



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN
CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS DEL COLEGIO SANTA MARÍA EUFRASIA, DE
LA COMUNA DE OVALLE, REGIÓN DE COQUIMBO**

Candidato a magíster: Nataly Andrea Avilés Aracena.
Tutor disciplinar: Dr. Marlenis Martínez Fuentes.
Tutor Metodológico: Mg. Doris Josefina Solís Mejías

Octubre 2024

Índice

Resumen.....	3
Introducción	4
Marco Teórico.....	5
Marco Contextual.....	9
Elaboración y aplicación del instrumento.....	11
Análisis de resultados.....	12
Propuestas de mejora.....	15
Conclusión.....	19
Bibliografía.....	20
Anexos.....	22

Resumen

Los colegios congregacionales, con altos niveles de vulnerabilidad y una amplia matrícula, presentan una serie de desafíos y oportunidades, las que nacen de la necesidad de adaptar el modelo educativo a las demandas actuales de inclusión y equidad. En este contexto este estudio analiza la realidad del Colegio Santa María Eufrasia de la ciudad de Ovalle, en relación a la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la administración de recursos. El objetivo de este trabajo es diagnosticar el estado actual de estas áreas y proponer estrategias que fortalezcan el enfoque educativo del colegio para responder mejor a las necesidades de sus estudiantes y del entorno. Para lograrlo, se aplicó una encuesta descriptiva a 15 docentes, evaluando la percepción que tienen sobre las áreas mencionadas. Dentro de los resultados se reflejan fortalezas como la enseñanza en valores y el desarrollo de competencias actitudinales, mientras que las áreas de mejora incluyen la actualización curricular, el trabajo colaborativo docente y la participación activa de los estudiantes en el aula. Como propuestas de mejora, se sugiere la implementación de un liderazgo compartido y flexible, que promueva la colaboración entre docentes y fomente su autonomía. Asimismo, se propone actualizar regularmente el currículo y fortalecer la participación estudiantil en el proceso de aprendizaje mediante metodologías activas. Estas acciones buscan consolidar un modelo educativo que responda a los desafíos actuales y potencie el desarrollo integral de los estudiantes.

Introducción

En el contexto de las escuelas católicas congregacionales y de los centros educativos en general, la implementación de un plan de formación basado en competencias, acompañado de un liderazgo pedagógico sólido y una gestión curricular eficiente, parece a simple vista no enfrentar grandes desafíos. Esto se debe, en gran medida, a la trayectoria y prestigio que estos centros educativos han consolidado a lo largo de los años, reflejado en su extensa historia y elevado nivel de matrícula. No obstante, la creciente globalización, junto con el avance del pluralismo y la diversidad cultural, ha planteado a la Iglesia Católica y a sus proyectos educativos una serie de desafíos. Estas dificultades emergen a partir de la necesidad de "flexibilidad" y "adaptación" a un contexto social y cultural en constante cambio, frente a la barrera que muchas veces significa la estabilidad y estructura que caracteriza a este tipo de establecimientos y el intento de conciliar los valores históricos con las demandas actuales de inclusividad, diversidad y apertura a nuevas perspectivas.

En torno a esto, el presente trabajo tiene como propósito la investigación, diagnóstico y propuesta de mejora en áreas como la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico y la gestión curricular de recursos en un contexto educativo con 60 años de trayectoria y la segunda mayor matrícula de la región de Coquimbo. El trabajo investigativo, se fundamenta en un marco teórico que aborda la construcción de la escuela del siglo XXI, en ella se considera la necesidad de adaptarse a un contexto social multicultural y en constante cambio, enfatizando la importancia de un enfoque inclusivo y equitativo en la educación. Autores como Mirás, Rivera y Bauman destacan la relevancia de un aprendizaje significativo y contextualizado, mientras que García y Morín proponen un modelo educativo que integra habilidades cognitivas, sociales y emocionales. Además, se analizará el impacto del liderazgo educativo, según la OCDE, y la gestión curricular, como elemento esencial para asegurar la calidad en la enseñanza y la coherencia en el aprendizaje de los estudiantes, apoyándose en las contribuciones de diversos teóricos en el área.

Tras el proceso de análisis teórico se aplicará un instrumento de investigación cuyo análisis permitirá diagnosticar el problema y presentar las directrices para la creación de una propuesta de mejora, con acciones concretas que permitan generar instancias para abordar los tópicos de este trabajo.

Marco teórico

Para la construcción de la “escuela” del siglo XXI, que sea adaptable a los cambios vertiginosos de la sociedad actual y que sea un espacio de pluralismo, diversidad y tolerancia, es necesario la implementación de una formación basada en competencias, un liderazgo educativo y una gestión adecuada tanto del currículum como de los recursos.

Actualmente el contexto social multicultural, hiperconectado y volátil, presenta dificultades para resolver las necesidades de inclusión y equidad educativa (Mirás, et al. 2020). Así mismo, cuando definimos el proceso de enseñanza aprendizaje, como un ciclo social que se desarrolla en un espacio específico, en donde la didáctica es el punto de partida y que corresponde a la participación de dos elementos necesarios, estudiante y profesor, los que cumplen una labor propia y generan un vínculo de dependencia (Rivera, 2016), ya nos encontramos con desafíos dentro de ese proceso debido a “lo repulsivo y alarmante” que significa cargar con responsabilidades para toda la vida, generar aprendizajes significativos o aprender conocimientos con mucho tiempo de antigüedad en la sociedad actual superflua (Bauman, 2007).

En este contexto altamente demandante, se plantea la necesidad de implementar un nuevo modelo educativo, en donde se unan las habilidades cognitivas, sociales, psicológicas, sensoriales y motores (aprender a conocer, aprender a aprender, aprender a ser y convivir), cuya base será la acción personal de compromiso, cuyas acciones se dan en el foco de interacciones sociales. Este cambio de paradigma, va desde la integración de conocimientos de manera holística y activa, motivando al estudiante a ser partícipe activo de la construcción contextualizada de su aprendizaje, en plena conciencia del qué, cómo y para qué aprender (García, J. 2011)

El modelo de competencias, ingresan a la educación hace más de treinta años, primero en Estados Unidos y luego se expanden al Reino Unido, enfocado en ideas conductistas. Luego y tras su avance se comienzan a plantear ideas más funcionalistas y constructivistas, influenciadas por la presión de mundo del trabajo y el enfoque económico, en donde se aleja del “cargo” y se le da importancia al ejecutante, por tanto la competencia ya no va estar relacionada con el cargo, sino más bien con las capacidades de la persona, en donde voluntad, motivación y sentimientos cobran significado, lo que está determinado por el medio y contexto en el que se desarrolla. En la difusión de las ideas, se debe destacar la contribución de la Comunidad Europea por medio del Proyecto Tuning (Campero, 2007).

Los desafíos que implican el cambio de paradigma educativo, implica ver en las competencias un camino para orientar el trabajo en el aula, pero constituye un reto pedagógico para los educadores, quienes deben involucrarse y comprometerse, ya que las competencias no solo son capacidades, conocimientos y habilidades, sino que también con elementos que tienen que ver con la voluntad, el interés y la motivación. En este sentido, se plantean grandes aprendizajes para la escuela del siglo XIX; formar para lo pertinente, conjugar lo general con lo específico, priorizar lo esencial, ubicarnos en acciones y decisiones sustentables, identidad terrenal y comprensión humana (Morín, 2000). Aprendizajes que vienen a cambiar considerablemente el currículum tradicional y por tanto son en sí mismos un desafío.

Para la implementación de un modelo basado en competencia, se debe tener claridad en su real efecto en el currículum, enseñanza y evaluación, se debe implementar un modelo nacional de acuerdo a las necesidades de cada país, mientras lo educativo quede supeditado a lo económico, existe el peligro de dejar fuera a educadores, por lo que es urgente la relación estrecha entre el Estado y quien construye el currículum, se hace necesario la inversión en la capacitación constante de sus docentes, quienes deben conocer los requerimientos del sistema basado en competencias y por último se hace menester un enlace entre los centros educativos en general y las universidades, para comprender las necesidades del mundo laboral como también para la formación y conexión entre educadores en formación (Gonsci, 1997)

El liderazgo educativo corresponde a una prioridad de las políticas educativas de todos los Estados, en donde se busca mayor autonomía, mejores resultados educativos y escolares, en donde se hace primordial rescatar la función de los líderes escolares, hoy existe una creciente preocupación sobre la función del Director de los establecimientos escolares, la cual a pesar de los cambios vertiginosos de la era actual no ha evolucionado para afrontar los desafíos (OCDE, 2009) A su vez, el liderazgo burocrático y vertical, propio de la visión tradicional de la escuela, se encuentra en una incapacidad de generar la adaptación al cambio que se requiere y mejorar la educación. De esta forma, pareciera que los equipos directivos deberían “compartir” los liderazgos, generando autonomía y dinámicas laterales, que permitan crear cambios internos a modo colectivo y distributivo (Bolívar, 2010).

El concepto de liderazgo educativo tiene su origen en el área organizativa empresarial, así autores como Burn (1978) y Bass (1985) proponen conceptos como liderazgo transformacional, en donde líderes y seguidores se apoyan mutuamente para alcanzar las metas y el liderazgo transaccional en donde se destaca la personalidad y características del líder y se trabaja desde una base que no busca cambios culturales en la organizaciones

(Fernandez, et. al, 2017). Si enfocamos liderazgo al contexto educativo chileno, nos encontraremos amplias falencias y ausencia de literatura al respecto, en esto destaca lo planteado por el Informe preliminar de Liderazgo Educativo en Chile, en donde se observó que los directivos de las “escuelas con buenos resultados” pedagógicos tenían un enfoque participativo y autoritario, lo que corresponde a conceptos que complementan las ideas transformacional y transaccional, en torno a estas, se destaca que muchas veces los liderazgos exitosos, se mueven desde ambos tipos de liderazgo y se relacionan positivamente con las innovaciones percibidas en las escuelas (Leal, et. al, 2016).

La Gestión curricular se define como la unión de decisiones y prácticas que pretenden garantizar la coherencia entre los planes y programas de estudio, la implementación de ellos el aula y el real aprendizaje de los y las estudiantes (Volante, et. al. 2015) Para implementar una gestión curricular adecuada es necesario generar espacios de discusión sobre el fondo y la forma de planes y programas, el intercambio de experiencias pedagógicas y el acompañamiento de la labor docente y estudiantil (Glattorn, et al. 2013) Por otra parte, en Chile el Ministerio de Educación define gestión curricular como las estrategias con las que los establecimientos educacionales aseguran la sustentabilidad, ejecución y evaluación del currículum (Mineduc, 2005)

La gestión de currículum depende de la intención formativa que se plantea en la misión de los establecimientos educacionales y sus proyectos educativos (PEI), de ello dependerá el estilo de gestión del currículum. El logro de resultados de aprendizaje depende del desarrollo de buenos procesos de organización curricular, planificación de la enseñanza y las condiciones adecuadas para su funcionamiento en la sala y su evaluación (Mineduc, 2015) de esta forma la gestión curricular es un pilar fundamental del proceso de enseñanza y aprendizaje de la educación en Chile.

Es el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

La gestión educativa, escolar y pedagógica nos habla de lo macro, institucional y local en donde se desenvuelven las acciones del liderazgo (Navarro, 2004). A nivel de instituciones educacionales, podemos definir gestión escolar como las acciones realizadas por los miembros de una comunidad educativa, relacionada con los objetivos fundamentales de la escuela, que

podrían sintetizarse en generar las condiciones, ambientes y procesos para que los estudiantes aprendan (Loera, 2003).

La gestión escolar puede ser entendida desde la gestión de recursos, que a su vez pueden ser financieros, educativos o humanos. En torno a los primeros, los presupuestos educativos en Chile llegan en forma de subvención, en un sistema conocido como “voucher” que nace en nuestro país en 1980, los cuales son gestionados por el o la sostenedora de cada establecimiento educacional, quienes tienen la potestad y control, mientras que los directores/as se encargan solo de “certificar” gastos, la misma poca incidencia se da en la obtención de recursos (Aspeé, 2016). En Chile existe una gestión de recursos materiales es centralizada y con cierto grado de autonomía en su utilización, sin embargo de nada sirve tener recursos materiales como textos escolares, o infraestructura sin una adecuada planificación, a pesar de el siempre limitado acceso y autonomía financiera, con voluntad es posible encontrar espacios de acción creativa, para usar esos recursos o adquirir otros.

El concepto de recursos humanos, no es muy utilizado en los contextos educativos, lo que muchas veces ha generado rechazo en algunos directivos o docentes. Las políticas de recursos humanos, se han focalizado en lo administrativo, como el pago de sueldos o la firma de contratos (Celis, 2017). En este sentido, se hace relevante que sostenedores y directores, se hagan cargo de seleccionar, contratar, evaluar, capacitar y desvincular al personal. Ya que la selección del personal, se realiza en función del mercado laboral, sin un sistema a nivel nacional, solo observamos algunas limitaciones legales, por ejemplo a la imposibilidad de trabajar con menores de edad en el caso de personas incorporadas en el Registro Nacional de Pedófilos o con antecedentes penales. En el caso del marco de acción laboral se encuentran determinados por el Estatuto de profesionales de la Educación, para el caso del sistema municipal, mientras que en el sistema particular subvencionado, se encuentra direccionado por los contratos laborales (Aspeé, 2016). En cuanto a la formación de docentes, no existe una articulación entre las universidades y el sistema escolar, por lo que no existe una regulación de las carreras de profesionales de la educación por parte del Estado, a pesar de que el Título profesional tenga ese calificativo en el enunciado.

Un ejemplo de gestión de recurso humano es la basada en competencias, en donde se pretende asegurar el cumplimiento de la estrategia de la institución educativa, lo que a pesar de la complejidad de su implementación, puede ser logrado con el compromiso con la misión y visión institucional, lo que significa volver a los valores y bases de la escuela. Con ello se quiere evitar transformar la gestión de recursos humanos, en meros “trámites administrativos (Celis, 2019)

Marco contextual

El Colegio Santa María Eufrosia de Ovalle, con más de 60 años de trayectoria, ha desempeñado un rol fundamental en la educación de niños, niñas y jóvenes en un contexto de alta vulnerabilidad. Fundado bajo los principios de la Congregación de Nuestra Señora de la Caridad del Buen Pastor, la que comenzó su labor de apostolado, en el año 1889 en la ciudad de Ovalle. El colegio ha evolucionado a lo largo de las décadas, con su crecimiento cambio de ubicación, pasando de una escuela básica que solo atendía mujeres, a desarrollar Enseñanza Media en el año 1983 y ampliando matrícula a mixta, adaptándose con esto a los cambios sociales y educativos de la comunidad. Desde su creación, la institución ha sido un referente en la educación católica, orientada a la formación integral y valórica de sus estudiantes.

Se encuentra ubicado en un sector de fácil acceso en Ovalle, que corresponde a una ciudad pequeña, pero en crecimiento. Este contexto territorial es una fortaleza, ya que permite al colegio atender a estudiantes provenientes de diferentes sectores socioeconómicos, impulsando un proyecto educativo inclusivo y accesible. Además, la infraestructura de la ciudad ha mejorado en los últimos años, ofreciendo más oportunidades de conectividad y acceso a la educación superior. Desde sus inicios, el colegio ha ofrecido oportunidades educativas a generaciones de estudiantes, no solo de la capital provincial, sino también de localidades cercanas. Esto ha permitido que estudiantes de zonas rurales accedan a una educación de calidad, ampliando sus horizontes y posibilidades de desarrollo. A lo largo de su historia, el colegio ha crecido en matrícula, infraestructura y reconocimiento, consolidándose como una institución con alto impacto en la comunidad educativa de la región.

La institución tiene como visión ofrecer una educación basada en los valores del catolicismo, centrada en la espiritualidad de Jesús Buen Pastor, con sellos educativos como la formación valórica basadas en el respeto, responsabilidad y espíritu de servicio, la formación espiritual, integración efectiva de la familia y el trabajo colaborativo. Así mismo, su misión es formar personas íntegras, tanto en el ámbito académico como en el social y valórico, siempre en colaboración con las familias, para que los estudiantes puedan construir un proyecto de vida al servicio de la sociedad. El enfoque está en preparar a los jóvenes para que sean ciudadanos comprometidos con el bien común, la justicia y la solidaridad.

El colegio atiende a un contexto de alta vulnerabilidad, con un índice del 92,61% en Enseñanza Básica y 91,40% en Enseñanza media. De los 1.743 estudiantes, 937 son alumnos prioritarios, lo que refuerza el compromiso del colegio con la inclusión y el apoyo a los sectores más

vulnerables. La institución se ha adaptado para responder a estas necesidades, ofreciendo una educación que no solo se enfoca en el desarrollo académico, sino también en el bienestar integral de los estudiantes y sus familias, proporcionando oportunidades para mejorar su calidad de vida y perspectivas de futuro.

En términos de infraestructura, el colegio ha experimentado importantes mejoras en los últimos años. Se debe recalcar, que la institución cuenta con una locación que abarca aproximadamente dos cuadras de ancho, se ubica en Avenida Cardenal José María Caro N° 57 en Ovalle, entre la Población Villalón, las dependencias de la Feria del Agro, la Bombonera Municipal y la Feria Modelo. Cuenta con laboratorios de ciencias, áreas deportivas, sala de música, zonas de recreación, cuenta además con cuatro laboratorios de computación. El colegio presenta Edificios para Enseñanza Básica y Media, zonas de áreas verdes y jardines.

El equipo humano del Colegio Santa María Eufrasia está compuesto por 90 docentes y 78 asistentes de la educación, quienes atienden a una matrícula total de 1.743 estudiantes. Dentro del perfil de los y las Docentes se busca a personas íntegras, comprometidas con el perfeccionamiento continuo y la formación de valores cristianos en sus estudiantes. Que posean dominio de su disciplina, fomentan un clima de colaboración y diversidad, y se adaptan a los nuevos tiempos con creatividad y responsabilidad, integrando nuevas estrategias pedagógicas y tecnologías. Los asistentes de la educación juegan un papel crucial en el desarrollo del Proyecto Educativo del Colegio Santa María Eufrasia. Deben ser conocedores y comprometidos con los aspectos esenciales del proyecto, manifestando siempre respeto hacia toda la comunidad educativa. Desempeñar su labor con responsabilidad, apoyando a los y las docentes en actividades dentro y fuera del aula, y colaborando con el cuidado y mantenimiento del establecimiento. Además, son clave para fomentar la disciplina, el orden y la buena gestión de los recursos, mostrando criterio al tomar decisiones que favorezcan el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes.

Diseño y aplicación del instrumento.

El instrumento construido corresponde a una encuesta descriptiva, cuyo objetivo principal corresponde a diagnosticar el contexto educativo del Colegio Santa María Eufrasia, de la ciudad de Ovalle, en cuatro ejes principales; Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. La encuesta cuenta con 57 preguntas divididas en los ejes mencionados y con una escala evaluativa que va desde el 1 al 4, dentro de la descripción de cada valor encontramos elementos como acciones, objetivos claros, evaluación de las acciones y la promoción de mejoras. Cada enunciado a evaluar presenta prácticas tanto de los docentes encuestados como del equipo directivo, las que se presentaron de manera breve, directa y concisa, para mantener la atención del encuestado, por otra parte cada uno de los ejes y subejos presentan una definición breve para que el entrevistado comprenda el tema que se consultara.

La encuesta se elaboró en un proceso que contempló a varios actores de la comunidad educativa, en primera instancia se diólogo con los docente más cercano a la postulante, quienes dieron ideas y guiaron el sentido que podía tener cada eje, luego se consultó a la Jefa de UTP Srta. Lilian Araya Zambra, quien corrigió y retroalimentó alguna de las preguntas.

La validación del instrumento estuvo a cargo del Director del Establecimiento Sr. Victor Poblete Toro, quien además de tener la voluntad de hacer la revisión del instrumento, incentivo a los y las docentes a que pudieran responder. Se presenta la ficha de validación en los anexos de este trabajo.

La aplicación de la encuesta se realizó mediante un formulario de google, proceso que fue bastante rápido y que permitió recopilar la apreciación de 15 docentes del establecimiento, los que se desenvuelven en diferentes áreas, por otra parte la muestra tiene diferentes niveles de antigüedad en el colegio. Se presenta el instrumento en los anexos de esta investigación.

Análisis de Resultados

En cuanto al área de formación basada en competencias se observan resultados generales que se ubican en los niveles más altos de calidad. Las subáreas de “Saber conocer” y “Saber ser” son las que presentan niveles similares de valorización, sin embargo el área de competencias basada en lo actitudinal y las relaciones con los demás es el área que presenta resultados más altos, lo que puede relacionarse a la importancia de los valores presentes en la visión, misión y propósito de la institución.

Por otra parte, "Saber Hacer" muestra una leve tendencia hacia el Nivel 3, lo que puede interpretarse como una posible área para profundizar. Esta diferencia puede reflejar la necesidad de integrar más actividades o enfoques que promuevan el aprendizaje basados en las habilidades de los estudiantes, en donde los y las docentes cumplan el papel de guías en el proceso de enseñanza-aprendizaje, mientras el estudiantado sea realmente el protagonista de la clase. Se debe fomentar la evaluación formativa, como la gran herramienta y articulación del aprendizaje de la y los estudiantes.

Cuadro 1. Formación basada en competencias.

Subárea	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Saber conocer	0%	0%	47%	53%
Saber Hacer	0%	0%	60%	40%
Saber Ser	0%	0%	45%	55%

En el área de Liderazgo Pedagógico los resultados muestran que la mayoría de los encuestados respondió entre los niveles 3 y 4, sin embargo a diferencia del área anterior se observan resultados en el área 2. En cuanto al subárea de “Establecer dirección”, refleja que la mayoría de los encuestados reconoce que existe claridad en los objetivos y la visión educativa, así la administración escolar transmite un sentido de propósito y metas en común. En la “gestión de la enseñanza en la escuela”, se observa un 60% de respuestas en el nivel 4, lo que implica que los docentes se sienten apoyados en su quehacer diario y que existe un cultura de mejora en torno a las prácticas pedagógicas.

Dentro de las áreas por mejorar en el Liderazgo pedagógico encontramos, “los equipos de trabajo interdisciplinarios y colaborativos”, ya que un hubo respuestas en el nivel 2 y 3, lo que sugiere una falt de integración efectiva, lo que puede limitar el enriquecimiento de las práctica y

la innovación en la enseñanza. Lo que tendría como posibles causas, la falta de tiempo y la imposibilidad de implementar proyectos en conjunto. La segunda área por fortalecer, es la relacionada con la participación de los docentes en la toma de decisiones sobre su desarrollo profesional, donde se observa un 27% en nivel 2, o que podría mostrar una toma de decisiones solo por parte de los directivos o la utilización de métodos poco efectivos para recopilar y considerar la opinión del profesorado, lo que en sí mismo genera desmotivación en la participación de los y las docentes.

Cuadro 2. Liderazgo Pedagógico

Subárea	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Establecer dirección	0%	0%	47%	53%
Rediseñar la organización	0%	13%	40%	47%
Desarrollar personas	0%	7%	53%	40%
Gestionar la enseñanza en el escuela	0%	0%	40%	60%

En relación a la gestión curricular, la mayoría de los encuestados alcanzó niveles 3 y 4 en las subáreas, lo que indica que los docentes están comprometidos con la gestión pedagógica y reconocen en ella un pilar fundamental en la educación de calidad. Dentro de los elementos por mejorar encontramos que un 33% de los encuestados perciben un nivel bajo (1 y 2) en la “Revisión periódica del curriculum”, lo que permite observar una percepción general de insuficiente en torno a la actualización curricular. Lo que podría influenciar en la desmotivación de nuestros estudiantes en cuanto al real sentido del contenido y las necesidades cambiantes de la sociedad actual. Dentro de la subárea de “Enseñanza y aprendizaje en el aula”, se encontró que la expresión de los docentes en relación a “la participación activa de los estudiantes en el aula” un 34% se encuentra los niveles bajos (1 y 2), aunque la mayoría se encuentra en el nivel 3 con un 47%, puede sugerir que las estrategias de enseñanza aprendizaje están escasamente orientadas a métodos participativos, lo que puede reducir la motivación y la visión crítica de nuestros estudiantes. Por último, en torno al “apoyo al desarrollo de los estudiantes” un 40% califica de bajo (niveles 1 y 2) los “canales de comunicación abiertos entre docentes y estudiantes y solo un 27% califica en el nivel 4, lo que puede significar que nuestros estudiantes se sienten limitados para expresar sus necesidades.

Cuadro 3. Gestión Curricular.

Subárea	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Observaciones específicas
Gestión Pedagógica	13%	20%	40%	27%	La revisión periódica se percibe como insuficiente.
Enseñanza y Aprendizaje en el aula	7%	27%	47%	20%	Los resultados más bajos se muestran en la participación de los estudiantes.
Apoyo al desarrollo de los estudiantes	13%	27%	33%	27%	Se muestra que los canales de comunicación son limitados.

Los resultados en el área de Gestión de Recursos indican que, aunque hay buenas prácticas y una base sólida en la gestión, también se identifican áreas que requieren atención y mejora. En relación a la “gestión de recursos humanos” un 47% de los encuestados respondió en el nivel 3, por lo que se observa una buena disposición para gestionar al personal. Sin embargo, el 33% en nivel 2 indica que existen dificultades en la promoción de oportunidades de capacitación y desarrollo profesional. Lo que puede limitar el crecimiento profesional de los docentes y por tanto afectar la calidad educativa. La segunda subárea de gestión de recursos financieros, se encuentra dividida entre los niveles 2 y 3 (40%) sugiere percepciones encontradas sobre la eficacia en la gestión financiera. Las mayores dificultades se encuentran en la formación de alianzas estratégicas, lo que puede limitar el acceso a financiamiento adicional y recursos externos que podrían beneficiar a la institución. Por último, la “Gestión de Recursos Pedagógicos”, con un 53% en el nivel 3, muestra que existe un uso adecuado de los recursos pedagógicos; sin embargo, el 27% en nivel 2 señala que hay dificultades para facilitar la disponibilidad y accesibilidad a recursos pedagógicos. Esto puede restringir las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes e implementar prácticas innovadoras en el aula.

Cuadro 4. Gestión de Recursos.

Subárea	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Gestión de Recursos Humanos	0%	33%	47%	20%
Gestión de Recursos Financieros	0%	40%	40%	20%
Gestión de Recursos Pedagógicos	0%	27%	53%	20%

Propuesta de Mejora

Área Formación Basada en Competencias

Objetivos	Acciones a realizar	Encargado
<p>Promover la autonomía de los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Institucionalizar técnicas de gestión del tiempo, como por ejemplo La Matriz "Eisenhower". - Implementar aprendizaje basado en problemas o proyectos. -Promover procesos investigativos que utilicen los dispositivos que los estudiantes ya poseen. 	<ul style="list-style-type: none"> -Jefe de Unidad Técnica Pedagógica. -Profesores Jefes. -Profesores de Asignatura.
<p>Innovar en la utilización de técnicas de evaluación formativa y sumativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitar a los y las docentes en técnicas y procesos de evaluación formativa. -Implementar app de revisión de evaluaciones, que permitan automatizar el proceso. - Generar banco de evaluaciones que puedan ser utilizadas por todos/as los/as docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Equipo directivo. -Equipo Docente
<p>Implementar espacios en donde la comunidad pueda expresar sus inquietudes y sugerencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Reuniones mensuales de centros de estudiantes y apoderados, que planteen inquietudes y sugerencias, las que pueden plantear los comentarios de los respectivos subcentros. - Bitácora de comentarios y sugerencias, que debe ser controlado por las diferentes directivas. -Jornadas de reflexión de los diferentes estamentos educativos, la que puede ser implementada por el consejo escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> -Equipo directivo. -Directivas de centros de estudiantes y apoderados. -Consejo Escolar.

Área Liderazgo pedagógico.

Objetivos	Acciones a realizar	Encargado
<p>Promover el trabajo en equipo entre los docentes, fomentando el intercambio de experiencias y estrategias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Sesiones de microenseñanza en donde docentes preparen una presentación breve que planteen alguna estrategia efectiva que utilicen en sus clases. -Planificación anual del trabajo por departamentos, la que debe ser co-planificada entre los miembros. -Foros virtuales entre docentes, para el intercambio de experiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> -Jefe de Unidad Técnica Pedagógica. -Equipo directivo. -Coordinadores de Departamento.
<p>Fomentar equipos de trabajo interdisciplinarios y colaborativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Crear instancias de trabajo colaborativo entre departamentos. - Aprendizaje Basado en Proyectos entre asignaturas, que estén institucionalizados. - Experiencias de co-enseñanza entre docentes de diferentes disciplinas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo directivo. -Coordinadores de Departamento. -Equipo Docente.
<p>Incentivar la participación activa de los docentes en la toma de decisiones en torno a su desarrollo profesional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Consultas públicas a los docentes donde se decida en qué áreas se necesita capacitación. -Proporcionar recursos y tiempo para que los docentes puedan desarrollar investigación académica -Programas de reconocimiento a los docentes que se capaciten. 	<ul style="list-style-type: none"> -Equipo Directivo. -Equipo Docente.
<p>Generar capacitación y recursos para que los y las docentes integren tecnologías y metodologías innovadoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Crear una plataforma o biblioteca digital que incluya recursos didácticos, como plantillas de clases, lecciones, videos, evaluaciones, entre otros. -Talleres de capacitación en 	<ul style="list-style-type: none"> -Equipo directivo. -Equipo Docente.

	<p>el uso de tecnologías y metodologías innovadoras.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Crear desafíos mensuales que sean incentivados con tiempo y recursos, para fomentar el uso de tecnologías e innovación. 	
--	---	--

Área Gestión Curricular

Objetivos	Acciones a realizar	Encargado
<p>Revisar periódicamente el currículum, para ajustar y mejorar su pertinencia y relevancia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Crear un comité de revisión curricular, que puede reunirse semestralmente. -Calendario anual de revisión curricular. -Encuestas a estudiantes y profesores, para evaluar la pertinencia y relevancia del currículum. -Crear ejemplos de curriculum alternativo, que sean implementados a modo de piloto. 	<ul style="list-style-type: none"> -Equipo Directivo. -Coordinadores de Departamento. -Equipo Docente.
<p>Fomentar la participación activa de los estudiantes en el aula, promoviendo la discusión, el trabajo en equipo y la reflexión crítica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Institucionalizar modelos de estrategias de aprendizaje activo (ABP, Gamificación, Estudio de caso, entre otros). -Crear tarjetas con diferentes estrategias de aprendizaje colaborativo y activo, por ejemplo, con los roles de equipo. Los que pueden ser entregados a cada docente. -Dividir las clases en estaciones de trabajo o en grupos, cambiar la estructura tradicional de la clase. 	<ul style="list-style-type: none"> -Equipo Directivo. -Profesores Jefes.
<p>Establecer canales de comunicación abiertos con los estudiantes y familias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer reuniones mensuales con estudiantes y apoderados. -Fomentar el uso de correos institucionales. -Potenciar el uso de 	<ul style="list-style-type: none"> -Equipo Directivo. -Profesores Jefes. -Equipo Docente.

	plataformas institucionales (Webclass y classroom).	
--	---	--

Área de Gestión de Recursos

Objetivos	Acciones a realizar	Encargado
Promover oportunidades de capacitación y desarrollo profesional continuo para los docentes y el personal.	<ul style="list-style-type: none"> -Crear fondos para la capacitación de los docentes. -Crear redes de perfeccionamiento y reflexión docente. -Generar los espacios para la capacitación y reflexión pedagógica. 	-Equipo Directivo.
Establecer alianzas estratégicas y aprovecha las redes disponibles para beneficiar a sus estudiantes y docentes,	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar las alianzas con instituciones culturales. - Establecer convenios con empresas tecnológicas y de innovación educativa. -Potenciar las redes de apoyo con el resto de las instituciones educativas de la ciudad. 	-Equipo Directivo y de gestión.
Garantizar y facilitar la disponibilidad de recursos pedagógicos.	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar el uso de bibliotecas virtuales o plataformas educativas. -Potenciar el uso de dispositivos móviles en el aula, crear campañas de concientización. -Capacitar a los y las docentes en el uso de herramientas de inteligencia artificial, las que deben ser fomentadas en el aula. 	<ul style="list-style-type: none"> -Equipo Directivo. -Profesores Jefes. -Equipo Docente.

Conclusión

La investigación realizada proporciona una visión integrada del análisis y diagnóstico realizado en torno a la formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en el Colegio Santa María Eufrasia. A través de un enfoque profundo en la inclusión, equidad y actualización pedagógica, se examinaron las fortalezas y áreas de mejora en el entorno educativo de la institución, identificando, entre los resultados más destacables, la relevancia de los valores y la educación integral para el desarrollo de competencias actitudinales en los estudiantes.

Dentro de los elementos novedosos y a destacar de la investigación, se encuentra la importancia de un liderazgo pedagógico flexible, que se adapte a los cambios vertiginosos de la sociedad actual y un modelo de gestión de recursos que promuevan tanto la capacitación docente continua como el trabajo colaborativo, aspectos fundamentales para enfrentar los desafíos de una educación que fomente la formación basada en competencias. Además, se enfatiza la necesidad de actualizar continuamente el currículo para mantenerlo alineado con las demandas actuales, promoviendo la participación activa de los estudiantes como protagonistas de su propio aprendizaje.

Como proyección, se plantea el desafío de fortalecer la autonomía y la colaboración en las prácticas pedagógicas, además de fomentar alianzas estratégicas que impulsen el desarrollo y optimización de recursos educativos. La creación de redes de apoyo entre las instituciones educativas, así como la inversión en tecnologías y metodologías innovadoras, serán claves para consolidar un modelo educativo adaptado a los cambios sociales y culturales de la era contemporánea, asegurando así una educación inclusiva y de calidad.

Bibliografía

- 1.- Aspeé Chacón, J. E. (2017). Gestión de recursos en los sistemas educacionales de Cuba y Chile. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 16(30), 131–147.
<https://doi.org/10.21703/rexe.2017301311477>
- 2.- Bolívar, Antonio. (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
<https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- 3.- Camperos Camero, Mercedes. (2008). La evaluación por competencias, mitos, peligros y desafíos. *Educere*, 12(43), 805-814. Recuperado en 26 de octubre de 2024, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102008000400017&lng=es&tlng=es.
- 4.- Espínola, V. (2005). Autonomía escolar: factores que contribuyen a una escuela más ef activa. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://webimages.iadb.org/publications/spanish/document/Autonom%C3%ADa-escolar-Factores-que-contribuyen-a-una-escuela-m%C3%A1s-efectiva.pdf>
- 5.- García Retana, J. Á. (1970). Modelo Educativo basado en competencias: Importancia y necesidad / Educational model based in competency: importance and necessity. *Actualidades investigativas en educación*, 11(3). <https://doi.org/10.15517/aie.v11i3.10225>
- 6.- Gonczi, A. (1994). Competency based assessment in the professions in Australia. *Assessment in Education Principles Policy and Practice*, 1(1), 27–44.
<https://doi.org/10.1080/0969594940010103>
- 7.- Hargreaves, A. (2013). El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores. Ediciones Morata, S. L. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/51803?page=1>
- 8.- 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=6>.
- 9.- Loera, A. (2003). Planeación estratégica y política educativa. Documento de trabajo. México: sep.

- 10.- Ministerio de Educación Chile. MINEDUC. (2015). *Marco para la Buena dirección y el Liderazgo Escolar*. Recuperado de:
http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&LE_2015.pdf
- 11.- Ministerio de Educación (2005). *Sentidos y componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar*. Santiago de Chile: Mineduc.
- Miras Teruel, Jorge, & Longás Mayayo, Jorge. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 19(41), 287-305. <https://dx.doi.org/10.21703/rexe.20201941miras16>
- 12.- Morin, Edgar. (2000). Los siete saberes necesarios a la educación del futuro. Caracas: Ediciones FACES. UCV. UNESCO- CIPOST.
- 13.- Navarro, M. (2004). La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura. México
- 14.- Redondo Rojo, J. M., Descouvieres Carrillo, C., & Rojas Patuelli, K. (2018). Eficacia y eficiencia en la enseñanza media chilena desde los datos SIMCE 1994, 1998 y 2001. *Revista Enfoques Educativos*, 7(1), 125. <https://doi.org/10.5354/0717-3229.2005.48183>
- 15.- Rohlerhr, A. (2006) Características del currículo y la gestión curricular: un estudio. Ponencia presentada en la Segunda Reunión del Comité Intergubernamental del Proyecto Regional para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, Chile. Recuperado de https://www7.uc.cl/sw_educ/educacion/grecia/plano/html/pdfs/linea_investigacion/Temas_Transversales_ITT/ITT_095.pdf

Anexos

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

Instrucciones:

La siguiente encuesta tiene como objetivo hacer un diagnóstico de la realidad del Colegio Santa María Eufrasia, de la ciudad de Ovalle, en las áreas de Formación Basada en competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos. En cada enunciado usted debe marcar el nivel de calidad que considere pertinente a la realidad educativa del establecimiento.

Escala evaluativa:

En la siguiente tabla se muestran los diferentes niveles de calidad en qué pueden estar una práctica.

Valor	Descripción
1	Las acciones son esporádicas y no sistemáticas. Los objetivos son poco claros y solo un pequeño grupo de la comunidad educativa está informado. No hay evaluación continua ni mejora.
2	Las acciones están planificadas pero son irregulares. Los objetivos son claros para algunos, y una parte de la comunidad está informada. Se realizan evaluaciones puntuales, sin un proceso continuo.
3	Las acciones son consistentes y bien estructuradas. Los objetivos son claros y comprensibles para la mayoría. La comunidad está mayormente comprometida y hay evaluación periódica para mejorar.
4	Las acciones están totalmente integradas y sistematizadas. Los objetivos son claros para todos y la comunidad está completamente involucrada. La evaluación es continua, promoviendo mejoras constantes.

1.- Formación Basada en Competencias.

1.1. Saber Conocer: Podemos definirlo como el dominio de conocimientos teóricos y conceptuales de alguna área con el fin de enseñar de manera efectiva y significativa en nuestros y nuestras estudiantes. (MBE, 2021)

Práctica	1	2	3	4
Selecciona y organiza contenidos relevantes y actualizados, alineados con las competencias clave.				
Contextualiza los conceptos teóricos mediante ejemplos prácticos aplicados a situaciones reales.				
Fomenta la indagación y el pensamiento crítico, relacionando el conocimiento teórico con el entorno				
Evalúa continuamente el dominio conceptual, ajustando la enseñanza para fortalecer áreas de mejora.				
Integra recursos didácticos variados que facilitan la comprensión de los conceptos.				
Impulsa el aprendizaje autónomo, proporcionando estrategias para profundizar más allá del aula.				

1.2. Saber hacer: Podemos definirlo como la implementación de estrategias de enseñanza con comunicación clara y precisa que atiendan las diferencias individuales, promuevan altas expectativas, participación y colaboración de los estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes, enfocadas en lograr aprendizajes profundos (MBE, 2021)

Práctica	1	2	3	4
Utiliza una variedad de estrategias de enseñanza que se adaptan a las necesidades y estilos de aprendizaje de todos los estudiantes, promoviendo la inclusión en el aula.				
Establece objetivos de aprendizaje claros y desafiantes, asegurando que los estudiantes comprendan lo que se espera de ellos y cómo alcanzarlo.				
Implementa actividades prácticas y contextualizadas que permiten a los estudiantes aplicar los conocimientos teóricos en situaciones reales y relevantes.				
Utiliza instrumentos de evaluación formativa y sumativa para monitorear el progreso de los estudiantes, ajustando su enseñanza según los resultados obtenidos.				

Fomenta un ambiente de colaboración y participación activa, animando a los estudiantes a trabajar en equipo y a compartir sus ideas y perspectivas.				
Reflexiona sobre su práctica pedagógica y busca constantemente mejorar sus estrategias de enseñanza a través de la retroalimentación de los estudiantes y la autoevaluación.				

1.2. Saber ser: Podemos definirlo como la formación integral de los y las estudiantes, fomentando habilidades sociales y emocionales que contribuyan a su desarrollo personal y social. (MBE, 2021)

Práctica	1	2	3	4
Promueve un clima de respeto y convivencia, donde se valora la diversidad y se fomenta la inclusión de todos los miembros.				
Se demuestran actitudes de empatía y apoyo hacia los y las estudiantes, promoviendo su bienestar emocional y social.				
Se organizan actividades que favorecen la participación activa de los estudiantes, fortaleciendo su sentido de pertenencia y su compromiso con la comunidad educativa.				
Se involucra a las familias en el proceso de enseñanza-aprendizaje, fomentando el diálogo y la colaboración entre el hogar y la escuela.				
Se implementan espacios de reflexión y retroalimentación donde los y las estudiantes y la comunidad pueden expresar sus inquietudes y sugerencias para mejorar la convivencia y el aprendizaje.				
Se promueven iniciativas que desarrollan valores como la responsabilidad, la solidaridad y el trabajo en equipo, tanto dentro como fuera del aula.				

2.- Liderazgo Pedagógico.

2.1. Establecer dirección.

Práctica	1	2	3	4
Se establece una visión clara y compartida sobre el aprendizaje y la enseñanza, alineando los esfuerzos del equipo docente hacia metas comunes y desafiantes.				
Se promueve la colaboración y el trabajo en equipo entre los docentes, fomentando el intercambio de buenas prácticas y la construcción conjunta de estrategias pedagógicas.				
Se proporciona apoyo y orientación a los docentes en la implementación de innovaciones educativas, facilitando el acceso a recursos y formación continua.				
Evalúa el progreso del equipo docente y de los estudiantes mediante un seguimiento constante, utilizando los resultados para ajustar estrategias y mejorar la calidad educativa.				

2.2. Rediseñar la Organización.

Práctica	1	2	3	4
Se promueve un análisis crítico de la estructura organizativa actual, identificando áreas de mejora para optimizar la gestión del aprendizaje y el desarrollo profesional del equipo docente.				
Se implementan estrategias que favorecen la flexibilidad en la organización del tiempo y los espacios educativos, facilitando un enfoque más centrado en el estudiante y su aprendizaje.				
Se fomenta la creación de equipos de trabajo interdisciplinarios que integran diversas áreas del conocimiento, promoviendo proyectos educativos colaborativos que enriquezcan la experiencia de aprendizaje.				
Se utilizan datos y retroalimentación de la comunidad educativa para ajustar la organización curricular y pedagógica, asegurando que responda a las necesidades y contextos específicos de los estudiantes.				

2.3. Desarrollar personas:

Práctica	1	2	3	4
Se identifica y potencia las fortalezas y talentos de los docentes, promoviendo oportunidades de desarrollo profesional que respondan a sus intereses y necesidades.				
Se establecen programas de mentoría y acompañamiento que facilitan el crecimiento y la práctica reflexiva de los docentes, apoyando su proceso de formación continua.				
Se fomenta un ambiente de confianza y respeto, donde los docentes se sienten seguros para compartir experiencias, desafíos y buenas prácticas en su labor educativa.				
Se promueve la participación activa de los docentes en la toma de decisiones relacionadas con su desarrollo profesional, incentivando la autonomía y el compromiso con su formación y el bienestar de los estudiantes.				

2.4. Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.

Práctica	1	2	3	4
El equipo directivo establece metas claras de aprendizaje para los estudiantes y promueve el uso de enfoques pedagógicos que favorezcan la participación activa y el compromiso de todos los alumnos.				
Se fomenta la colaboración entre los docentes para el diseño y la implementación de proyectos interdisciplinarios, asegurando que las experiencias de aprendizaje sean relevantes y significativas.				
Se proporciona capacitación y recursos a los docentes para que puedan integrar tecnologías educativas y metodologías innovadoras en su práctica, mejorando la calidad de la instrucción y el aprendizaje.				

3.- Gestión Curricular

3.1. Gestión Pedagógica.

Práctica	1	2	3	4
Se elabora un plan curricular que articula de manera coherente los objetivos de aprendizaje, los contenidos y las metodologías, asegurando su alineación con los estándares educativos establecidos.				
La gestión pedagógica incluye la revisión periódica del currículo, incorporando retroalimentación de docentes y estudiantes para ajustar y mejorar la pertinencia y relevancia de los contenidos.				
Se promueve la capacitación continua de los docentes en el uso y adaptación del currículo, facilitando el desarrollo de estrategias de enseñanza que respondan a la diversidad de los estudiantes.				
Se implementan estrategias de evaluación que permiten medir la efectividad del currículo en el aprendizaje de los estudiantes, utilizando los resultados para realizar mejoras en la gestión pedagógica.				

3.2. Enseñanza y aprendizaje en el aula.

Práctica	1	2	3	4
Se implementan estrategias de enseñanza diversificadas que se adaptan a las diferentes necesidades y estilos de aprendizaje de los estudiantes, promoviendo un ambiente inclusivo.				
Se utilizan recursos didácticos variados y actualizados que enriquecen el proceso de enseñanza y aprendizaje, facilitando la comprensión y aplicación de los contenidos curriculares.				
Los docentes fomentan la participación activa de los estudiantes en el aula, promoviendo la discusión, el trabajo en equipo y la reflexión crítica sobre los temas tratados.				

Se realizan evaluaciones formativas y sumativas que permiten a los docentes monitorear el progreso de los estudiantes y ajustar sus prácticas pedagógicas para mejorar los resultados de aprendizaje.				
---	--	--	--	--

3.3. Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Práctica	1	2	3	4
Se implementan estrategias de apoyo individualizadas que atienden las necesidades académicas y socioemocionales de los estudiantes, fomentando su desarrollo integral.				
La gestión curricular incluye la identificación y utilización de recursos adicionales, como tutorías o programas de apoyo, para ayudar a los estudiantes con dificultades en el aprendizaje.				
Se establecen canales de comunicación abiertos con los estudiantes y sus familias, promoviendo la colaboración y el seguimiento del progreso académico y personal.				
Se llevan a cabo evaluaciones continuas del desarrollo de los estudiantes, utilizando los resultados para ajustar la planificación curricular y ofrecer oportunidades de mejora y crecimiento.				

4.-Gestión de Recursos

4.1. Gestión de Recursos Humanos.

Práctica	1	2	3	4
Se promueven oportunidades de capacitación y desarrollo profesional continuo para los docentes y el personal, asegurando que estén actualizados en las mejores prácticas pedagógicas y en el uso de tecnologías educativas.				
Se fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo, donde se valora el bienestar del personal y se promueve la comunicación abierta y el trabajo en equipo entre docentes, administrativos y otros miembros de la comunidad.				

Se implementan procesos de evaluación del desempeño claros y justos, que permiten identificar fortalezas y áreas de mejora del personal, además de proporcionar retroalimentación constructiva para su desarrollo.				
Se facilita la participación activa del personal en la toma de decisiones relacionadas con la gestión escolar, promoviendo un sentido de pertenencia y compromiso hacia la comunidad educativa y sus objetivos.				

4.2. Gestión de recursos financieros.

Práctica	1	2	3	4
Se implementan prácticas de transparencia en la gestión de recursos financieros, asegurando que todos los informes y registros contables estén disponibles para la revisión de la comunidad educativa.				
Se elabora un presupuesto anual que refleja las prioridades y necesidades de la comunidad educativa, alineado con los objetivos institucionales y las expectativas de los estudiantes..				
Se evalúa la eficiencia en la asignación y uso de los recursos financieros, buscando maximizar el impacto de cada inversión en el mejoramiento de la calidad educativa.				
El establecimiento establece alianzas estratégicas y aprovecha las redes disponibles para beneficiar a sus estudiantes y docentes, siempre en apoyo del Proyecto Educativo.				

4.3. Gestión de recursos pedagógicos.

Práctica	1	2	3	4
Se evalúa la pertinencia y adecuación de los recursos pedagógicos utilizados en el aula, asegurando que estén alineados con los objetivos de aprendizaje y las necesidades de los estudiantes.				

Se garantiza que todos los docentes y estudiantes tengan acceso a los recursos pedagógicos necesarios, facilitando su disponibilidad y uso en el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Se promueven programas de capacitación para docentes sobre el uso efectivo de recursos pedagógicos, incluyendo tecnologías educativas, con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza.				
Se implementan mecanismos para evaluar el impacto de los recursos pedagógicos en el aprendizaje de los estudiantes, utilizando los resultados para realizar ajustes y mejoras en su gestión y utilización.				



**MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN
BASADA EN COMPETENCIAS**

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

TRABAJO DE GRADO

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del Colegio Santa María Eufrasia de la comuna de Ovalle, región Coquimbo

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
<ul style="list-style-type: none"> Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado) 						x
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta son adecuadas 						x
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico 						x
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante):						
<ul style="list-style-type: none"> Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento. 						x

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	El instrumento propuesto para diagnosticar las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos está claramente alineado con los estándares establecidos en el Marco para la Buena Enseñanza (MBE). Cada área evaluada refleja aspectos fundamentales que el MBE promueve, como la selección y organización de contenidos relevantes (Saber Conocer), la adaptación de estrategias a las necesidades de los estudiantes (Saber Hacer) y el fomento de un clima inclusivo y respetuoso (Saber Ser). Además, la estructura del instrumento fomenta la reflexión sobre la práctica pedagógica, la evaluación continua y la mejora de la enseñanza, lo cual es coherente con los principios de calidad, planificación y evaluación que el MBE exige. Al incluir categorías de liderazgo pedagógico, gestión de recursos y planificación curricular, también refuerza el desarrollo profesional docente y la gestión educativa, todos alineados con las competencias profesionales establecidas en el MBE.

Motivos por los que se considera no adecuado	-
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	<p>Una sugerencia de mejora para el instrumento de diagnóstico podría ser agregar una sección final para observaciones cualitativas. Esto permitiría a los encuestados proporcionar comentarios adicionales que no se ajusten completamente a la escala numérica, pero que puedan aportar información valiosa. Además, sería útil incluir ejemplos concretos de cada nivel de calidad en la descripción de la escala evaluativa, para que los encuestados puedan interpretar más claramente el significado de los términos "Básico", "Inicial", "Intermedio" y "Avanzado" en el contexto de las prácticas del colegio.</p> <p>Otra mejora podría ser añadir una sección de autoevaluación donde el equipo docente reflexione sobre cómo pueden contribuir al desarrollo de cada área, fomentando un mayor compromiso con las metas institucionales.</p>

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Víctor Poblete Toro
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Director Magister en Liderazgo y gestión educativa. Colegio Santa María Eufrasia
e-mail	Victor.poblete.t@colegiosantamariaeufrasia.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	21-10-2024

