuales en donde se asume como un todo integrado poniendo en relieve el papel protagónico del estudiante (p.113). De las acotaciones anteriores, se considera una característica principal del proceso la integración cognitivo-afectiva,

instructiva-educativa como requisitos para contribuir a la formación integral de la personalidad del estudiante.

### **Competencia de Investigación**

Dentro de las competencias exigidas al docente actual se ubican las de investigación, por cuanto representa un modelo didáctico alternativo, el cual transforma su práctica educativa, al permitirle transferir soluciones para resolver problemas cotidianos mediante la aplicación de los diversos modelos epistémicos existentes.

De acuerdo con Villarroel (2010), se puede concebir la función de investigación como el hacer intelectual encaminado a la construcción del conocimiento en las diversas esferas de la actividad humana, mediante instrumentos racionales y materiales, entendidos a lo largo del tiempo, dentro del rigor, así como los cánones aceptados como científicos, cuyo fin último es el progreso del conocimiento, (p. 32).

Flores (2010) acota que la competencia de investigación no parte de la certidumbre ni la seguridad del conocimiento de su disciplina, sino, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- El docente investigador enseña desde la duda, por cuanto su finalidad no es el dominio sino la búsqueda incansable.
- El investigador sabe que su primera tarea es interpretar el fondo histórico, sociocultural que lo acompaña, así como los rasgos y características estructurales de la existencia empírica, tanto propia como de los estudiantes, con el propósito de aprender a escucharlos. (p. 28),

En ese sentido, las competencias investigativas del docente de educación primaria, son definidas por González (2008) como “un conjunto de aptitudes, capacidades y suficiencias que se poseen para emprender o generar acciones investigativas” (p.71). Asimismo, Thomson y otros (2009) señalan que las considera

“habilidades del docente para hacer converger el sujeto, así como las expectativas de aprendizaje planteadas por la educación” (p.89).

De lo anterior, se infiere una noción de competencias para investigar o producir el conocimiento, asociadas a funciones cognitivas estructuradas en bloques o fases (entrada, proceso y salida de información) como formación de conceptos, así como proposiciones, estructuración de los conocimientos, razonamiento y capacidades expresivas o comunicativas.

En ese sentido, Maureira (2010) hace referencia a tres aspectos fundamentales:

### **Competencias Tecnológicas**

Según Perozo (2010) “las competencias tecnológicas se ubican dentro de las llamadas básicas, las cuales se consideran fundamentales para convivir y desenvolverse en cualquier ámbito laboral, caracterizándose por ser la base sobre la cual se conforman el resto de las competencias” (p. 47).

De acuerdo con lo antes señalado, pueden existir dos formas para conocer sobre competencias tecnológicas, midiéndolas y consultando la opinión de quienes las poseen en cuanto al uso de tecnologías informáticas. Al respecto, Cabello (2008) comenta que “cuando se trata de tecnologías informáticas la noción de uso se torna más compleja pues no solamente se consideran aspectos vinculados con contenidos sino se agregan las múltiples posibilidades generadas en la interactividad” (p.99).

En un sentido amplio, puede decirse entonces que los usos de estas tecnologías implican una praxis operativa a partir de la cual los usuarios efectivamente reelaboran contenidos conforme a su experiencia cultural. Al respecto, Ruíz y otros (2011) mencionan las competencias tecnológicas a adquirir por los docentes:

- Competencias básicas en el uso de las TIC: se refieren a los elementos necesarios para el manejo y divulgación del conocimiento.

- Competencias en el uso de las TIC para la navegación: comprenden los elementos necesarios para la comprensión y gestión de recursos mediante redes (Internet)

### **Construcción del Conocimiento**

La construcción del conocimiento se refiere a la adquisición de los aprendizajes, por parte de los estudiantes, quienes deben relacionar su estructura cognoscitiva con los contenidos nuevos, adquiridos durante el proceso de formación profesional, la cual le permite transferir los saberes alcanzados a situaciones cotidianas.

De acuerdo con Porlan (2011) “la construcción del conocimiento es fundamentalmente una construcción social, que requiere de procesos psicológicos del individuo, por lo tanto, se debe observar a este en intervención, con los más expertos de su cultura para así estudiar cómo se va apropiando de esas interacciones y las va interiorizando” (p.112). Por lo tanto, resulta necesaria la actividad docente de enseñar procesos y contenidos relacionados con las diferentes actividades planteadas en el aula, así como en el entorno del estudiante, por lo cual, la enseñanza debe enfatizar situaciones relativamente específicas.

En ese sentido, Valbuena (2008) asocia la construcción del conocimiento con el enfoque constructivista del aprendizaje, por cuanto este considera al estudiante como quien elabora su realidad, o al menos la interpreta basándose en sus percepciones.

### **Elementos de la Construcción del Conocimiento**

El constructivismo se refiere a una concepción de la enseñanza y el aprendizaje, el cual sin prescribir una metodología específica, enfatiza la construcción activa de significados por el estudiante sobre los contenidos curriculares. Para Sanhueza (2010) reconoce la capacidad del ser humano de construir nuevas ideas o conceptos pasados, es decir, experiencias previas, en sus interacciones por el entorno (p.111). Asimismo,

Driver (2011) afirma que el aprendizaje constructivista recalca el papel esencialmente activo de quien aprende el cual se basa en las siguientes características:

- Importancia de los conocimientos previos, las creencias y motivaciones de los estudiantes.

- El establecimiento de relaciones entre los conocimientos para la construcción de mapas conceptuales y la ordenación semántica de los contenidos de memoria (construcción de redes de significado) (p. 97).

Dicho de otra manera, el estudiante construye sus conocimientos de la relación que establece con sus saberes previos, así como sus experiencias personales. Por ello, Norman (2012) define el constructivismo como “un conjunto de teorías psicológicas las cuales conciben los procesos cognitivos como construcciones eminentemente activas, resultado de la interacción, del sujeto con el ambiente, los demás y consigo mismo” (p.122).

### **El Liderazgo Pedagógico: Competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un Centro de Educación Secundaria**

El liderazgo es la cualidad esencial de los directivos, si desean diseñar y desarrollar programas para la mejora integral de sus instituciones, concretado en el avance del conjunto de competencias citadas, con especial énfasis en el desarrollo de programas de diversidad, bilingüismo, atención a la pluralidad cultural, etc., profundizando en el dominio de la humana, convertida en el eje de las más relevantes para todas las personas y singularmente para los directivos de los centros educativos.

Pittinsky (2009) subraya que el líder ha de propiciar la coordinación y consolidación de los grupos con los que interactúa, logrando mejorar la cultura y promover el máximo compromiso de todas las personas implicadas; se destaca el valor

de la alofilia, que propicia actitudes favorables hacia todos los miembros del equipo. Por su parte, Morales (2012) considera que, “la función de los líderes ha de basarse en el fomento de la confianza mutua y en el desarrollo de las relaciones positivas entre todas las personas implicadas en el programa y en las instituciones educativas”. Medina, (2013) señala que “El líder ha de estimular el potencial emocional y lograr un adecuado equilibrio entre el desempeño de las tareas que lleva a cabo y su base emocional, que le sirve de apoyo continuo ante posibles impactos no controlados del programa”.

La complejidad del desarrollo de programas innovadores en los centros educativos, según propone Lorenzo (2011) requiere de los directivos la puesta en acción del “Liderazgo distribuido”; e implicarse en el programa como corresponsable y constructor del propio proyecto innovador.

La visión de distribución de funciones y tareas en el desarrollo de un programa requiere de la sintonía del directivo con todas y cada una de las personas que constituyen el grupo activo del programa y requiere una especial cercanía entre colaboradores con proyección en toda la comunidad formativa (Leitwood y Day, 2007; Bolivar, 2010; Domingo y Barrero, 2012; Day y Gu, 2012).

La relación entre el liderazgo educativo y el desempeño escolar (resultados escolares), en diversos contextos, ha sido objeto de numerosas aportaciones, entre ellas, Sammons, Gu y Day y Ko (2011), Horn y Marfán (2010), y Leithwood y Jantzi (2009), cuyas investigaciones evidencian que la preparación, implicación y colaboración entre los líderes escolares, los equipos de docentes y las comunidades marcan las potencialidades y la calidad de los resultados escolares alcanzados por los estudiantes y el impacto futuro en el desarrollo sostenible de los entornos escolares.

Cheng, Y. Cre (2011), propone tres paradigmas del liderazgo escolar, que orientan las acciones y la mejora de las Instituciones educativas, analizándolas desde las dimensiones más relevantes, sintetizadas en:

	Primer paradigma	Segundo paradigma	Tercer paradigma
Papel del Líder	- Interno, centrado en el desarrollo interno para alcanzar las metas	Interactivo, interfase, centrado en la competición, en el mercado y en la satisfacción de los trabajadores	- Futuro, centrado en facilitar múltiples desarrollos de los estudiantes, docentes y escuelas.
Conceptos relacionados con el liderazgo	- Instructivo - Curricular - Estructural - Humano - Micropolítico	- Estratégico -Contextual/ Comunitario - Relaciones públicas	-Triple liderazgo. -Aprendizaje multinivel. - Desarrollo sostenible. - Cambios
Interés estratégico en el liderazgo	Esta visión del liderazgo depende de la idea de concebir la sociedad como una Organización estable, con gran auge en la sociedad 1970 y 1980.	Este paradigma se centra en la necesidad de la contabilidad y el rendimiento de cuentas y la tendencia a reformas Internacionales y de gran influencia mutua. La década de los 90 fue el periodo más característico	Destaca el énfasis en la calidad de la educación,(se inicia en el 2000) (Especialmente en las escuelas de Hong Kong). Caracterizado por el principio de aprendizaje a lo largo de la vida y la sociedad de las grandes movilizaciones (globalización).

## Tareas del líder pedagógico

El liderazgo pedagógico, según Aderson (2010) a nivel de escuelas, desempeña un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas, y en el impacto que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos. En el liderazgo de las escuelas eficaces y que mejoran, agrega Mujis (2003) los líderes se centran más en aspectos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, que en otros (de tipo administrativo), el foco está centrado principalmente en la gestión de los aprendizajes y la mejora de las prácticas docentes.

El líder pedagógico, de acuerdo con las recientes investigaciones, centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento.

En este sentido, según el MINEDUC (2005) asegurar la existencia de mecanismos para sistematizar información cualitativa y cuantitativa del proceso de implementación curricular y de los resultados de aprendizaje; sin embargo, algunas realidades distan bastante de estas acciones, ya que la multiplicidad de funciones, tareas emergentes y la indefinición del cargo hace que no se realicen las funciones principales de los líderes pedagógicos. Las prácticas llevadas a cabo por el líder pedagógico en instituciones que obtienen buenos resultados están dadas (en el caso de Chile), de acuerdo con un estudio del Ministerio de Educación (Mineduc, 2008 a), en los siguientes procedimientos y acciones que realizan en las instituciones educativas:

- Ajustan estilo a las necesidades (contexto), se adecuan diversos estilos.
- Son buenos para gestionar y liderar cambios en la institución en su disciplina.
- Son buenos administradores y ejecutores de tareas más concretas y prácticas.
- Autocríticos (les resulta más fácil diagnosticar y resolver).
- Más rigurosos y controladores (supervisan, evalúan, hacen seguimiento al trabajo docente).

- Más progresistas, innovadores, dispuestos al cambio, aceptan desafíos, preocupados por la actualización, renovación, etc.
- Mayor proyección o visión de futuro (visión de contexto, planificación, organización).
- Más técnicos. Menor experticia, dominio técnico.
- Más optimistas.
- Trabajan en equipo, comparten y delegan tareas, trabajo colaborativo. Las características que se desprenden anteriormente están dentro del contexto de las escuelas eficaces, que se caracterizan porque, según Murillo (2003) “promueven, en forma duradera, el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, más allá de lo que sería previsible, teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica” ;en este contexto, los líderes eficaces participan en el monitoreo del cambio y de la calidad de la instrucción, mediante frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes) de una manera informal, con el fin de apoyarlos mejor, y también para realizar una supervisión formal.

El monitoreo, acompañamiento y supervisión por parte de los líderes y del equipo técnico, según Anderson (2010), se refuerza por los procesos y normas de trabajo colectivo, en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, y también por los resultados de aprendizaje que se están logrando. La tarea del líder que supervise y acompañe, agrega Balzán (2008) debe ayudar a los docentes de las escuelas a adquirir conocimientos, habilidades y competencias, desarrollar sus conocimientos, orientar y entender situaciones, y que él entienda y reflexione para que encuentre alternativas de soluciones a los problemas que afecten el desempeño. Esta relación que se da en la supervisión y acompañamiento se manifiesta en requerimientos y características de los líderes pedagógicos, que están dadas por cada institución escolar; en este sentido, las funciones que deba cumplir el líder pedagógico deben aportar a que los profesores mejoren sus prácticas y evitar que se hundan en la rutina del quehacer diario, la deserción de los niños, baja participación de los alumnos, repetición en la planificación, desmotivación, etc.

Según Balzán (2008) La tarea del líder pedagógico está definida principalmente por tres dimensiones, desempeñándose como: planificador, organizador y evaluador.

## **Gestión Curricular por Competencias para el Desarrollo de los Procesos de Enseñanza del Docente en los Ambientes de Educación Básica.**

La educación se ha vuelto indispensable en el desarrollo de la sociedad contemporánea, al hablar de ella en ámbitos curriculares y áulicos, muchas veces demostramos un sistema caduco en la enseñanza de nuestros alumnos, que necesita aceptar transformaciones para permitir la formación de los docentes del siglo XXI.

En esta situación, la gestión curricular por competencias es un proceso de enseñanza continuo, dinámico e inacabado que se lleva a cabo para dar contestación a los retos sociales actuales y futuros, asumiendo como propósito la oportunidad de la formación del educando a partir de un proyecto ético de vida, el talento humano, los niveles de estudio y las competencias básicas, genéricas y específicas que deben lograr dentro de la educación. Señala Tabón (2015), su ambiente debe manifestar a un estudio exhaustivo del contexto habiendo como base la filosofía institucional en el marco del contexto histórico -cultural, social, económico.

La gestión curricular en los procesos de enseñanza establece el punto clave para viabilizar las metas educativas de los individuos a partir de un escenario real; privilegiando el desarrollo, integralidad, contextualización, flexibilidad y la profundidad frente a la enseñanza. De Zubiría, (2013) manifiesta que en tal sentido, dado la importancia del ambiente de educación que tiene los estudiantes no es de extrañar que exista una gran multitud y diversidad de aprendizajes, en varios ámbitos educativos, que describen las características y propiedades de la capacitación y gestión curricular en la actualidad.

La gestión curricular por competencias desde su naturaleza está encaminada a la mejora de la actuación del profesor y los desempeños de los alumnos en sus aprendizajes, de allí que las estrategias son o deben ser los pilares esenciales para cumplir esta tarea, hoy más que nunca el profesor y las instituciones educativas deben facilitar atención a este componente para desplegar la habilidades que exige el nuevo orden social, donde se han resaltado aprendizajes precisos para disminuir tal situación como la cooperación, tolerancia, auto organización, la dialógica, entre otros.

En esta situación, Jiménez y Tornel (2020) ha encontrado profesores que ya vienen efectuando enfoques centrados en el estudiante que solucionan necesidades de aprendizaje, como el trabajo colaborativo, el aprendizaje basado en problemas, estudios de casos y, menos la clase magistral; es decir, los profesores despliegan un proceso pedagógico como ciencia, la didáctica y el currículo desde sus diferentes dimensiones instructiva y educativa. Del mismo modo, Negre, Marín y Pérez (2018), en su estudio, plantea la necesidad de incorporar estrategias didácticas basadas en la competencia informacional, tales como: gestión de información, respecto a la transferencia de contenido y curación de contenido con la finalidad de potencializar las habilidades de docente, alumnos y toda la comunidad educativa de tal modo que se pueda responder a la nueva era de la enseñanza aprendizaje.

Sudario (2017) afirmó que la gestión del currículo por competencias consiste implicar en el desarrollo de los procesos de enseñanza y conocimientos tanto teóricos como prácticos a partir de la práctica de reflexión y la práctica incentivando a ellos mismo la innovación y la transformación dentro de la educación. De modo que inicia de la gestión del currículo que muestra una serie de elementos como son la implementación, la estrategia tanto de seguimiento como de retroalimentación y finalmente la evaluación del currículo que se debe dar dentro de la educación para un aprendizaje significativo y de calidad para nuestros alumnos. En el Ecuador, existen diferentes investigaciones que guardan relación con el tema de estudio y que predominan la importancia de la enseñanza docente y la gestión del currículo por competencias desde la gestión pedagógica y los lineamientos de política educativa. Rivera (2018)

considera que la mayoría de los profesores cuando diversifican el currículo no toman en cuenta el marco normativo actualizado.

Por otro parte, la ejecución del enfoque por competencias viene siendo implementando, pero, sin tener en cuenta los diferentes componentes básicos, tales como: propósito, evidencias de aprendizaje y enseñanza, situaciones significativas, materiales educativos y la evaluación. Asimismo, hay una valoración favorable que sobresalen la importancia del monitoreo y acompañamiento pedagógico como estrategia dentro de la educación básica, por ende, no responde a las necesidades e intereses de los docentes involucrados; trayendo consigo limitaciones a nivel del planeamiento curricular y el desconocimiento del enfoque por competencias en lo nocional.

### **La gestión del currículo por competencias.**

Como una alternativa ventajosa, para afrontar estos nuevos retos, ha surgido la implementación del currículo basado en competencias es una forma de establecer un aprendizaje más dinámico, centrado en el alumno y principalmente encaminado a la labor docente, ya que, tal como lo manifiesta Barrio y Vásquez (2006), la evolución social y tecnológico trae consigo un cambio en la organización de la educación en la actualidad que vivimos.

Por otro parte, en cuanto a la forma en cómo se introduce el término en el ámbito educativo Martínez, (2008) manifiesta que la importancia de capacidades es la vía más empleada para la educación y se relaciona directamente con el “saber – hacer” por el alumno. Al igual, también se plantea, que adoptar el modelo curricular no es más que la respuesta generada por los círculos educativos hacia las demandas de los docentes, los cuales cada vez más requieren ser más preparados y competitivos capaces de hacer valer sus habilidades en una sociedad cambiante.

La gestión curricular por competencias y la calidad en la educación, es un tema de mucha importancia actualmente, pues involucra también grandes desafíos para la educación Básica en general, este reto envuelve trabajar en contacto con toda la comunidad educativa, por ello se hace necesaria la participación de docentes y directivos en el proceso del diseño curricular.

Silva, (2006) afirma que en el momento del diseño o transformación curricular, tan vital es diseñar un excelente currículo como lo es preparar a los docentes que lo van a poner en práctica dentro de las instituciones educativas, ya que, según él, si el currículo llega a los docentes que lo van a aplicar sin que éstos hayan participado en el proceso de diseño, entonces cada uno de los maestros lo ajustará a sus propias experiencias, en comunicación con su formación pedagógica y profesional, y el resultado seguirá siendo el mismo que antes en líneas generales. Esto ocurre de esta forma, ya que cada docente actúa según su práctica habitual la cual con mucha frecuencia realiza día a día, refleja la forma en que a él le fueron impartidos esos contenidos a través de las normativas internas de la institución educativa, también se plantea que las unidades educativas está desarrollando un modelo de formación por competencias que les ayudara a transferir los conocimientos teóricos, a través de capacitaciones, donde los actores principales son los profesores y los estudiantes.

## **Gestión de Recursos**

La Gestión de Recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo propuestas por el establecimiento. La gestión de personas considera las acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo.

La gestión de recursos materiales y financieros hace referencia a la obtención de recursos y su adecuada administración a fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.

Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:

- El director y equipo directivo administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
- Para cumplir los objetivos institucionales y las metas de aprendizaje del establecimiento, el director y su equipo directivo deben asegurar el buen uso de los recursos financieros, materiales y pedagógicos de su establecimiento.
- El director y equipo directivo desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.
- La disponibilidad de recursos adicionales facilita la consecución de las metas de un centro educativo. En esta dirección, el director y equipo directivo deben promover una gestión que aproveche oportunidades, liderando procesos de búsqueda, negociación y vinculación de recursos a las necesidades del establecimiento.
- El director y equipo directivo motivan, apoyan y administran el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.
- El director y equipo directivo requieren contar con un equipo de trabajo comprometido y competente. Una buena dirección propone objetivos desafiantes, reconoce logros y abre espacio al surgimiento de nuevos liderazgos.
- El director y equipo directivo generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.
- La calidad del personal de un centro educativo es fundamental en el logro de sus metas. Por ello, es relevante que el director y su equipo directivo aseguren procesos de reclutamiento y selección coherentes con las necesidades institucionales.

Asimismo, deben garantizar evaluaciones sistemáticas al personal que permitan tener una visión de su evolución en un periodo determinado y que estén orientadas hacia su perfeccionamiento. En el proceso de evaluación es importante que el director y sus

docentes directivos canalicen la percepción del resto de la comunidad educativa, acerca del desempeño del personal docente y codocente del establecimiento.

## **MARCO CONTEXTUAL**

La Escuela "Chilhué" está situada en la comuna de Queilen, en la parte sureste de la isla grande de Chiloé. Según el Censo del año 2017, la población alcanza los 5.385 habitantes, mayoritariamente asentados en áreas rurales. Geográficamente, esta comuna se ubica en el extremo final de una larga península, lo cual dificulta su acceso debido a la estrechez y la considerable distancia desde la capital provincial, Castro.

Dado su carácter predominantemente rural, una parte significativa de los habitantes reside en áreas campestres. Esta situación complica el entorno escolar, especialmente en términos de movilización y acceso a servicios educativos. Además, es destacable el nivel educativo de los padres de los estudiantes, que en promedio no supera el octavo año básico.

La Escuela "Chilhué" es el único establecimiento urbano en la comuna y acoge a estudiantes provenientes de las islas cercanas, quienes continúan su educación en Séptimo, Octavo básico y Educación Especial. Administrativamente, la institución está bajo la dependencia de la Corporación Municipal de Educación, Salud y Atención al Menor de Queilen, cuyo sostenedor es el Presidente de la Corporación y Alcalde de la comuna.

La escuela está inmersa en un entorno natural rico y diverso, caracterizado por la presencia de bosques, mar, ríos y la cercanía a parques nacionales y áreas protegidas. Esto influye positivamente en las actividades educativas relacionadas con la educación ambiental y el conocimiento del entorno. Destaca también su Cultura Local chilota que es prominente en la zona, con una rica tradición en artesanía, música, danza y gastronomía, es así como la escuela integra elementos culturales locales en su currículo

y actividades educativas y celebrativas para promover el sentido de identidad cultural entre los estudiantes.

En Queilen, ciudad en donde está inmersa la escuela, las actividades socioeconómicas principales están estrechamente ligadas a su entorno geográfico y recursos naturales. Entre las actividades destacadas se encuentran: la pesca que es una actividad fundamental, pues, los habitantes locales se dedican a la extracción de erizo y mariscos, como cholgas, almejas y locos, así como a la pesca de especies como el salmón y la merluza. La acuicultura tiene un papel significativo en la economía local. Se cultivan diversas especies marinas, como el mejillón y el salmón, aprovechando las condiciones favorables de las aguas de la región. También, en las zonas rurales de la ciudad, la agricultura es una actividad importante. Se cultivan principalmente papas, cereales, hortalizas y frutas, aprovechando el clima y los suelos adecuados para la producción agrícola.

La belleza natural de Queilen, con sus paisajes marinos, playas y áreas protegidas, atrae a turistas interesados en el ecoturismo y la pesca deportiva. Este sector ha ido creciendo, generando oportunidades económicas adicionales para la comunidad. Otra importante actividad que se desarrolla es la artesanía local, especialmente la elaboración de tejidos y trabajos en madera, forma parte importante de la actividad económica complementaria en Queilen. Los productos artesanales son valorados tanto por residentes como por visitantes. Como centro urbano de la comuna, Queilen también ofrece servicios comerciales, educativos y de salud que sirven tanto a la población local como a los visitantes.

Estas actividades no solo sustentan la economía local, sino que también contribuyen a la identidad cultural y social de Queilen, proporcionando empleo y recursos para la comunidad.

La Escuela Chilhué, es una institución que tiene como meta principal, seguir formando generaciones de estudiantes, quiénes puedan llegar a ser profesionales, jefes de hogar, pero por sobre todo grandes personas. Desde sus inicios, refleja una excelente

oportunidad de satisfacer las reales necesidades educativas de gran cantidad de estudiantes; en especial estudiantes que en un porcentaje significativo pertenecen a una etnia originaria, principalmente Huilliche. Familias ligadas a la pesca artesanal y las tradiciones agrícolas y artesanas, que caracterizan a las familias de Chiloé. No obstante, somos una comunidad inclusiva y abierta a las nuevas familias de migrantes que han llegado a nuestro territorio, enriqueciendo aún más nuestra cultura.

Entre los logros que se destacan como escuela, es haber concretado en el tiempo el hecho de poder ofrecer, una educación integral que abarca desde niveles de Prekinder hasta 8° año básico, contando con una matrícula actual de 196 estudiantes, con un IVE de 83,7% adaptándose a las necesidades educativas de la comunidad de Queilen. A su vez, ha implementado exitosamente un Programa de Integración Escolar, proporcionando apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales, promoviendo así la inclusión educativa. La participación activa en actividades culturales, deportivas y formativas ha enriquecido la experiencia educativa de los estudiantes, promoviendo su desarrollo integral, así como, la colaboración entre el equipo directivo, los docentes, los apoderados y la comunidad, ha sido fundamental para el funcionamiento y desarrollo de esta institución.

Entre las Dificultades, que la institución presenta en la actualidad se encuentran:

**Acceso Limitado y Distancia Geográfica:** La ubicación remota de Queilen, en una península de Chiloé, dificulta el acceso y la movilización de estudiantes y personal educativo, afectando la asistencia y la logística escolar.

**Recursos Limitados:** A pesar de los esfuerzos por mejorar la infraestructura y los programas educativos, la escasez de recursos financieros y materiales ha sido una dificultad persistente para la escuela.

**Niveles Educativos Bajos de los Padres:** El bajo nivel educativo promedio de los padres de los estudiantes, representa un desafío adicional en términos de apoyo educativo y motivación familiar hacia el aprendizaje.

**Desafíos Sociales y Culturales:** La comunidad enfrenta desafíos socioeconómicos y culturales que pueden impactar negativamente en el rendimiento académico y la convivencia escolar.

**Necesidades Específicas de los Estudiantes:** La diversidad de necesidades educativas, incluyendo las de estudiantes con discapacidades y dificultades de aprendizaje, requiere recursos adicionales y capacitación especializada.

A pesar de estas dificultades, la Escuela Chilhué continúa comprometida con proporcionar una educación de calidad y con superar los desafíos para el beneficio de sus estudiantes y la comunidad en general.

## **RESEÑA HISTÓRICA DE LA ESCUELA “CHILHUÉ”**

Según fuentes orales y documentos históricos, la educación formal en la comuna de Queilen se remonta a más de ciento quince años atrás con la Escuela de Hombres Nº 13, aunque la fecha exacta de su establecimiento no está claramente definida.

Los registros escritos indican que el 4 de julio de 1946 marcó un hito importante con la fusión de la Escuela 9 de hombres y la Escuela 10 de mujeres, ambas ubicadas en el área urbana, dando origen a la Escuela Mixta Nº9, posteriormente conocida como Escuela F-1009. En 1995, este establecimiento adoptó el nombre de Escuela Chilhué (que significa "Lugar de gaviotas"), decisión tomada en una sesión del Consejo Administrativo con la participación de profesores y el director de ese año.

Situada en el corazón urbano de Queilen, la Escuela Chilhué es la principal institución de enseñanza básica en la comuna, atendiendo a una diversa población estudiantil tanto rural como urbana. En 2002, se inauguró una nueva infraestructura en la calle René Cárcamo Nº300 como proyecto de la Corporación Municipal de Educación, bajo la dirección del presidente de la corporación y alcalde en ese entonces, Carlos Gómez Miranda. Este nuevo edificio marcó un hito al expandir la oferta académica para

incluir niveles de educación media, comenzando con tres primeros medios. La iniciativa se amplió de manera sistemática con la creación del Programa de Integración Escolar en 2003.

A partir de 2007, el nivel de enseñanza media se trasladó a un nuevo edificio, mientras que en 2008 se estableció el nivel de Prekinder, completando así la oferta educativa de la escuela con modalidades de Prebásica y Básica.

En la actualidad, la Escuela Chilhué cuenta con una trayectoria de 78 años de servicio educativo en la comunidad de Queilen.

# ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

## 1. Características del instrumento

El instrumento de evaluación se centra en cuatro áreas clave de la práctica educativa: **formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos**. Utiliza una escala de valoración de 1 a 4, donde cada nivel indica el grado de cumplimiento y aplicación de los indicadores establecidos. Esto permite una evaluación clara y diferenciada de las prácticas educativas, facilitando la identificación de áreas de mejora y fortalecimiento.

## 2. Cómo se elaboró y quién o quiénes participaron de su elaboración

La elaboración del instrumento involucró un proceso colaborativo con la participación de representantes de la comunidad educativa, con conocimiento en pedagogía y gestión educativa. Se llevaron a cabo reuniones para discutir las necesidades del contexto educativo y definir los indicadores más relevantes. Para asegurar que el instrumento refleje las mejores prácticas y estándares actuales, se realizó una revisión exhaustiva de material bibliográfico pertinente, incluyendo investigaciones recientes, normativas educativas y modelos de evaluación existentes. Esto permitió integrar enfoques teóricos y prácticos que enriquecen la validez y aplicabilidad del instrumento en el contexto educativo específico.

### 3. Validación del instrumento (Ficha de 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 de la escuela Chilhué, de la comuna de Queilen, región de Los Lagos.

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

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

<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta son adecuadas</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico</li> </ul>						
<b>PERTINENCIA</b> (contribuye a recoger información relevante): <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>						

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	
Motivos por los que se considera no adecuado	

Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	
---	--

**Identificación del experto**

<b>Nombre y apellidos</b>	
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	
<b>e-mail</b>	
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	

#### **4. Descripción de la aplicación del instrumento**

La aplicación del instrumento se realizó a través de encuestas dirigidas a 20 docentes del establecimiento educacional, quienes evalúan cada área según su percepción de relevancia y eficacia. El proceso incluyó la recolección de datos, análisis, discusión de los resultados, y la identificación de acciones a seguir para mejorar la práctica educativa. Esta evaluación pudo llevarse a cabo de manera periódica, permitiendo un seguimiento constante del progreso y la implementación de estrategias de mejora continua.

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

### INSTRUCCIONES:

Esta encuesta consta de 4 áreas principales: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos. Evalúe cada área utilizando la escala de valoración, según su percepción de relevancia y eficacia en la práctica educativa."

### ESCALA EVALUATIVA

La siguiente escala define los diferentes niveles de calidad en los cuales puede ser evaluada una práctica

VALOR	NIVEL DE CALIDAD DE LA PRACTICA ALCANZADO
1	<b>Bajo nivel de cumplimiento o aplicación:</b> Las prácticas muestra deficiencias significativas en la aplicación del indicador. Puede indicar falta de habilidades, conocimientos o prácticas insuficientes. No cumple con las expectativas mínimas.
2	<b>Nivel básico de cumplimiento o aplicación:</b> El quehacer cumple con los requisitos mínimos del indicador de manera básica. Puede indicar una implementación básica pero efectiva con margen de mejora.
3	<b>Nivel avanzado de cumplimiento o aplicación:</b> La labor demuestra un nivel avanzado de habilidades y prácticas en la implementación del indicador. Va más allá de las expectativas básicas, mostrando efectividad y consistencia.
4	<b>Alto nivel de cumplimiento o aplicación:</b> Las acciones muestran un desempeño excepcional y consistente en la aplicación del indicador. Cumple con las expectativas de manera

	sobresaliente, evidenciando prácticas innovadoras y altamente efectivas.
--	--

## Formación basada en competencias

### Dimensión: Saber conocer

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4
Conocimiento de las políticas educativas	1. El docente tiene un amplio conocimiento de las políticas educativas y la legislación vigente.				
Conocimiento del currículum actual	2. El docente demuestra un profundo entendimiento de los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades y las actitudes del currículum actual.				
Dominio de la disciplina que enseña	3. El docente demuestra un profundo entendimiento de los conocimientos fundamentales de la disciplina que enseña, integrando habilidades y actitudes que facilitan el aprendizaje significativo.				
Conocimiento de métodos pedagógicos	4. El docente demuestra un conocimiento profundo y actualizado de métodos pedagógicos específicos y efectivos, adecuadas a las necesidades individuales y colectivas del grupo, para facilitar así, el logro de aprendizajes en los estudiantes.				

Conocimiento de recursos educativos y tecnologías	5. El docente demuestra un conocimiento avanzado y actualizado de recursos educativos y tecnologías pertinentes para enriquecer la comprensión y el dominio de los contenidos por parte de los estudiantes.				
Capacidad para establecer conexiones	6. El docente posee la capacidad para establecer conexiones claras entre conceptos clave, aplicar métodos pedagógicos efectivos y fomentar un ambiente de aprendizaje enriquecido por la exploración crítica y la curiosidad intelectual de los estudiantes				

## Formación basada en competencias

### Dimensión: Saber hacer

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4
Elaboración y aplicación de planificaciones	1. El docente elabora y aplica planificaciones de clase detallados y flexibles que se adaptan a las características individuales, experiencias previas y potencialidades de los estudiantes, asegurando la inclusión de objetivos de aprendizaje claros y relevantes para promover el desarrollo integral.				

Organización del entorno de aprendizaje	2. El docente organiza el entorno de aprendizaje de manera que facilite la participación activa y la interacción significativa entre los estudiantes, utilizando recursos y materiales educativos adecuados que apoyen la exploración y el descubrimiento.				
Aplicación de métodos pedagógicos efectivos	3. El docente demuestra habilidades en la aplicación de métodos pedagógicos efectivos, adaptándolos de manera flexible a las necesidades y estilos de aprendizaje de los estudiantes				
Ejecución de actividades diversas	4. El docente muestra competencia en la ejecución de actividades diversas que estimulan el aprendizaje activo y la participación significativa de los estudiantes. Para esto diseña y facilita experiencias educativas variadas y adaptadas, que fomenten la creatividad, el pensamiento crítico y la resolución de problemas entre los estudiantes.				
Utilización de diversos métodos de Evaluación	5. El docente utiliza diversos métodos de evaluación formativa y sumativa que permiten monitorear el progreso de los estudiantes de manera continua y sistemática, ajustando las estrategias de enseñanza según las necesidades identificadas para				

	asegurar el logro de aprendizajes significativos y sostenibles.				
Generación de espacios de interacción pedagógica	6. El docente genera espacios de interacción pedagógica significativa y efectiva en el aula. Facilita discusiones estimulantes, debates reflexivos y actividades colaborativas que promuevan el intercambio de ideas, el desarrollo del pensamiento crítico y la construcción colectiva de conocimiento entre los estudiantes.				
Otorga retroalimentación oportuna	7. El docente proporciona retroalimentación oportuna y constructiva a los estudiantes sobre su desempeño. Identifica áreas de mejora, ofrece comentarios claros y específicos, y sugiere estrategias para fortalecer el progreso				

## Formación basada en competencias

### Dimensión: Saber ser

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4
Promover el desarrollo de habilidades sociales	1. El docente promueve activamente el desarrollo de habilidades sociales fundamentales, como la escucha activa, la empatía y la asertividad, en las interacciones de los estudiantes con sus compañeros y adultos. Para esto realiza actividades estructuradas y situaciones de aprendizaje que fomentan la comunicación efectiva, la cooperación y el respeto mutuo, creando un ambiente propicio para el desarrollo integral de habilidades sociales clave.				
Establecimiento de vínculos empáticos	2. El docente demuestra capacidad para establecer vínculos significativos y empáticos con cada estudiante, adaptando su enfoque pedagógico y ofreciendo un apoyo personalizado que promueve un ambiente de confianza y bienestar emocional en el aula.				
Trabajo de tipo colaborativo	3. El docente colabora de manera proactiva con otros colegas en la planificación, diseño y ejecución de actividades educativas y proyectos interdisciplinarios, promoviendo de				

	esta manera el aprendizaje colaborativo entre el personal docente y los estudiantes.				
Fomento de la Valoración de la Diversidad y Relaciones Constructivas mediante el Desarrollo de Habilidades Estudiantiles	4. El docente facilita activamente oportunidades para que los estudiantes desarrollen conocimientos y habilidades que fomenten la valoración de la diversidad y la construcción de relaciones constructivas.				
Fomento de la Reflexión Crítica y la Colaboración Inclusiva en la Diversidad Cultural y Social	5. El docente promueve la reflexión crítica sobre la diversidad cultural, social y emocional, facilitando discusiones abiertas y respetuosas, y brindando herramientas para la resolución pacífica de conflictos y la colaboración inclusiva entre los estudiantes.				

**ÁREA: Liderazgo pedagógico****DIMENSIÓN: Establecer dirección**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4
Formulación y Revisión del PEI	1. El equipo directivo formula o revisa colaborativamente, con la comunidad educativa, el proyecto educativo con un enfoque en la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, promoviendo los principios de equidad, inclusión y respeto hacia la diversidad.				
Establecimiento de metas y objetivos institucionales	2. El equipo directivo establece metas y objetivos claros, los cuales están alineados con el PEI y son incorporados dentro del Proyecto de Mejoramiento Educativo con acciones y plazos de ejecución determinados.				
Socialización de metas y objetivos institucionales	3. El equipo directivo socializa con la comunidad educativa, los objetivos, planes y metas institucionales, asegurando que esta información sea comprendida y estén disponibles para todos, para así alinear estrategias para el logro de éstas.				
Monitoreo y evaluación del	4. El Equipo directivo implementa sistemas eficaces para el monitoreo y evaluación del progreso				

progreso de las metas	hacia las metas, con revisiones periódicas, y ajustes basados en los resultados y necesidades emergentes.				
Altas expectativas y mejora continua	5. El equipo directivo promueve constantemente una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa y de mejora continua, mediante acciones que permitan por ejemplo: aumentar progresivamente las exigencias en todos los ámbitos y presentar modelos desafiantes.				

### ÁREA: Liderazgo pedagógico

#### DIMENSIÓN: Rediseño de la organización

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4
Promoción de un Clima de Respeto y Equidad en la Comunidad Educativa	1. El equipo directivo establece directrices, que fomentan el trato respetuoso entre todos los miembros de la comunidad educativa, asegurando y resguardando el cumplimiento de deberes y derechos.				
Fomento de un Entorno de Confianza y Comunicación Asertiva	2. El equipo directivo establece y refuerza un entorno de confianza, entre los integrantes de la comunidad educativa, incentivando la comunicación asertiva, el trabajo colaborativo, tanto entre los				

	docentes, como con los estudiantes, asegurando un ambiente de sana convivencia.				
Promoción de la Inclusión y la Igualdad de Oportunidades	3. El equipo directivo promueve una cultura inclusiva que valore la diversidad y garantice la igualdad de oportunidades dentro de los miembros de la comunidad educativa				
Establecimiento de Canales de Comunicación Efectiva para un Clima Escolar Positivo	4. El equipo directivo genera espacios de comunicación clara, abierta y efectiva entre los miembros de la comunidad educativa, con el fin de consolidar un clima escolar positivo, que favorezcan una cultura de sana convivencia.				
Implementación de Estrategias Preventivas para la Resolución de Conflictos.	5. El equipo directivo, por intermedio del equipo de convivencia, realiza acciones preventivas, que ayuden a los miembros de la comunidad educativa a enfrentar posibles conflictos y resolverlos de manera efectiva y asertiva.				

**ÁREA: Liderazgo pedagógico****DIMENSIÓN: Desarrollo del personal**

<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Definición Clara de Competencias	1. El equipo directivo define claramente las competencias esperadas para docentes y asistentes de la educación alineadas con los estándares educativos y las necesidades del contexto.				
Planificación de Actividades Formativas:	2. El equipo directivo, detecta planifica y organiza regularmente actividades de desarrollo profesional que abordan las necesidades identificadas del personal docente.				
Evaluación de Necesidades de Formación:	3. El equipo directivo realiza una evaluación sistemática de las necesidades de formación y desarrollo profesional del personal docente, teniendo en cuenta tanto las áreas de mejora identificadas como las aspiraciones individuales de los docentes.				
Planificación y Diseño de Programas:	4. El equipo directivo planifica y diseña programas de desarrollo profesional que respondan a estas necesidades específicas, abarcando temas como metodologías de enseñanza innovadoras, integración de				

	tecnología en el aula, manejo de diversidad e inclusión, entre otros.				
Identificación y Valoración de Logros	5. El equipo directivo está atento y consciente de los logros significativos alcanzados tanto por individuos como por equipos dentro del establecimiento. Esto puede incluir mejoras en los resultados académicos de los estudiantes, implementación exitosa de proyectos innovadores, participación destacada en actividades extracurriculares, entre otros.				
Apoyo al Bienestar y Necesidades Personales	6. El equipo directivo crea un entorno laboral que prioriza el bienestar y las necesidades personales de sus funcionarios , contribuyendo así a un ambiente de trabajo positivo y productivo en la institución educativa.				
Construcción de Comunidad de Aprendizaje Profesional	7. El equipo directivo establece y facilita de manera sistemática y continua condiciones y espacios estructurados para la reflexión y el trabajo técnico colaborativo entre los miembros del personal docente y administrativo				

**ÁREA: Liderazgo pedagógico****DIMENSIÓN: Gestión de la instrucción**

<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Desarrollo de Planificaciones de Clases en coherencia con el currículum actual	1. El equipo directivo realiza monitoreos constantes para asegurarse que el plan de clases se ajuste al currículum actual, que se establezcan objetivos alcanzables para cada sesión de clase, sumado a esto, que las actividades estén diversificadas a las necesidades individuales de los estudiantes.				
Coordinación con el Equipo Pedagógico de aula	2. Los docentes participan activamente en reuniones regulares con el equipo pedagógico de aula, para coordinar estrategias de enseñanza, alinear contenidos curriculares y compartir buenas prácticas educativas.				
Acompañamiento al aula	3. El equipo directivo realiza procesos de acompañamiento al aula, para mejorar la práctica docente y el aprendizaje de los estudiantes.				
Desarrollo Profesional	4. El equipo directivo proporciona a los docentes la oportunidad de recibir retroalimentación constructiva y personalizada sobre sus prácticas pedagógicas, permitiéndoles mejorar continuamente sus competencias,				

	habilidades y técnicas de enseñanza.				
Monitoreo de los procesos evaluativos	5. El equipo directivo, implementa un sistema de seguimiento de evaluación integral que incluye evaluaciones formativas y sumativas regulares, diseñadas para monitorear el progreso de los estudiantes de manera continua y efectiva, proporcionando retroalimentación oportuna para guiar la enseñanza y mejorar el aprendizaje.				
Apoyo a estudiantes con dificultades	6. El equipo directivo, a través de su reglamento de evaluación establece estrategias para proporcionar un ambiente de apoyo integral que asegure el éxito académico y emocional de todos los estudiantes, especialmente aquellos que enfrentan desafíos específicos en su aprendizaje.				
Acceso a Recursos Educativos y de Apoyo	7. El equipo directivo se asegura que los estudiantes tengan acceso equitativo a recursos educativos adicionales, servicios de apoyo psicológico y otras herramientas necesarias para superar sus dificultades.				
Gestión de Distracciones en	8. El equipo directivo implementa una gestión integral para optimizar el				

los Procesos de Enseñanza-Aprendizaje	entorno educativo, estableciendo normativas claras y eficientes que regulan las interrupciones y la asignación de proyectos. Se planifican calendarios escolares para evitar sobrecargas y se brinda apoyo administrativo para minimizar interrupciones externas. Se promueve la colaboración y comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa, fortaleciendo un ambiente centrado en el aprendizaje continuo.				
---------------------------------------	---	--	--	--	--

**ÁREA: Gestión Curricular**

**DIMENSIÓN: Gestión Pedagógica**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4
Gestión Integral de Planes de Estudio	1. La Unidad Técnico Pedagógica desarrolla y gestiona de manera efectiva la asignación correspondiente de los planes de estudio				
Confección Carga horaria	2. La Unidad Técnico Pedagógica, realiza la confección y la asignación eficiente de horas lectivas para cada asignatura y nivel educativo, considerando las necesidades				

	específicas de los estudiantes y los requisitos curriculares establecidos.				
Asignación docente y horario	3. La Unidad Técnico Pedagógica, asigna a los docentes para ejercer cada asignatura y los niveles en que se desempeñará considerando la expertis de este y la experiencia en las áreas respectivas.				
Fomento de la Apropiación y Manejo de Bases Curriculares, por parte de los Docentes.	4. La Unidad Técnico Pedagógica, promueven que los docentes se apropien, conozcan y manejen las Bases Curriculares y los programas de estudio. Generando espacios para su análisis y discusión				
Organización curricular anual	5. La Unidad Técnico Pedagógica y los docentes realizan el cronograma anual, para organizar el currículum, de manera mensual y asegurar así su cobertura.				
Procesos de seguimiento	6. La Unidad Técnico Pedagógico realiza procesos de seguimiento de la cobertura curricular, por nivel y asignatura, para asegurar los aprendizajes.				
Aseguramiento del desarrollo adecuado del proceso educativo	7. La Unidad Técnico Pedagógica implementa estrategias que aseguren el normal funcionamiento del proceso educativo de los estudiantes.				

Desarrollo e Implementación de Lineamientos Metodológicos Específicos por Asignatura en Colaboración con la Unidad Técnico Pedagógica	8. La Unidad Técnico Pedagógica y los docentes, colaboran para establecer y ejecutar directrices metodológicas específicas para cada asignatura, garantizando su implementación efectiva dentro de la práctica educativa				
---	--	--	--	--	--

### ÁREA: Gestión Curricular

#### DIMENSIÓN: Enseñanza y Aprendizaje en el aula

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4
Activación de Conocimientos Previos	1. Los docentes activan los conocimientos previos de los estudiantes antes de introducir nuevos temas.				
Clarificación de Objetivos de Aprendizaje	2. Los docentes comunican claramente lo que se espera que los estudiantes logren en cada clase.				
Introducción de Nuevos Conceptos	3. Los docentes introducen nuevos conceptos de manera clara y comprensible utilizando ejemplos relevantes y los relaciona con el contexto.				

Aplicación de Variadas Estrategias diversificadas de Enseñanza	4. Los docentes utilizan una variedad de estrategias de enseñanza y las diversifican de acuerdo a la necesidades de los estudiantes para mantener el interés y la participación.				
Incorporación de recursos didácticos y/o tecnológicos	5. Los docentes utilizan recursos didácticos y/o tecnológicos de manera efectiva para enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Mantenimiento de un Clima Propicio para el Aprendizaje	6. Los docentes crean y mantiene un ambiente de aula positivo, de respeto y seguro que favorece el aprendizaje activo.				
Monitoreo del Progreso de los Estudiantes	7. Los docentes realizan un monitoreo regular del progreso de los estudiantes y sus áreas de fortaleza.				
Retroalimentación Constructiva y Oportuna	8. Los docentes, proporcionan retroalimentación constructiva y específica sobre el desempeño de los estudiantes.				
Uso de Refuerzos Positivos	9. Los docentes utilizan refuerzos positivos para motivar y reforzar el esfuerzo y los logros de los estudiantes.				

**ÁREA: Gestión Curricular****DIMENSIÓN: Apoyo al desarrollo de los estudiantes**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4
Implementación de Programas de Apoyo Académico	1. El establecimiento educacional implementa programas estructurados y efectivos de apoyo académico para estudiantes que requieren atención adicional.				
Implementación de estrategias para estudiantes destacados	2. El establecimiento educacional implementa estrategias específicas para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, asegurando que tengan oportunidades significativas para desarrollar y aplicar dichas habilidades.				
Estrategias de apoyo a estudiantes con dificultades	3. El establecimiento educacional proporciona apoyo estructurado y efectivo a estudiantes que enfrentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, centradas en fortalecer habilidades emocionales, mejorar las relaciones interpersonales y fomentar un ambiente escolar inclusivo y comprensivo.				
Aplicación de Planes individuales a	4. El establecimiento educacional tiene un plan individualizado para cada estudiante con necesidades educativas especiales, dentro del				

estudiantes con NEE	cual incorpora ayudas académicas adaptadas, ajustes curriculares según sea necesario, métodos de colaboración con la familia, y procesos de evaluación y seguimiento estructurados.				
Implementación de acciones inclusivas a estudiantes con NEE	5. El establecimiento educacional cuenta con acciones de formación continua sobre estrategias pedagógicas inclusivas y uso efectivo de recursos y tecnologías para apoyar a estudiantes con necesidades educativas especiales.				
Identificación e implementación de acciones para estudiantes en peligro de deserción	6. El establecimiento educacional identifica de manera oportuna a los estudiantes en riesgo de abandonar sus estudios e implementa medidas para garantizar que continúen su trayectoria educativa.				
Implementación de estrategias a estudiantes en riesgo de repitencia o repitencia efectiva	7. El establecimiento educacional cuenta con estrategias de identificación y apoyo a estudiantes que estén en peligro de repitencia y/o repitencia efectiva, ya sea por rendimiento y/o inasistencia, .				

**ÁREA: Gestión de Recursos****DIMENSIÓN: Gestión del Recurso Humano**

<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Personal idóneo	1. El establecimiento educacional cuenta con el personal idóneo para implementar el plan de estudios, definiendo las funciones y responsabilidades de ellos.				
Implementación de seguimientos en temas de cumplimiento	2. El establecimiento educacional cuenta con mecanismos claros para realizar seguimientos de los cumplimientos de los deberes del personal.				
Realización del proceso educativo sin interrupciones	3. El establecimiento educacional implementa estrategias para continuar con el proceso educativo normal de los estudiantes, ante licencias médicas o permisos administrativos.				
Retención del personal competente	4. El equipo directivo analiza los índices y causas de rotación del personal, e implementa medidas para retener al personal competente.				
Aplicación de Procesos de evaluación	5. El equipo directivo evalúa al personal al menos una vez al año, considerando los ámbitos pedagógicos, administrativos y de relaciones interpersonales, con el fin de avanzar y mejorar.				

Realización de procesos de retroalimentación	6. El equipo directivo brinda retroalimentación puntual y precisa, a su personal destacando los progresos alcanzados e identifica oportunidades de mejora, junto con la definición de acciones y objetivos para fomentar un mejor rendimiento.				
Oportunidades de capacitación	7. El equipo directivo gestiona y promueve activamente oportunidades de formación avanzada y especializada para los docentes, reconociendo la importancia de la capacitación continua para mejorar sus habilidades y competencias profesionales.				
Aplicación de Estrategias de reconocimientos	8. El establecimiento educacional tiene establecido una estrategia de reconocimiento que busca motivar y fortalecer el compromiso profesional del personal docente y administrativo. Esta estrategia incluye acciones concretas como premios, reconocimientos públicos, incentivos económicos, oportunidades de desarrollo profesional, y celebraciones periódicas que destacan los logros individuales y colectivos, entre otros.				
Evaluación clima laboral	9. El establecimiento promueve un ambiente laboral caracterizado por				

	la colaboración, el respeto y una atmósfera positiva entre todo el personal.				
--	--	--	--	--	--

**ÁREA: Gestión de Recursos**

**DIMENSIÓN: Gestión de Recursos financieros y administrativos**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4
Aplicación de acciones que aseguren la matrícula y asistencia diaria.	1. El establecimiento educacional cuenta con estrategias definidas para asegurar y aumentar la matrícula, así como el aseguramiento de la asistencia diaria a clases, disminuyendo los índices de ausentismo.				
Definición del Presupuesto	2. El establecimiento educacional cuenta con presupuesto claro y definido por su PME, para cubrir los requerimientos y prioridades de los diversos estamentos de la comunidad educativa.				
Controlar presupuesto	3. El establecimiento educacional cuenta con acciones definidas para mantener el monitoreo del presupuesto, para así controlar cada uno de los gastos				
Transparencia en el uso de recursos	4. El establecimiento educacional rinde cuenta pública del uso de los recursos, de manera transparente,				

	tal como lo señala la Superintendencia de Educación.				
Aplicación de medidas que eviten sanciones	5. El equipo directivo implementa medidas efectivas para evitar las conductas sancionadas por la Superintendencia de Educación Escolar.				
Trabajo con alianzas y redes de apoyo	6. El equipo directivo establece colaboraciones estratégicas y alianzas con las redes de apoyo disponibles, que benefician directamente a los miembros de la comunidad educativa.				

### ÁREA: Gestión de Recursos

#### DIMENSIÓN: Gestión de Recursos educativos

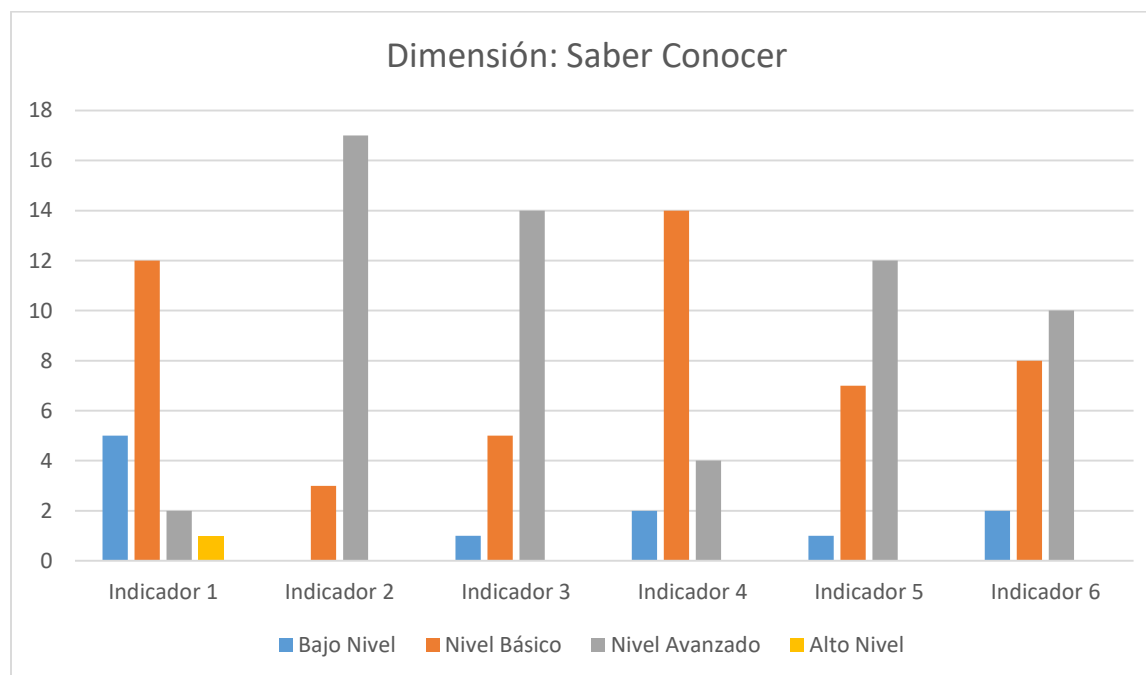
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4
Infraestructura adecuada	1. El establecimiento educacional cuenta con una infraestructura y equipamiento adecuado para el desarrollo de la labor educativa.				
Disposición de materiales y recursos educativos	2. El equipo directivo garantiza que el establecimiento cuente con los insumos fungibles básicos, recursos didácticos y tecnológicos requeridos por la normativa vigente. Además, se aseguran de que estos materiales estén en buen estado y				

	disponibles para su uso por parte de docentes y estudiantes.				
Biblioteca CRA	3. El establecimiento educacional cuenta con una biblioteca escolar CRA, la que es utilizada para fomentar el hábito lector, de los estudiantes y así fortalecer sus aprendizajes.				
Colección de libros y materiales de apoyo	4. El equipo directivo se asegura de que la biblioteca CRA cuente con una colección actualizada de libros y materiales de apoyo para el aprendizaje que responde a los intereses y necesidades de los estudiantes.				
Gestión de equipamiento y recursos educativos	5. El establecimiento tiene implementado un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el mantenimiento del aseo, con procedimientos regulares de mantenimiento, reposición y control de inventario.				

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### Formación basada en competencias

#### Dimensión: Saber conocer



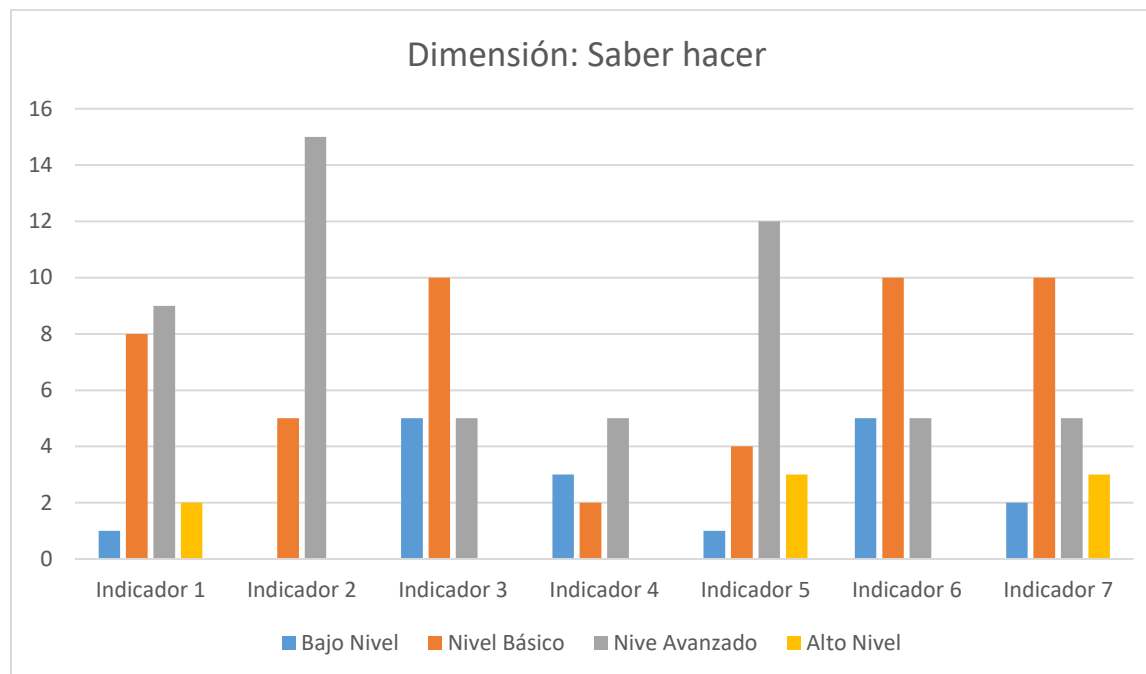
En la aplicación de la encuesta docente centrada en el diagnóstico de formación de competencias, específicamente en el área del **SABER CONOCER**, ha proporcionado una visión clara sobre el desempeño de los docentes en diferentes indicadores clave. Se observa que, en el indicador de **Conocimiento de las políticas educativas (1)**, se mostró un desempeño mayormente en **nivel 2** (básico). Esto sugiere que los docentes cumplen con los requisitos mínimos en cuanto a la comprensión de las políticas que rigen su práctica educativa. Sin embargo, este nivel básico de conocimiento puede limitar la efectividad en la implementación de dichas políticas y el alineamiento con los objetivos institucionales, lo que podría impactar negativamente en la gestión escolar. En cuanto, al **Conocimiento del currículum (2)**, el indicador alcanzó mayormente un desempeño de **nivel 3** (avanzado). Esto indica que los docentes tienen una buena comprensión del currículum y están en capacidad de aplicar sus contenidos en el aula, lo que es fundamental para una enseñanza efectiva. Así mismo, el indicador que se relaciona con

**Dominio de la disciplina que enseña (3)**, obtuvo un desempeño mayormente en **nivel 3** (avanzado). Esto sugiere que los docentes poseen un buen dominio de las disciplinas que imparten, contribuyendo a una enseñanza de calidad y a un aprendizaje significativo. Por su parte el **Conocimiento de métodos pedagógicos (3)** alcanzó un desempeño mayormente en **nivel 2** (básico). Aunque esto indica que los docentes cumplen con los requisitos mínimos, revela la necesidad de una formación adicional en metodologías pedagógicas que enriquezcan su práctica educativa. Por otro lado, el **Conocimiento de recursos educativos y tecnológicos (4)** obtuvo un desempeño mayormente en **nivel 3** (avanzado), los docentes parecen estar bien equipados en términos de recursos educativos y tecnológicos. Este nivel de competencia es esencial en el contexto educativo actual, donde la integración de la tecnología puede potenciar significativamente el proceso de enseñanza-aprendizaje. De igual modo, la **Capacidad para establecer conexiones entre conceptos clave y métodos pedagógicos (5)**, mostró un desempeño mayormente en **nivel 2** (básico). Esto sugiere que, aunque los docentes comprenden los conceptos clave, necesitan mejorar en la capacidad de integrarlos efectivamente en sus prácticas pedagógicas, fomentando así un ambiente de aprendizaje más cohesionado.

En resumen, los resultados de la encuesta revelan áreas significativas de fortaleza, como el conocimiento del currículum y el dominio de la disciplina. Sin embargo, también destacan la necesidad de fortalecer el conocimiento de las políticas educativas, los métodos pedagógicos y la capacidad para establecer conexiones.

## Formación basada en competencias

### Dimensión: Saber hacer



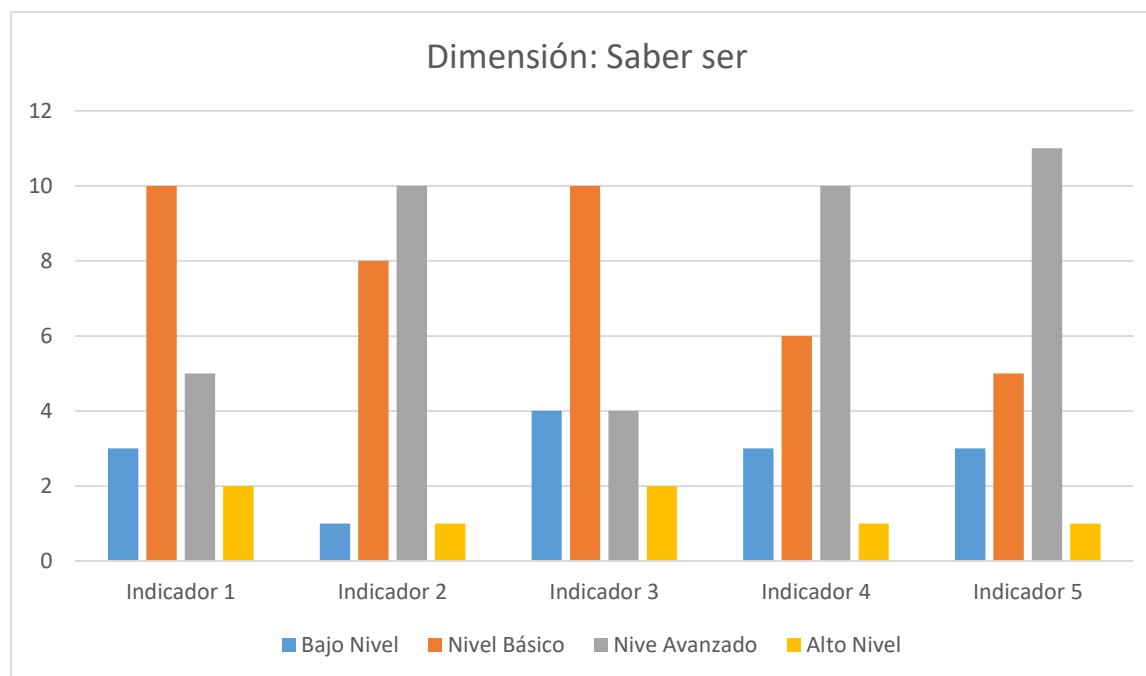
La evaluación de los docentes en el área del **SABER HACER**, a través de la encuesta realizada, ha proporcionado una visión integral sobre su desempeño en diversas competencias claves. El indicador de **Elaboración y aplicación de planificaciones (1)**, obtuvo un desempeño mayormente en **nivel 3 (avanzado)**. Esto sugiere que los docentes son competentes en la elaboración y aplicación de planificaciones efectivas, lo cual es fundamental para estructurar el proceso educativo y garantizar el logro de los objetivos de aprendizaje. Así mismo, en el indicador de **Organización del entorno de aprendizaje (2)**, también alcanzó mayormente un **nivel 3 (avanzado)**, evidenciando así, que los docentes son capaces de crear ambientes de aprendizaje propicios, lo que contribuye a la motivación y participación de los estudiantes en el aula. En cuanto, a la **Aplicación de métodos pedagógicos efectivos (3)**, mostró un desempeño mayormente en **nivel 2 (básico)**. Demostrando que los docentes cumplen con los requisitos mínimos, pero que existe una necesidad de formación adicional, en la aplicación de métodos pedagógicos que optimicen el aprendizaje y la interacción en el aula. Al igual que el anterior la **Ejecución de actividades diversas (4)**,

también obtuvo un desempeño mayormente en **nivel 2 (básico)**. Esto prueba que, aunque se realizan actividades variadas, existe un potencial significativo para enriquecer la práctica educativa mediante la diversificación de las actividades propuestas. Otro indicador que destaca es la **Utilización de diversos métodos de evaluación (5)**, pues, alcanzó mayormente un **nivel 3 (avanzado)**. Esto indica que los docentes son competentes en la aplicación de diferentes métodos de evaluación, lo cual es crucial para obtener una comprensión integral del aprendizaje de los estudiantes y ajustar las estrategias de enseñanza. Por su parte, la **Generación de espacios de interacción pedagógica en el aula (6)**, mostró un desempeño mayormente en **nivel 2 (básico)**. Lo cual indica que, aunque hay algún nivel de interacción, es necesario fomentar más espacios y estrategias que promuevan la colaboración y el diálogo entre estudiantes, tal como la necesidad de **Otorgar retroalimentación oportuna (7)** obtuvo un desempeño mayormente en **nivel 2 (básico)**, indicando que, si bien se ofrece retroalimentación, su frecuencia y calidad podrían mejorarse para maximizar el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes.

En resumen, los resultados reflejan fortalezas en la elaboración de planificaciones, la organización del entorno de aprendizaje y la utilización de métodos de evaluación. Sin embargo, también destacan áreas críticas de mejora, especialmente en la aplicación de métodos pedagógicos efectivos, la ejecución de actividades diversas, la generación de espacios de interacción y la retroalimentación oportuna.

## Formación basada en competencias

### Dimensión: Saber ser



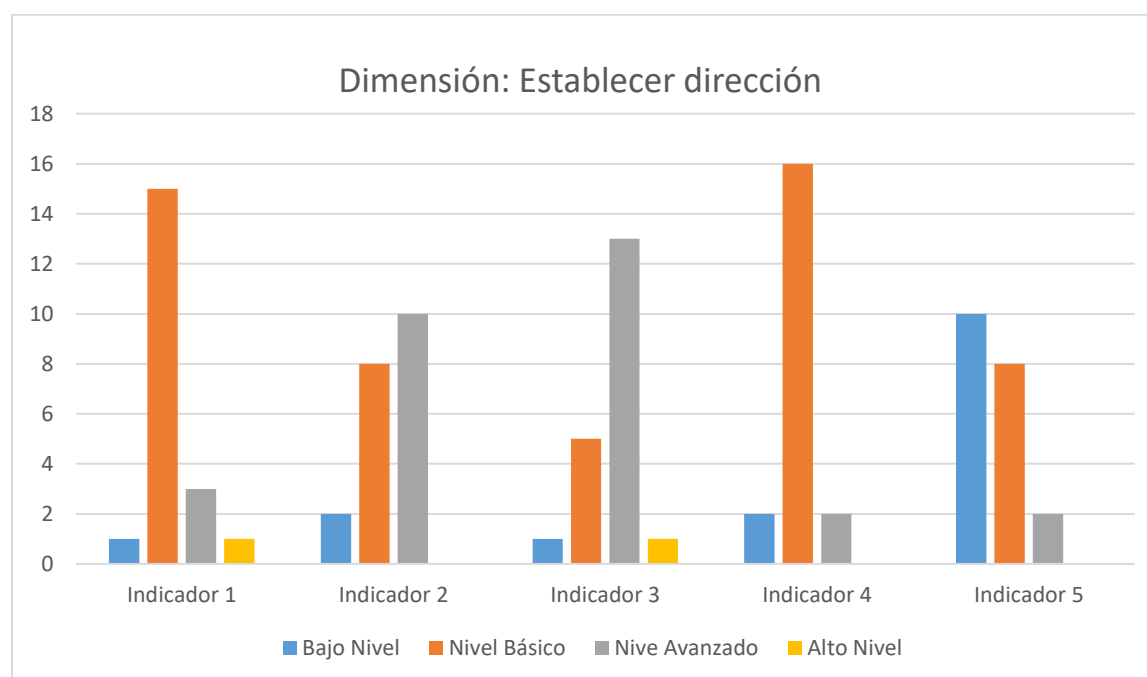
En el área del **SABER SER**, la encuesta realizada, ha proporcionado información valiosa sobre el desempeño en competencias relacionadas con la formación de habilidades socioemocionales y relaciones interpersonales. Es así como el indicador **Promover el desarrollo de habilidades sociales (1)**, mostró un desempeño en **nivel 2 (básico)**. Esto sugiere que, aunque los docentes cumplen con los requisitos mínimos, existe un margen significativo de mejora en la promoción activa de habilidades sociales entre los estudiantes, lo que es fundamental para su desarrollo integral. En lo que se relaciona con el **Establecimiento de vínculos empáticos (2)**, Este alcanzó mayormente un desempeño de **nivel 3 (avanzado)**, indicando que los docentes son competentes en establecer relaciones empáticas con sus estudiantes, lo cual es crucial para crear un ambiente de aprendizaje seguro y motivador. El **Trabajo de tipo colaborativo y proactivo con otros colegas (3)**, se mostró un desempeño en **nivel 2 (básico)**. Aunque se realizan esfuerzos de colaboración, la frecuencia y efectividad de estas interacciones pueden mejorarse, lo que podría enriquecer el trabajo en equipo y la cohesión entre el personal docente. Por su parte, el **Fomento de la valoración de la diversidad y**

**relaciones constructivas mediante el desarrollo de habilidades estudiantiles (4)**, alcanzó un desempeño mayormente en **nivel 3 (avanzado)**. Esto sugiere que los docentes promueven adecuadamente la valoración de la diversidad y fomentan relaciones constructivas, contribuyendo a un ambiente inclusivo y respetuoso. Y por último la **Promoción de la reflexión crítica sobre la diversidad cultural, social y emocional (5)**, obtuvo un desempeño en **nivel 3 (avanzado)**, indicando que los docentes facilitan discusiones abiertas y respetuosas, proporcionando herramientas para la resolución pacífica de conflictos y promoviendo la colaboración inclusiva entre los estudiantes.

En resumen, los resultados reflejan fortalezas en el establecimiento de vínculos empáticos, el fomento de la valoración de la diversidad y la promoción de la reflexión crítica. Sin embargo, también destacan áreas críticas de mejora, especialmente en la promoción activa de habilidades sociales y el trabajo colaborativo con colegas.

### Área: Liderazgo Pedagógico

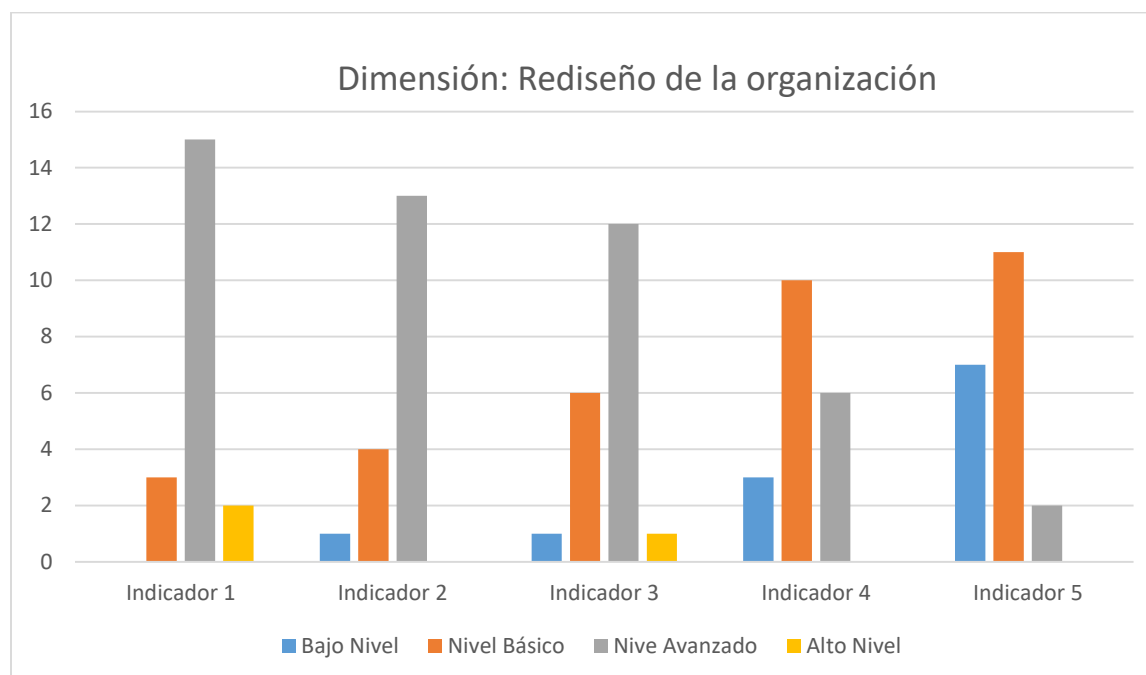
#### Dimensión: Establecer dirección



El análisis de los resultados de la encuesta en el área de **Liderazgo Pedagógico**, específicamente en la dimensión de **Establecer dirección**, presenta un panorama mixto que refleja tanto fortalezas como áreas de mejora. Es así como, la **Formulación Colaborativa del Proyecto Educativo (1)**, con un nivel alcanzado de **2 (básico)**, se evidencia que, aunque el equipo directivo realiza esfuerzos por involucrar a la comunidad educativa en la formulación del proyecto, aún es necesario fortalecer esta colaboración para mejorar los resultados de aprendizaje y garantizar un enfoque más inclusivo. En el **Establecimiento de Metas y Objetivos Claros (2)** se alcanza un nivel **3 (avanzado)**, lo que indica que el equipo directivo es competente en definir metas alineadas con el PEI y en integrar estas metas dentro del Proyecto de Mejoramiento Educativo, un paso positivo hacia la claridad y la dirección en el liderazgo pedagógico. En el indicador de **Socialización de Objetivos y Metas (3)**, alcanza también un nivel **3 (avanzado)**, mostrando que el equipo directivo se esfuerza por comunicar de manera efectiva los objetivos institucionales. Esto es crucial para asegurar que todos los miembros de la comunidad educativa estén alineados y comprometidos con las metas establecidas. Por otra parte, el **Monitoreo y Evaluación del Progreso (4)**, alcanza un nivel de ejecución **2 (básico)**, se revela una oportunidad para mejorar en la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación. Por último, la **Promoción de una Cultura de Altas Expectativas (5)**, presenta un nivel **1 (bajo)**, lo que sugiere que el equipo directivo necesita trabajar significativamente en fomentar una cultura de alta exigencia y mejora continua. Este aspecto es vital para motivar tanto a docentes como a estudiantes hacia el logro de objetivos ambiciosos.

## Área: Liderazgo Pedagógico

### Dimensión: Rediseño de la organización



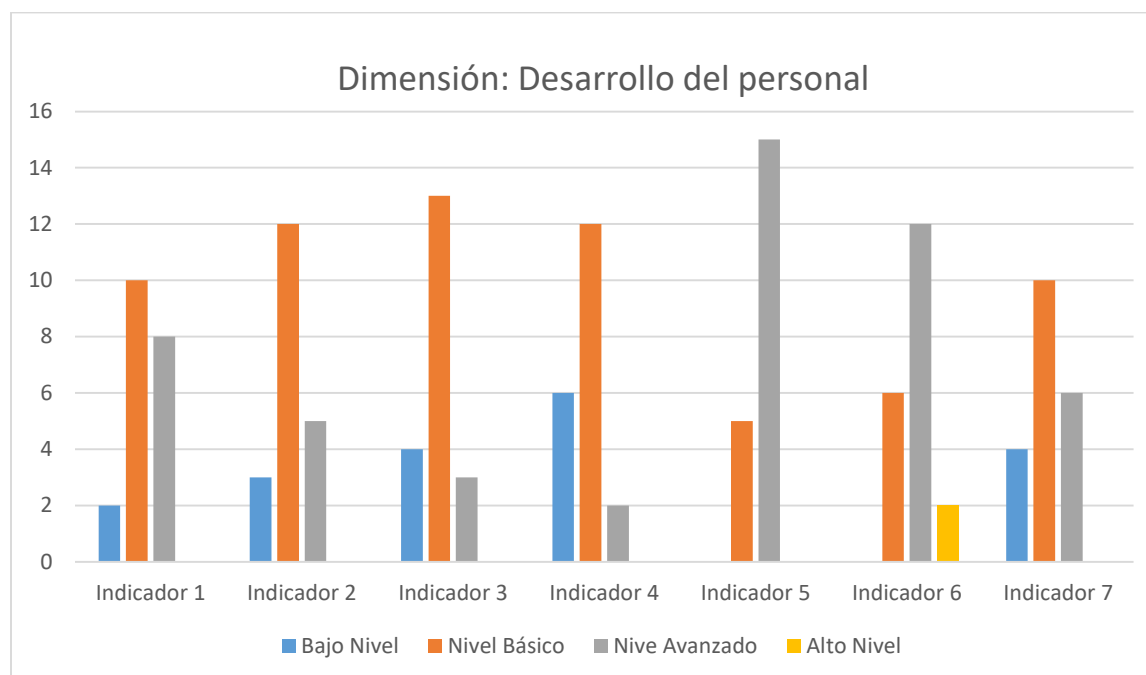
En el área del **Liderazgo Pedagógico**, específicamente en la dimensión de **Rediseño de la Organización**, revela un desempeño notable en varias áreas claves, aunque también se identifican oportunidades de mejora. Es así, que, en el indicador de **Establecimiento de Directrices para el Trato Respetuoso (1)**, alcanzó un nivel **3 (avanzado)**, se evidencia que el equipo directivo ha logrado fomentar un ambiente de respeto y cumplimiento de derechos y deberes. Este enfoque es fundamental para crear una comunidad educativa cohesionada y comprometida. En cuanto al **Fomento de un Entorno de Confianza (2)**, también fue evaluado en un nivel **3 (avanzado)**, lo que indica que se han establecido prácticas efectivas para incentivar la comunicación asertiva y el trabajo colaborativo. Esto contribuye a una convivencia sana y al fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro de la comunidad educativa. La **Promoción de una Cultura Inclusiva (3)**, refleja un desempeño de **3 (avanzado)**, lo que sugiere que el equipo directivo está comprometido con la valoración de la diversidad y la garantía de igualdad de oportunidades. Este enfoque es esencial para un aprendizaje significativo y equitativo. El indicador de **Generación de Espacios de Comunicación Clara (4)**

alcanzó un nivel **2 (básico)**, lo que sugiere que, aunque se han comenzado a establecer canales de comunicación, estos no son completamente efectivos para fomentar un clima escolar positivo. Esto implica que aún existen oportunidades para mejorar la claridad y la fluidez de la información compartida entre los miembros de la comunidad educativa. Las **Acciones Preventivas para la Resolución de Conflictos (5)** logró un nivel **2 (básico)**, lo que indica que, aunque se realizan esfuerzos, hay un área significativa de mejora en la implementación de acciones preventivas para manejar conflictos de manera efectiva.

En general, los resultados muestran que el equipo directivo ha logrado establecer un ambiente organizativo sólido que favorece el respeto, la inclusión y la comunicación. Sin embargo, la necesidad de fortalecer las acciones preventivas para la resolución de conflictos es evidente.

## Área: Liderazgo Pedagógico

### Dimensión: Desarrollo del personal



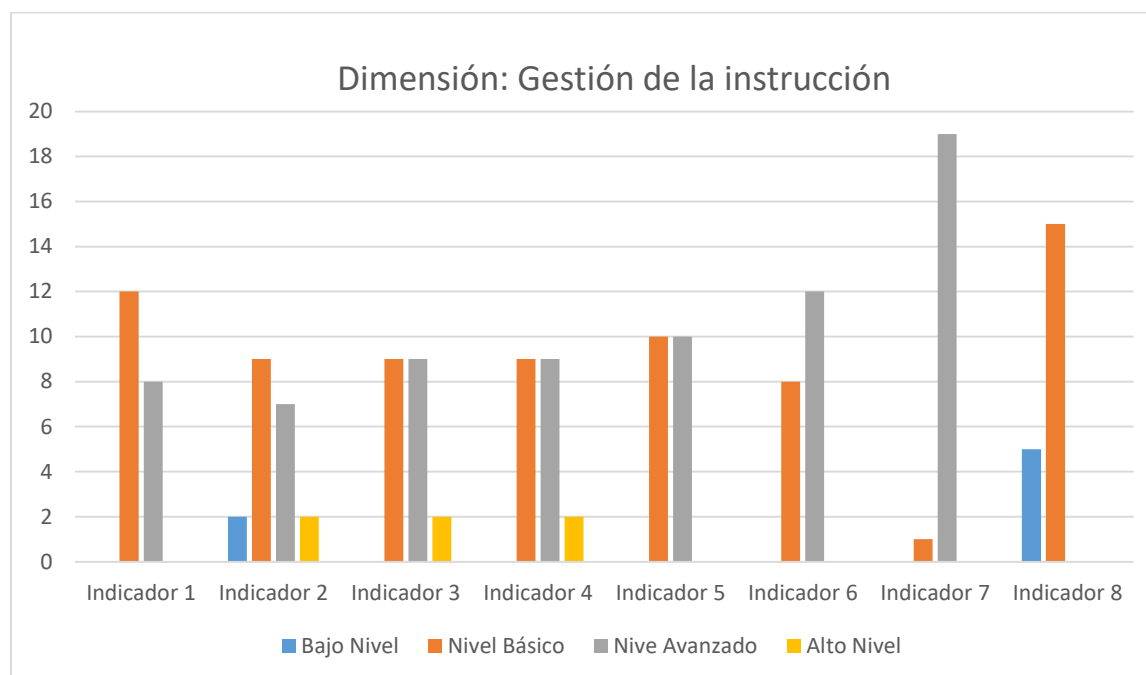
Los resultados de la encuesta sobre **Liderazgo Pedagógico**, específicamente en la dimensión de **Rediseño de la Organización**, muestra una clara necesidad de mejorar en varias áreas relacionadas con la formación y el desarrollo profesional del personal docente. La **Definición Clara de Competencias (1)**, alcanzó un nivel **2 (básico)**, lo que indica que, si bien el equipo directivo ha comenzado a delinear las competencias esperadas, aún falta claridad y alineación con los estándares educativos y las necesidades del contexto. La **Planificación de Actividades Formativas (2)**, también fue evaluado en nivel **2 (básico)**, este resultado sugiere que las actividades de desarrollo profesional están siendo planificadas, pero podrían no estar completamente alineadas con las necesidades reales del personal. Se requiere un enfoque más sistemático en la identificación y organización de estas actividades. El indicador de **Evaluación de Necesidades de Formación (3)**, logró un nivel **2 (básico)**, indicando que la evaluación de necesidades formativas es insuficiente. Un análisis más profundo y continuo de las necesidades y aspiraciones de los docentes es fundamental para asegurar un desarrollo profesional significativo. Así mismo, la **Planificación y Diseño de Programas (4)**,

igualmente se encuentra en nivel **2 (básico)**, muestra que los programas de desarrollo profesional no están completamente adaptados a las necesidades específicas identificadas. Es crucial diseñar programas más pertinentes que aborden temas actuales y relevantes para los docentes. En cuanto a la **Identificación y Valoración de Logros (5)**, destaca con un nivel **3 (avanzado)**, lo que demuestra que el equipo directivo es consciente de los logros significativos alcanzados por el personal. Este reconocimiento es vital para fomentar un sentido de pertenencia y motivación en el equipo. A su vez, el **Apoyo al Bienestar y Necesidades Personales (6)**, logra un nivel **3 (avanzado)** de evaluación, lo que refleja un compromiso con el bienestar de los docentes. Este enfoque positivo contribuye a un ambiente laboral saludable y productivo, esencial para el rendimiento educativo. Por último, la **Construcción de Comunidad de Aprendizaje Profesional (7)**, alcanza un nivel **2 (básico)**, lo que indica que, aunque se han establecido condiciones para el trabajo colaborativo, estas son limitadas y necesitan fortalecerse para promover una verdadera comunidad de aprendizaje.

En síntesis, los resultados evidencian una base positiva en el reconocimiento de logros y el apoyo al bienestar, pero revelan áreas críticas que requieren atención, como la definición de competencias y la planificación de actividades formativas.

## Área: Liderazgo Pedagógico

### Dimensión: Gestión de la instrucción



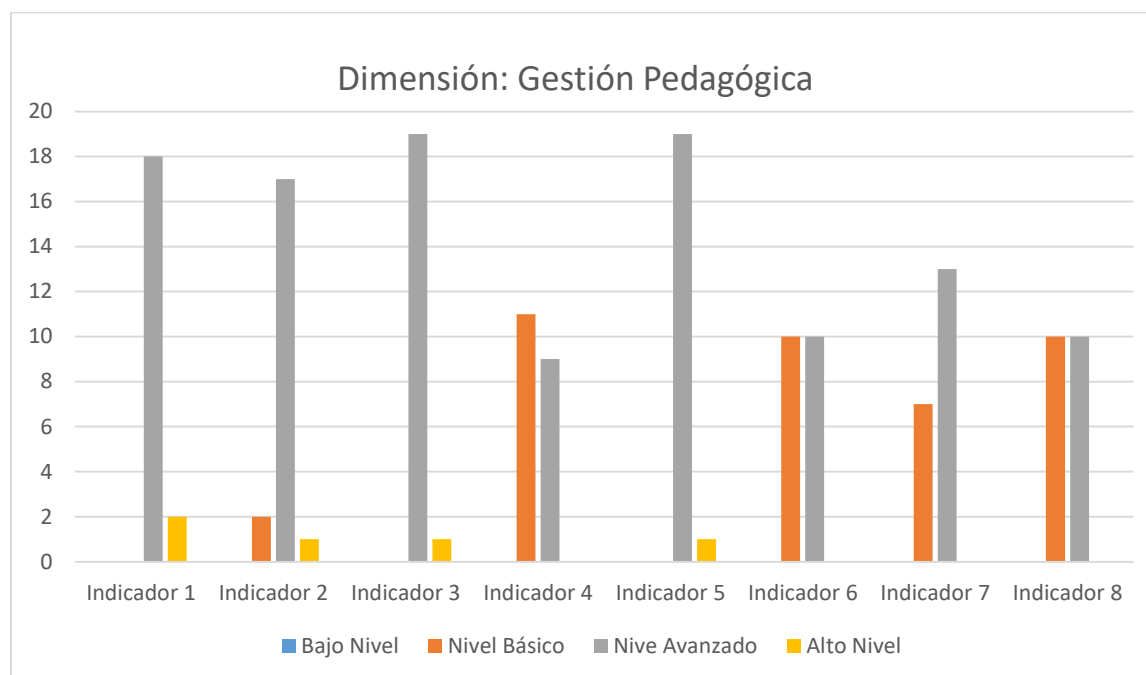
Luego de la aplicación de la evaluación en el área de **Liderazgo Pedagógico**, específicamente en la **Dimensión de Gestión de la instrucción**, revelan áreas significativas de fortaleza y oportunidad de mejora. En general, la mayoría de los indicadores evaluados alcanzaron un nivel 2 (básico), lo que indica que, aunque se han realizado esfuerzos para implementar prácticas adecuadas, aún existe margen para fortalecer la efectividad y la alineación con los objetivos educativos. Es así como, en el **Desarrollo de Planificaciones de Clases (1)**, se alcanzó un nivel 2, esto muestra que aunque el equipo directivo está realizando monitoreos, se hace necesario profundizar en la diversificación de actividades para atender mejor las necesidades individuales de los estudiantes. Lo mismo se puede observar, con el indicador que guarda relación con la **Coordinación con el Equipo Pedagógico (2)**, También evaluado en nivel 2, esto sugiere que las reuniones son regulares, pero podrían beneficiarse de un enfoque más estructurado para maximizar la colaboración y la implementación de estrategias efectivas. En el **Acompañamiento al Aula (3)** la evaluación, se muestra con niveles mayormente en 2 y 3, los cuales indican que se están realizando procesos de

acompañamiento, pero es crucial mantener un enfoque sistemático para asegurar la mejora continua en la práctica docente. A su vez, en el **Desarrollo Profesional (4)** muestra una evaluación mixta entre 2 y 3, lo que implica que la retroalimentación constructiva es proporcionada, pero podría ser más frecuente y específica para fomentar un desarrollo más integral de las competencias docentes. Igualmente, el **Monitoreo de Procesos Evaluativos (5)**, con un nivel mayormente en 2 y 3, indica que el sistema de seguimiento de evaluaciones formativas y sumativas necesita ser reforzado. Es esencial implementar un enfoque más riguroso y sistemático para monitorear el progreso de los estudiantes y proporcionar retroalimentación oportuna que guíe la enseñanza y mejore el aprendizaje. Asimismo, en el indicador de **Apoyo a Estudiantes con Dificultades (6)** se sitúa en nivel 3, lo que muestra que el equipo directivo está tomando medidas adecuadas para asegurar el éxito académico y emocional de los estudiantes que enfrentan desafíos. De la misma forma, en el **Acceso a Recursos Educativos (7)**, observamos un nivel 3, evidenciando que hay un esfuerzo para garantizar el acceso equitativo a recursos, lo que es positivo para el bienestar de los estudiantes. Por otro lado, la **Gestión de Distracciones (8)**, se evaluó en nivel 2, sugiriendo que, aunque se han implementado normativas, es necesario fortalecer la gestión integral para optimizar el entorno de enseñanza-aprendizaje.

En conclusión, aunque se han logrado avances significativos en áreas como el apoyo a estudiantes y el acceso a recursos, la mayoría de los indicadores requieren atención para elevar su eficacia. Se recomienda implementar un enfoque más sistemático en la planificación y evaluación de las prácticas pedagógicas, con el fin de promover un entorno educativo más cohesivo y centrado en el aprendizaje continuo.

## Área: Gestión Curricular

### Dimensión: Gestión Pedagógica



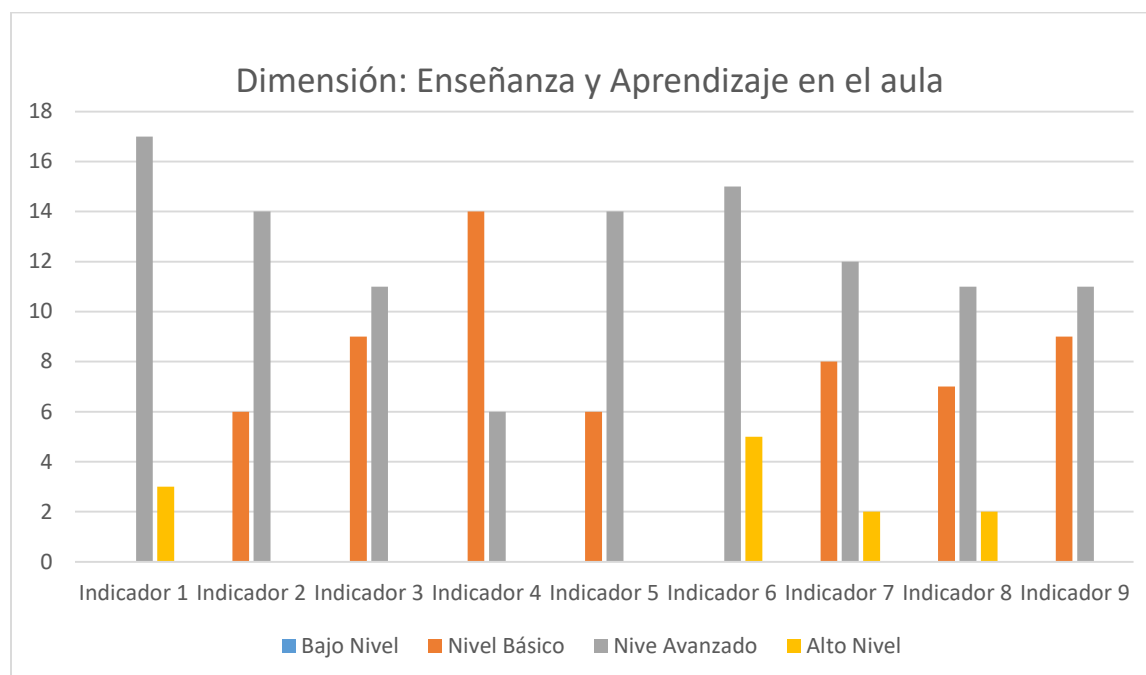
De acuerdo a lo evaluado en el Área de Gestión Curricular, específicamente en la Dimensión de Gestión Pedagógica, éste ofrece una visión clara del desempeño actual de la Unidad Técnico Pedagógica y de los docentes en diversas áreas. En general, la evaluación muestra un desempeño positivo en varios indicadores, con oportunidades significativas de mejora en otros. Es así como, en la **Gestión Integral de Planes de Estudio (1)**, se observa desempeño en el nivel 3, lo que sugiere que la Unidad Técnico Pedagógica está desarrollando y gestionando de manera efectiva la asignación de planes de estudio. Esto es fundamental para garantizar que los estudiantes reciban una educación coherente y alineada con los objetivos curriculares. Igualmente, la **Confección de Carga Horaria (2)** también evaluado en nivel 3, indica que se están realizando asignaciones eficientes de horas lectivas, teniendo en cuenta las necesidades específicas de los estudiantes y los requisitos establecidos. Esta atención a la carga horaria es crucial para optimizar el tiempo de enseñanza. Así mismo, la **Asignación Docente y Horario (3)** evaluado en nivel 3, muestra que la asignación de docentes se está llevando a cabo de manera adecuada, considerando la experiencia y experticia de

cada uno en sus respectivas áreas. Esto contribuye a la calidad de la enseñanza. En cuanto a, el **Fomento de la Apropiación de Bases Curriculares (4)**, alcanza un nivel 2, el cual señala que, aunque se están generando espacios para el análisis y discusión de las Bases Curriculares, la apropiación y manejo por parte de los docentes aún necesitan fortalecerse. Es esencial implementar estrategias más efectivas para asegurar que todos los docentes tengan un conocimiento sólido y aplicable de estas bases. El indicador que habla sobre la **Organización Curricular Anual (5)**, fue evaluado en nivel 3, lo que indica que se está realizando un cronograma anual que asegura la cobertura curricular. Esto es positivo, ya que facilita la planificación y el seguimiento del currículo a lo largo del año. Sin embargo, los **Procesos de Seguimiento (6)**: mostró un desempeño variable, alcanzando niveles 2 y 3. Esto sugiere que, si bien se están realizando seguimientos a la cobertura curricular, es necesario establecer un proceso más sistemático para asegurar que se cumplan los aprendizajes esperados en cada nivel y asignatura. Al mismo tiempo el **Aseguramiento del Desarrollo del Proceso Educativo (7)**, alcanza un nivel 3, lo cual indica que se están implementando estrategias efectivas para asegurar el normal funcionamiento del proceso educativo, lo que es fundamental para el éxito de los estudiantes. Para finalizar, el indicador de **Desarrollo e Implementación de Lineamientos Metodológicos (8)**, es evaluado de igual manera entre los niveles 2 y 3, lo cual sugiere que, si bien se están colaborando para establecer directrices metodológicas, esta colaboración necesita ser más consistente y efectiva para garantizar la implementación dentro de la práctica educativa.

Para resumir, la evaluación en el área de gestión curricular refleja un desempeño mayormente positivo en la gestión integral y asignación docente, lo que es prometedor para el desarrollo educativo. Sin embargo, se identifican áreas críticas que requieren atención, particularmente en la apropiación de bases curriculares y en el establecimiento de procesos de seguimiento más rigurosos.

## Área: Gestión Curricular

### Dimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el aula



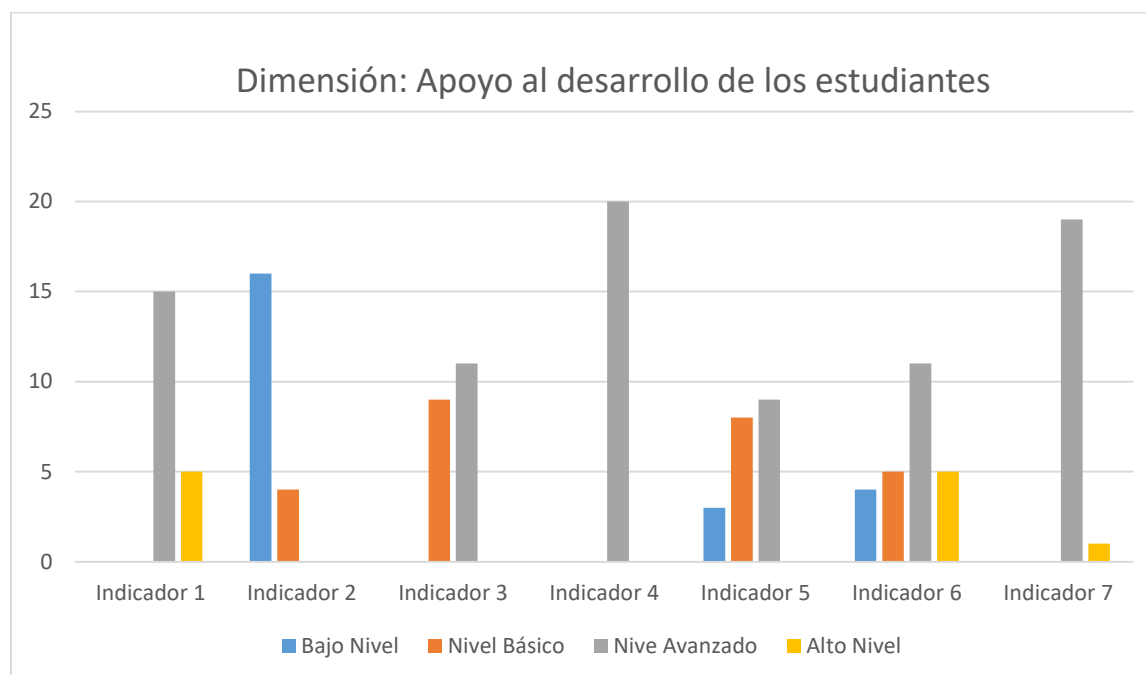
Los resultados obtenidos en la evaluación de la gestión curricular en la dimensión de enseñanza y aprendizaje revelan un desempeño sólido y consistente por parte de los docentes, con la mayoría de los indicadores alcanzando un nivel 3. Esto sugiere que los docentes están aplicando estrategias efectivas para facilitar el aprendizaje de los estudiantes. Es así como, la **Activación de Conocimientos Previos (1)**, la **Clarificación de Objetivos de Aprendizaje (2)**, y la **Introducción de Nuevos Conceptos (3)**, muestran un alto nivel de cumplimiento, indicando que los docentes son capaces de conectar nuevos contenidos con lo que los estudiantes ya conocen, así como de establecer expectativas claras para cada clase. Esto es fundamental para un aprendizaje significativo. En cuanto a, la **Incorporación de Recursos Didácticos y Tecnológicos (5)** también se evalúa en nivel 3, lo que refleja un buen uso de herramientas que enriquecen el proceso educativo. Además, se destaca la capacidad de los docentes para **Mantener un clima propicio para el aprendizaje (6)**, lo que es esencial para fomentar un ambiente seguro y respetuoso que estimule la participación activa de los estudiantes. Sin embargo, el indicador relacionado con la **Aplicación de**

**Variadas Estrategias Diversificadas de Enseñanza (4)** se sitúa en nivel 2. Esto sugiere que, aunque hay un buen esfuerzo por parte de los docentes, hay margen para mejorar la diversificación de estrategias didácticas. Ampliar el repertorio de enfoques podría contribuir a atender de manera más efectiva las diferentes necesidades y estilos de aprendizaje de los estudiantes. El **Monitoreo del Progreso de los Estudiantes (7)** y la **Retroalimentación Constructiva (8)** y el **Uso de Refuerzos Positivos (9)**, también alcanzan un nivel 3, lo que indica que se está realizando un seguimiento adecuado del rendimiento estudiantil, se proporciona retroalimentación específica y oportuna y se aplican refuerzos positivos para conseguir la motivación y destacar el esfuerzo tras los logros estudiantiles.

En conclusión, si bien los resultados son positivos en su conjunto, se recomienda prestar especial atención a la diversificación de estrategias de enseñanza. Esto permitirá maximizar el potencial de aprendizaje de todos los estudiantes y asegurar un proceso educativo inclusivo y adaptado a sus diversas necesidades.

## Área: Gestión Curricular

### Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes



Los resultados de la evaluación en el Área de Gestión Curricular, en la Dimensión de Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes, revela un panorama en el que el establecimiento educativo ha demostrado un compromiso sólido hacia la atención integral de sus alumnos. La mayoría de los indicadores se sitúan en niveles 2 y 3, lo que señala una base estructurada con áreas críticas que requieren atención y mejora. En la **Implementación de Programas de Apoyo Académico (1)** con un nivel de evaluación de 3, demuestra que el establecimiento ha logrado establecer programas efectivos para estudiantes que requieren atención adicional. Esto es un indicativo positivo de la capacidad del centro educativo para abordar las necesidades específicas de su alumnado, contribuyendo así a su éxito académico. Sin embargo, la **Implementación de Estrategias para Estudiantes Destacado (2)** muestra un preocupante nivel calificado en 1. Esto indica que hay una falta de estrategias adecuadas para potenciar a estudiantes con habilidades destacadas. Este es un aspecto crítico que necesita ser abordado urgentemente, ya que el desarrollo de estos estudiantes es esencial para maximizar su potencial y contribuir al ambiente escolar. Mientras tanto, las Estrategias **de Apoyo a**

**Estudiantes con Dificultades (3) y Aplicación de Planes Individuales a Estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE) (4)**, alcanzaron una evaluación evaluados en nivel 3, demostrando un enfoque efectivo en la atención de estudiantes con dificultades sociales y emocionales, así como un compromiso en la personalización del aprendizaje para aquellos con NEE. Esto subraya la importancia de contar con un ambiente inclusivo y comprensivo que favorezca el desarrollo integral de todos los estudiantes.

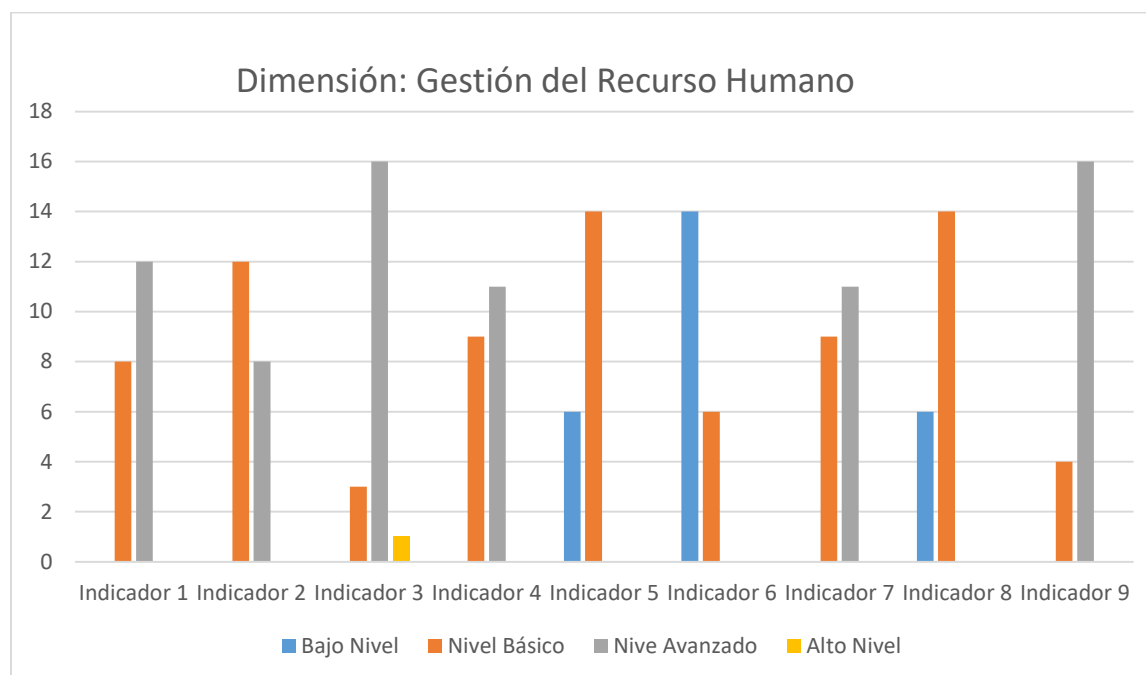
En el ámbito de **Implementación de Acciones Inclusivas a Estudiantes con NEE (5)**, el resultado que oscila entre los niveles 2 y 3 sugiere que, aunque se están realizando esfuerzos para capacitar al personal en estrategias inclusivas, la formación continua y la efectividad en el uso de recursos aún requieren un fortalecimiento. Es fundamental asegurar que todos los docentes cuenten con las herramientas necesarias para apoyar adecuadamente a estos estudiantes.

Los indicadores de **Identificación e Implementación de Acciones para Estudiantes en Peligro de Deserción (6) y Implementación de Estrategias a Estudiantes en Riesgo de Repitencia (7)** alcanzan un nivel de 3, lo que indica que el establecimiento está actuando de manera proactiva para identificar a estudiantes en riesgo y proporcionarles el apoyo necesario. Esto es un paso crucial para garantizar la continuidad de sus trayectorias educativas y evitar la deserción escolar.

En conclusión, aunque el establecimiento ha realizado avances significativos en la implementación de programas de apoyo académico y en la atención a estudiantes con dificultades, es fundamental abordar la falta de estrategias para estudiantes destacados y mejorar la capacitación en pedagogía inclusiva.

## Área: Gestión de Recursos

### Dimensión: Gestión del Recurso Humano



La Dimensión de Gestión del Recurso Humano, proporciona una visión detallada del funcionamiento del establecimiento educativo. Los resultados muestran áreas de fortaleza, así como áreas críticas que requieren atención y mejora.

Es así como, en el indicador de **Personal Idóneo (1)**, se observa en el nivel de evaluación 3, el establecimiento cuenta con personal calificado que está alineado con las funciones y responsabilidades del plan de estudios. Esto es un indicador positivo, ya que asegura que la enseñanza se realice de manera efectiva. La **Implementación de Seguimientos en Temas de Cumplimiento (2)**, obtuvo un nivel de evaluación 2, lo que sugiere que, aunque hay mecanismos para hacer seguimiento, estos podrían desarrollarse de mejor manera para fortalecer y garantizar que el personal cumpla con sus deberes de manera consistente. En cuanto, a la **Realización del Proceso Educativo sin Interrupciones (3)**, la evaluación alcanza un promedio de 3 el cual indica que el establecimiento ha implementado estrategias efectivas para continuar el proceso educativo a pesar de licencias médicas o permisos administrativos. Esto es crucial para

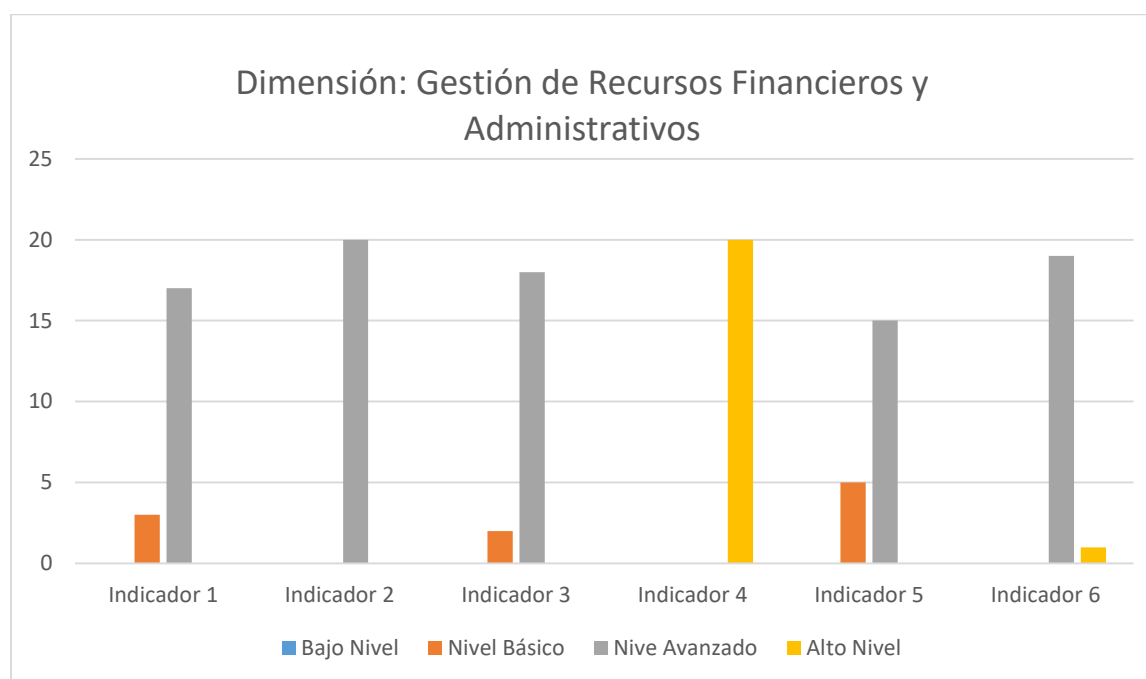
mantener la estabilidad en la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes. El indicador de **Retención del Personal Competente (4)**, alcanza un nivel de 3, lo que señala que el equipo directivo está atento a los índices de rotación y trabaja en medidas para retener al personal talentoso. Este enfoque es esencial para asegurar la continuidad y calidad en la educación. En lo que se refiere a, la **Aplicación de Procesos de Evaluación (5)** logra un nivel de 2, la cual sugiere que, aunque se realiza un seguimiento anual del personal, hay oportunidades para mejorar en este proceso. Es importante que estas evaluaciones aborden todos los ámbitos relevantes para impulsar un desarrollo profesional significativo. A su vez, la **Realización de Procesos de Retroalimentación (6)** presenta un desafío significativo, con un nivel de 1. La falta de retroalimentación oportuna y precisa limita el crecimiento profesional del personal. Es urgente establecer procesos claros de retroalimentación que reconozcan los logros e identifiquen áreas de mejora. Por su parte, las **Oportunidades de Capacitación (7)** con un nivel de 3, señala que el establecimiento está gestionando y promoviendo activamente la capacitación continua, lo que es fundamental para el desarrollo profesional de los docentes. Esto asegura que el personal se mantenga actualizado y mejore sus competencias. Por otro lado, el indicador de **Aplicación de Estrategias de Reconocimiento (8)**, es particularmente preocupante, con un nivel de 2. La falta de un sistema efectivo de reconocimiento puede desmotivar al personal y afectar su compromiso con la institución. Es crucial desarrollar e implementar estrategias de reconocimiento que valoren los logros y el esfuerzo del equipo docente y administrativo. Esto no solo fomentará un ambiente de trabajo positivo, sino que también contribuirá a mejorar la satisfacción y el desempeño del personal, fortaleciendo así la cultura organizacional. Por último, en la **Evaluación del Clima Laboral (9)**: Con un nivel de 3, demuestra que el establecimiento promueve un ambiente laboral caracterizado por la colaboración y el respeto. Esto es un aspecto fundamental para la satisfacción y el compromiso del personal.

En síntesis, la evaluación indica que el establecimiento educativo ha avanzado notablemente en diversas áreas de gestión del recurso humano, especialmente en cuanto a la idoneidad del personal y la gestión de oportunidades de capacitación. No

obstante, hay aspectos fundamentales que necesitan ser abordados, como la creación de un sistema efectivo de retroalimentación y reconocimiento.

### Área: Gestión de Recursos

#### Dimensión: Gestión de Recursos Financieros y Administrativos

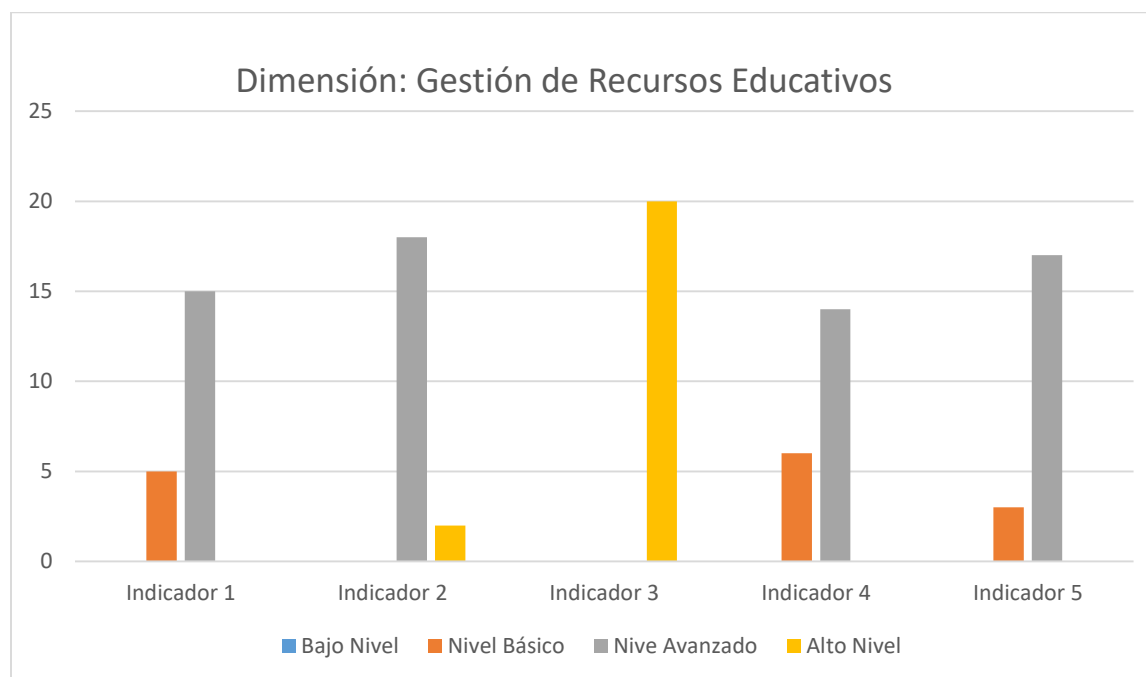


La evaluación de la **Gestión de Recursos Financieros y Administrativos**, revela que el establecimiento educativo ha logrado un desempeño sólido en varias áreas clave. Destaca especialmente la **Transparencia en el uso de recursos (4)**, que alcanzó un nivel de cumplimiento alto, lo que refuerza la confianza en la gestión administrativa. Asimismo, se han implementado acciones efectivas para **Asegurar la Matrícula y Asistencia Diaria (1)**, así como para la **Definición (2) y Monitoreo del Presupuesto (3)**, todos con niveles avanzados de cumplimiento. En el indicador de **Aplicación de medidas que eviten sanciones (5)** queda demostrado que el equipo directivo ha implementado medidas efectivas para prevenir conductas que puedan resultar en sanciones por parte de la Superintendencia de Educación Escolar, alcanzando un nivel de cumplimiento avanzado. Sin embargo, es fundamental mantener y reforzar estas estrategias, asegurando que se continúe con la **Colaboración en Alianzas y Redes De**

**Apoyo (6)**, lo que permitirá fortalecer aún más el impacto positivo en la comunidad educativa.

### Área: Gestión de Recursos

#### Dimensión: Gestión de Recursos Educativos



La evaluación de la **Gestión de Recursos Educativos**, muestra que el establecimiento educativo ha logrado un desempeño sólido en varias áreas. **La Infraestructura (1) y el Equipamiento adecuados (5)**, junto con la **Disponibilidad de Materiales y Recursos Educativos (2)**, alcanzan un nivel de cumplimiento avanzado nivel 3, lo que sugiere un compromiso con un entorno de aprendizaje efectivo. **La Biblioteca CRA (3)** destaca como un recurso valioso para fomentar el hábito lector, evaluada en un nivel 4 excelente. Sin embargo, es fundamental que el Equipo Directivo continúe actualizando la **Colección de libros (4)** y optimizando la gestión de equipamiento para mantener estos estándares, garantizando así un soporte integral al proceso educativo y adaptándose a las necesidades cambiantes de los estudiantes.

## Propuestas de mejora

### Formación basada en competencias

#### Dimensión: Saber conocer

Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
Fortalecer el Conocimiento de las Políticas Educativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar talleres y seminarios sobre las políticas educativas vigentes.</li> <li>✓ Crear un manual de políticas educativas accesible para todos los docentes.</li> </ul>	Equipo de Gestión
Mejorar el Conocimiento de Métodos Pedagógicos	<p>Implementar un programa de formación continua en metodologías pedagógicas innovadoras.</p> <p>Fomentar la observación y retroalimentación entre pares sobre prácticas pedagógicas.</p>	Profesores con experiencia en metodologías activas.

## Formación basada en competencias

### Dimensión: Saber hacer

Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
Diversificar la Ejecución de Actividades en el Aula	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear un banco de actividades educativas diversas que incluya recursos y métodos alternativos.</li> <li>✓ Facilitar un ciclo de capacitaciones sobre diseño e implementación de actividades variadas que fomenten el aprendizaje activo.</li> </ul>	Docentes  Equipo de Gestión
Mejorar la Retroalimentación y Generación de Espacios de Interacción	<p>Capacitar a los docentes en técnicas de retroalimentación efectiva y oportuna.</p> <p>Implementar dinámicas de grupo y actividades colaborativas que fomenten la interacción entre estudiantes.</p>	Equipo de Gestión

## Formación basada en competencias

### Dimensión: Saber ser

Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
Fortalecer la Promoción de Habilidades Sociales en el Aula	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementar talleres de capacitación en técnicas de desarrollo de habilidades sociales, como escucha activa y empatía.</li> </ul>	Equipo de Convivencia

Mejorar la Colaboración entre Docentes	Establecer grupos de trabajo para la planificación y diseño de proyectos interdisciplinarios, facilitando reuniones regulares para compartir ideas y estrategias.	UTP
--	---	-----

### Área: Liderazgo pedagógico

#### Dimensión: Establecer dirección

Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
Fortalecer la Colaboración en la Formulación del Proyecto Educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organizar semestralmente talleres participativos donde se invite a docentes, estudiantes y padres a aportar ideas y sugerencias sobre el proyecto educativo.</li> <li>✓ Establecer un comité de seguimiento que incluya representantes de la comunidad educativa para revisar y ajustar el proyecto de manera continua.</li> </ul>	Equipo Directivo  Equipo de Gestión
Optimizar los Sistemas de Monitoreo y Evaluación del Progreso hacia las metas institucionales	<p>Establecer un marco de evaluación que defina claramente los indicadores de progreso y los métodos de recolección de datos.</p> <p>Implementar un calendario de revisiones periódicas que incluya sesiones de análisis de datos y reflexión conjunta con el equipo docente.</p>	Equipo Directivo
Fomentar una Cultura de Altas Expectativas en	Organizar talleres y seminarios que destaquen la importancia de establecer	Equipo Directivo

la Comunidad Educativa	altas expectativas y cómo estas impactan en el aprendizaje de los estudiantes. Implementar un programa de reconocimiento que celebre los logros académicos y el esfuerzo de estudiantes y docentes, promoviendo ejemplos de superación y excelencia.	
------------------------	---	--

### Área: Liderazgo Pedagógico

#### Dimensión: Rediseño de la organización

Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
Fortalecer las Estrategias de Prevención de Conflictos en la Comunidad Educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar y realizar talleres de formación para docentes y estudiantes sobre habilidades de resolución de conflictos y comunicación asertiva.</li> <li>✓ Implementar un programa de mediación escolar donde estudiantes y docentes puedan actuar como mediadores en situaciones de conflicto.</li> </ul>	Equipo de convivencia

### Área: Liderazgo Pedagógico

#### Dimensión: Desarrollo del Personal

Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
Mejorar la claridad y alineación de las competencias esperadas para docentes y	✓ Realizar un taller colaborativo con docentes y el equipo directivo para definir y documentar claramente las competencias alineadas con los estándares educativos.	Equipo Directivo

asistentes de la educación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Redactar los perfiles docentes y de asistentes de educación y actualizar los ya existentes en el PEI del establecimiento educacional.</li> </ul>	
Alinear las actividades de desarrollo profesional con las necesidades reales del personal docente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar una encuesta para identificar las áreas de interés y necesidades formativas del personal docente.</li> <li>✓ Complementar el calendario anual con actividades formativas que responda a estas necesidades identificadas.</li> </ul>	Equipo de Gestión
Fortalecer las condiciones para la creación de una verdadera comunidad de aprendizaje colaborativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer espacios regulares para la reflexión y el intercambio de experiencias entre docentes, como comunidades de práctica.</li> </ul>	Equipo Directivo

### Área: Liderazgo Pedagógico

#### Dimensión: Gestión de la Instrucción

Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
Diversificar las actividades de planificación para atender mejor las	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar talleres trimestrales de formación sobre metodologías diferenciadas y aprendizaje personalizado.</li> </ul>	Equipo Directivo UTP

necesidades individuales de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementar un sistema de revisión entre pares para evaluar la diversidad en las planificaciones.</li> </ul>	
Estructurar las reuniones del equipo pedagógico para maximizar la colaboración y efectividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer una calendarización formal con temas a tratar y objetivos claros para cada reunión.</li> <li>✓ Facilitar la rotación de roles entre los docentes para liderar las reuniones y fomentar el compromiso.</li> </ul>	Equipo Docente UTP
Mantener un enfoque sistemático en los procesos de acompañamiento al aula para asegurar la mejora continua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementar un calendario de acompañamientos periódicos con un enfoque específico en áreas de mejora.</li> <li>✓ Proporcionar un formato estandarizado para la retroalimentación que incluya metas y seguimiento.</li> </ul>	Equipo Directivo
Incrementar la frecuencia y especificidad de la retroalimentación constructiva para el desarrollo integral de competencias docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear un programa de mentoría donde UTP y docentes más experimentados brinden retroalimentación continua.</li> <li>✓ Establecer sesiones de retroalimentación formativas cada trimestre, centradas en áreas específicas de mejora.</li> </ul>	Equipo Directivo UTP Docentes

Reforzar el sistema de seguimiento de evaluaciones para proporcionar retroalimentación oportuna y efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calendarizar y aplicar evaluaciones DIA.</li> <li>✓ Realizar reuniones periódicas para analizar los datos de progreso y ajustar la enseñanza según sea necesario.</li> </ul>	UTP Docentes
Fortalecer la gestión integral del entorno educativo para optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar un taller participativo con docentes y estudiantes para evaluar las normativas actuales y proponer mejoras que favorezcan un ambiente más productivo.</li> <li>✓ Desarrollar un registro sistemático de interrupciones y conflictos para identificar patrones y áreas de mejora, permitiendo ajustar las normativas y estrategias de gestión</li> </ul>	Equipo Directivo

### Área: Gestión Curricular

#### Dimensión: Gestión Pedagógica

Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
Aumentar el conocimiento y manejo efectivo de las Bases Curriculares por parte de los docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementar talleres de formación continua centrados en el análisis y aplicación práctica de las Bases Curriculares.</li> </ul>	Equipo Directivo
Establecer un proceso sistemático para el seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseñar un calendario de monitoreo mensual para revisar la cobertura curricular en cada asignatura.</li> </ul>	UTP

de la cobertura curricular.		
Fortalecer la colaboración en la implementación de directrices metodológicas efectivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organizar sesiones mensuales de trabajo colaborativo entre docentes y la Unidad Técnico Pedagógica para revisar y ajustar los lineamientos metodológicos.</li> <li>✓ Establecer un sistema de seguimiento que evalúe la implementación de estas directrices en el aula y ajuste las estrategias según sea necesario.</li> </ul>	Docentes UTP

### Área: Gestión Curricular

#### Dimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el aula

Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
Diversificar las estrategias de enseñanza para atender mejor las necesidades individuales de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar dos talleres semestrales de diversificación de estrategias, a cargo del Equipo PIE</li> </ul>	Docentes Equipo PIE

Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
Organizar talleres de planificación en el que los docentes dediquen tiempo no lectivo a desarrollar y preparar recursos didácticos y tecnológicos específicos para sus clases.	✓ Realizar talleres de didáctica práctica, dos veces por semestre, para que los docentes puedan crear, adaptar o seleccionar recursos tecnológicos y recursos didácticos útiles para las diversas asignaturas.	UTP Docentes
Estandarizar y Aumentar la calidad y frecuencia de la retroalimentación a los estudiantes.	✓ Establecer un formato estandarizado para la retroalimentación que incluya aspectos positivos y áreas de mejora, al menos una vez al semestre, n cada una de las asignaturas.	UTP Docentes
Incrementar el uso de refuerzos positivos para motivar a los estudiantes.	✓ Diseñar un sistema de reconocimiento que incluya premios y menciones para los logros de los estudiantes.	Equipo Convivencia Docentes Equipo Directivo

**Área: Gestión Curricular**

**Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes**

<b>Objetivos</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsables</b>
Desarrollar un programa integral que potencie las habilidades y talentos de los estudiantes destacados.	<p>✓ <b>Crear un programa de enriquecimiento académico</b> que ofrezca talleres y actividades extracurriculares específicas (arte, ciencia, deportes, etc.) para estudiantes con habilidades destacadas.</p> <p>✓ <b>Establecer un sistema de mentores</b> donde docentes y profesionales del área puedan guiar a estos estudiantes en proyectos y áreas de interés.</p>	Equipo Directivo Coordinador de Actividades Extracurriculares.

<b>Objetivos</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsables</b>
Fortalecer la formación continua del personal docente en estrategias inclusivas y recursos tecnológicos.	✓ Organizar talleres de capacitación trimestrales sobre pedagogía inclusiva y uso de recursos tecnológicos adaptados a las necesidades educativas especiales (NEE).	Coordinador PIE Equipo PIE

<p>Implementar un sistema proactivo de identificación y apoyo para estudiantes en riesgo de deserción escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer un equipo de seguimiento que revise periódicamente las asistencias, calificaciones y comportamientos de los estudiantes para identificar aquellos en riesgo.</li> <li>✓ Crear un programa de intervención personalizada que incluya tutorías, sesiones de orientación y actividades motivacionales para estudiantes en riesgo, involucrando a sus familias en el proceso.</li> </ul>	<p>Coordinador de Ciclo Docentes</p>
--	--	--

### Área: Gestión de Recursos

#### Dimensión: Gestión del Recurso Humano

Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
<p>Establecer un sistema de seguimiento y evaluación que garantice el cumplimiento de los deberes del personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear un calendario de seguimiento trimestral que incluya revisiones de cumplimiento de deberes y responsabilidades de cada miembro del personal.</li> <li>✓ Desarrollar un informe de seguimiento que documente los resultados y áreas de mejora identificadas en cada revisión, compartiéndolo con el personal involucrado.</li> </ul>	<p>Equipo Directivo</p>

Fortalecer el proceso de retroalimentación para asegurar su efectividad.	✓ Programar reuniones de retroalimentación individualizadas después de cada evaluación, donde se discutan los logros y áreas de mejora.	Equipo Directivo
--	---	------------------

<b>Objetivos</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsables</b>
Implementar un sistema de reconocimiento efectivo para aumentar la motivación del personal.	✓ Crear un programa semestral de reconocimiento que incluya premios y celebraciones para destacar los logros individuales y colectivos del personal.	Equipo Directivo

### Área: Gestión de Recursos

#### Dimensión: Gestión de Recursos Financieros y Administrativos

<b>Objetivos</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsables</b>
Fortalecer las medidas preventivas para minimizar el riesgo de sanciones por parte de la Superintendencia de Educación.	✓ Implementar sesiones de capacitación trimestrales para todo el personal sobre las normativas vigentes y las consecuencias de su incumplimiento, asegurando que todos estén bien informados.	Equipo Directivo

**Área: Gestión de Recursos****Dimensión: Gestión de Recursos Educativos**

<b>Objetivos</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsables</b>
Asegurar que la biblioteca CRA mantenga una colección diversa y actualizada de libros y materiales de apoyo que responda a los intereses y necesidades de todos los estudiantes.	✓ Realizar una encuesta semestral entre estudiantes y docentes para identificar intereses y necesidades específicas en cuanto a títulos y materiales.	Coordinadora CRA Encargada CRA

## CONCLUSIÓN

La formación basada en competencias se ha consolidado como un elemento esencial de la educación moderna, asegurando que los estudiantes estén adecuadamente preparados para enfrentar las demandas de un mundo en constante transformación. Este enfoque educativo trasciende la mera adquisición de conocimientos teóricos, integrando habilidades prácticas y actitudes relevantes, tales como la resolución de problemas, el trabajo en equipo y la flexibilidad ante nuevos desafíos. De este modo, la formación en competencias se erige como un pilar fundamental para una educación integral, que promueve el desarrollo holístico del individuo.

El estudio realizado en la Escuela Chilhué se centró en evaluar y potenciar aspectos clave relacionados con la gestión curricular, el liderazgo pedagógico y la gestión de recursos, fundamentándose en los principios de la educación basada en competencias. Este análisis abarcó las dimensiones de saber conocer, saber hacer y saber ser, permitiendo la identificación de fortalezas y áreas de mejora cruciales para el avance educativo.

Las proyecciones y propuestas de mejora delineadas en este estudio, que incluyen talleres de capacitación y sistemas de evaluación y reconocimiento, están diseñadas para crear un ambiente educativo más dinámico y colaborativo. Al prestar atención a las dimensiones mencionadas, se busca equipar tanto a docentes como a estudiantes con las habilidades necesarias para enfrentar los retos del siglo XXI. En particular, la diversificación de actividades en el aula y el fortalecimiento de habilidades sociales se presentan como estrategias clave para optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje y fomentar una comunidad educativa efectiva e inclusiva.

En síntesis, esta investigación no solo proporciona un marco de referencia valioso para la mejora de las prácticas educativas en la Escuela Chilhué, sino que también

enriquece el campo más amplio de la educación basada en competencias. Las recomendaciones prácticas y fundamentadas presentadas aquí están orientadas a generar un impacto positivo y duradero en el aprendizaje y desarrollo integral de los estudiantes, preparándolos para convertirse en ciudadanos capaces y resilientes en un entorno global en constante evolución. A medida que se implementen estas propuestas, se espera que la escuela no solo perfeccione sus prácticas internas, sino que también se posicione como un modelo de excelencia educativa dentro de la comunidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Buena Dirección. (s/f). Gestionyliderazgoeducativo.cl. Recuperado el 26 de octubre de 2024, de

<https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/buenadireccion/recursos.php>

García Carrillo, L. S. y Rivera Machado, A. Y. (2019). *Fundamentos conceptuales: procesos y desarrollos de las competencias en educación*: ( ed.). Ibagué, Sello Editorial Universidad del Tolima. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/119302?page=57,58,59>.

Hernández Barriga, F. I. (II.) y Fonseca Ortiz, L. M. (II.) (2019). *Gestión curricular y desarrollo de competencias en estudiantes y docentes: apuesta por la calidad universitaria*: ( ed.). Bucaramanga, Ediciones USTA. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/133066?page=64,65,66,67,68,69>

Ministerio de Educación de Chile *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores* Decreto Supremo de Educación No 27/2020 Unidad de Currículum y Evaluación [https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508\\_estandar.pdf](https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508_estandar.pdf)

Pérez, C. *¿Qué es la educación basada en Competencias?* Udec.cl. Recuperado el 3 de agosto de 2024, de <https://ean.udec.cl/que-es-la-educacion-basada-en-competencias/>

(S/f-b). Redalyc.org. Recuperado el 4 de agosto de 2024, de <https://www.redalyc.org/journal/5636/563660226012/html/>

(S/f). Researchgate.net. Recuperado el 4 de agosto de 2024, de <https://www.researchgate.net/publication/346839738> Sobre las competencias de un líder educativo en la actualidad

Rodríguez Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y Educadores*, 14 (2), 253-267: ( ed.). Bogotá, Colombia: D - Universidad de La Sabana. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/5956?page=6>.

Trends, E. (s/f). de Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey. Orientacionandujar.es. Recuperado el 3 de agosto de 2024, de <https://www.orientacionandujar.es/wp-content/uploads/2015/11/EDUCACI%C3%93N-BASADA-EN-COMPETENCIAS.pdf>

Vera Gómez, N. V., & Salvador Moncada, J. (2023). *Gestión Curricular por Competencias para el Desarrollo de los Procesos de Enseñanza del Docente en los Ambientes de Educación Básica*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 7554-7568. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.6744](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6744)