



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magister Profesional en Educación,
Mención Currículum y Evaluación Basado en Competencias.

**DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LAS AREAS
DE LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS EL
LIDERASGO PEDAGOGICO, LA GESTION CURRICULAR Y LA
GESTION DE RECURSOS DEL COLEGIO ESTRELLA DE
BELEN DE CALBUCO DE LA COMUNA DE CALBUCO REGION
DE LOS LAGOS.**

Nombre del candidato/a a mágister: Yenny González Gómez

Nombre del tutor guía: Sra. Doris Solís

Nombre del tutor metodológico: Sra. Rocío Riffo San Martín

Mes y año de entrega: Enero 2023

1. Índice.....	1
2. Resumen.....	2
3. Introducción.....	3
4. Marco teórico.....	5
5. Marco contextual.....	6
6. Elaboración y aplicación de instrumento de evaluación.	8
7. Análisis de resultados (por área).....	23
8. Propuesta de mejora (por área).....	30.
9. Conclusión.....	33
10. Bibliografía.....	35
11. Anexos.....	36

Resumen

En el ámbito de la educación, la búsqueda constante de la excelencia y la adaptación a los cambios sociales y pedagógicos son fundamentales para asegurar un proceso formativo efectivo y de calidad. En este contexto, el presente trabajo de grado se sumerge en un análisis exhaustivo de diversos aspectos clave para la mejora continua de la educación en el Colegio Estrella de Belén, situado en la comuna de Calbuco en la región de Los Lagos.

El enfoque principal de este estudio se centra en la formación basada en competencias y su relación con tres componentes esenciales: el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. La formación basada en competencias se ha consolidado como una perspectiva educativa que trasciende la simple transmisión de conocimientos, incorporando habilidades, actitudes y capacidades necesarias para desenvolverse en la sociedad actual.

El liderazgo pedagógico es un factor crucial en la implementación exitosa de la formación basada en competencias. Los líderes educativos no solo trazan el rumbo institucional, sino que también fomentan un ambiente propicio para el crecimiento tanto de docentes como de estudiantes.

La gestión curricular y la gestión de recursos complementan este panorama al desempeñar roles fundamentales en la ejecución efectiva de la formación basada en competencias. La planificación y evaluación curricular, junto con la asignación adecuada de recursos, son determinantes en la consecución de los objetivos educativos propuestos.

El Colegio Estrella de Belén, reconocido por su compromiso con la educación de calidad y su arraigo en la comunidad de Calbuco, se convierte en el escenario idóneo para este estudio. A través de un diagnóstico minucioso, se pretende identificar áreas de mejora en la formación basada en

competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos en esta institución.

Este diagnóstico servirá como base para la elaboración de propuestas concretas y estrategias destinadas a fortalecer y enriquecer estos pilares fundamentales de la educación.

En última instancia, este trabajo de grado aspira no solo a contribuir al perfeccionamiento constante del Colegio Estrella de Belén, sino también a aportar ideas y enfoques valiosos para otras instituciones educativas que enfrentan desafíos similares en la implementación de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos en un mundo en constante cambio.

Introducción.

La educación es un pilar fundamental en el desarrollo de una sociedad, y su calidad está intrínsecamente vinculada a la eficacia de las instituciones educativas que la ofrecen. En este contexto, el presente trabajo de grado se sumerge en el análisis exhaustivo de un aspecto vital en la mejora continua de la educación: la formación basada en competencias y su relación con el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos en el Colegio Estrella de Belén de Calbuco.

Este estudio se enmarca en la búsqueda constante de la excelencia educativa y la necesidad de adaptar las prácticas pedagógicas a las demandas cambiantes de la sociedad. La formación basada en competencias se ha convertido en un enfoque pedagógico esencial para preparar a los estudiantes no solo en términos de conocimientos, sino también de habilidades y actitudes que les permitan enfrentar los desafíos del mundo actual.

El liderazgo pedagógico desempeña un rol trascendental en la implementación efectiva de esta formación basada en competencias. Los líderes educativos no solo guían el camino, sino que también establecen la visión y el ambiente necesario para que los docentes y estudiantes puedan alcanzar su máximo potencial.

Por otro lado, la gestión curricular y la gestión de recursos son componentes esenciales para garantizar que la formación basada en competencias sea llevada a cabo de manera efectiva y eficiente. La planificación y evaluación curricular, así como la asignación adecuada de recursos, son factores críticos en la consecución de los objetivos educativos. En este contexto, esta tesis tiene como objetivo principal diagnosticar las áreas de mejora en la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos en el Colegio Estrella de Belén de Calbuco. A partir de este diagnóstico, se propondrán estrategias y recomendaciones concretas para fortalecer estos aspectos y, en última instancia, elevar la calidad de la educación brindada por esta institución.

El Colegio Estrella de Belén se erige como un escenario idóneo para este estudio, ya que su compromiso con la educación de calidad y su ubicación en una región de singular belleza, desarrollo social y económico en crecimiento, nos instan a trabajar en pro de una formación integral y en sintonía con los desafíos del siglo XXI.

A través de este trabajo de investigación, se espera contribuir al enriquecimiento de la educación en la comuna de Calbuco, así como servir como referencia para otras instituciones educativas que buscan mejorar su enfoque en la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos.

Marco teórico.

El presente trabajo de grado se enfoca en el diagnóstico y propuesta de mejora de las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en el contexto educativo.

A continuación, se presenta un análisis detallado de cada una de estas áreas, sustentado en las perspectivas de reconocidos autores.

- Formación Basada en Competencias

La formación basada en competencias se basa en el desarrollo de habilidades prácticas y conocimientos aplicables en situaciones reales. Hager (2004) define competencias como "conjuntos de habilidades, conocimientos y actitudes que las personas desarrollan y utilizan en contextos complejos para lograr metas y realizar tareas de manera efectiva". Esta perspectiva pone de relieve la importancia de conectar el aprendizaje con situaciones auténticas y la aplicación en la vida real. Asimismo, Hager y Gonczi (1996) enfatizan que las competencias trascienden la mera adquisición de conocimientos, destacando la importancia de la transferencia de habilidades.

- Liderazgo Pedagógico.

El liderazgo pedagógico es esencial para el mejoramiento educativo. Según Hargreaves y Fink (2003), el liderazgo pedagógico implica "la capacidad de influir en las prácticas de enseñanza de los docentes, con el objetivo de mejorar el aprendizaje de los estudiantes". Fullan (2001) complementa esta perspectiva al destacar que el liderazgo pedagógico eficaz implica establecer una visión compartida y colaborar con los educadores para lograr metas educativas. Esta colaboración y orientación hacia la mejora continua son fundamentales para un liderazgo exitoso en el ámbito educativo.

- Gestión Curricular

La gestión curricular se relaciona con la planificación, implementación y evaluación de los planes de estudio. Marzano (2003) aborda la importancia de seleccionar estrategias pedagógicas que fomenten un aprendizaje profundo y significativo, que vaya más allá de la simple memorización. Además, Popham (2008) destaca la relevancia de la evaluación formativa como herramienta para monitorear el progreso de los estudiantes y ajustar la instrucción en función de sus necesidades individuales. Esta perspectiva enfatiza la adaptación constante del currículo para maximizar el aprendizaje.

- **Gestión de Recursos.**

La gestión de recursos en el ámbito educativo se centra en la asignación eficiente de recursos materiales, humanos y financieros para optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Leithwood y Jantzi (1990) argumentan que la gestión de recursos eficaz requiere la toma de decisiones informadas que consideren las necesidades de la comunidad educativa. Por su parte, Kirst (2010) resalta que las políticas educativas deben garantizar una distribución equitativa de recursos para asegurar oportunidades educativas igualitarias.

En conclusión el enfoque en la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos en el contexto educativo es crucial para garantizar una educación de calidad y pertinente. La comprensión de las perspectivas de estos autores ofrece un marco sólido para el diagnóstico y la propuesta de mejora en estas áreas, contribuyendo al desarrollo integral de los estudiantes y al fortalecimiento de la institución educativa.

Marco Contextual.

El Colegio Particular Subvencionado Estrella de Belén, Rol Base de Datos 22561-4, está ubicado en calle La Dehesa s / n, población Nuevo

Horizonte, comuna de Calbuco, provincia de Llanquihue, Región de Los Lagos. El Colegio es de fácil acceso ya que cuenta con locomoción propia.

El Colegio Estrella de Belén comenzó a funcionar en el mes de marzo del 2005 con tres cursos combinados, Prekínder y Kínder, primer y segundo año, tercer y cuarto año, atendidos por tres profesores. El Establecimiento comenzó con una matrícula de 96 niños y niñas, que iban desde prekínder a cuarto año básico, distribuidos en 3 cursos de educación básica y 1 de educación Parvularia.

La población escolar que asiste al establecimiento, proviene de los siguientes sectores: Población 15 de Septiembre, Población 11 de Mayo, Población Raúl Silva Henríquez, José Miguel Carrera, San Rafael, Texas, y los sectores rurales de San José y Sector El Yale.

Actualmente La planta docente está constituida por 02 Docente directivos y 14 Docentes de aula. (Pre básica y Básica).

Actualmente el Colegio Estrella de Belén cuenta con una matrícula en Pre básica (NT1 y NT2) de 62 estudiantes, la cual es atendida por dos profesora de educación parvularia y dos asistentes de párvulos. En educación básica tiene una matrícula de 267 estudiantes, con cursos de 1ero a 8vo año atendidos por 11 Profesores, y 02 docentes directivos que realizan labores de Dirección y UTP. Cuenta con un equipo de convivencia escolar que consta de una docente encargada de convivencia escolar y un psicóloga de apoyo socioemocional. También cuenta con Programa de Integración Escolar (PIE), el cual lo integran Educadoras Diferencial, Psicopedagoga, Psicóloga, Terapeuta Ocupacional y fonoaudióloga.

Dentro de la comunidad en que está inserto el Colegio Estrella de Belén de Calbuco se presentan dos realidades socioculturales y económicas diferentes, por un lado, la institución educativa se inserta en la Población Nuevo Horizonte en donde viven obreros que se desempeñan principalmente en las empresas salmoneras del sector y por otro lado, el sector de la

“Chacra Neira” lugar campestre en donde viven diversos profesionales y a través de la cual transitan estudiantes de las escuelas próximas.

Las viviendas de este sector están construidas principalmente en madera y se percibe por su ornamentación y cuidado el deseo de los pobladores de generar un espacio agradable y seguro para vivir.

Desde el punto de vista laboral, la gran mayoría de la población que cuenta con trabajo realiza actividades en el área marítima, éstas suelen ser en empresas salmoneras o como pescadores artesanales y las labores que de aquí derivan como limpieza y preparación de materiales.

El Colegio posee un Índice de Vulnerabilidad al año 2021 de un 92 %. Actualmente en relación a la SEP el colegio tiene un 90% de estudiantes prioritarios.

Elaboración y aplicación de instrumento de evaluación.

El instrumento es una encuesta que se divide en 4 sub temas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos dentro de cada pregunta hay 4 opciones de respuestas ordenadas gradualmente.

El diagnostico fue elaborado a partir de las instrucciones enviadas por la tutora académica, tomando como ejemplo uno de los instrumentos que se ofrecieron como modelo desde la universidad. El instrumento elegido se adecuo al contexto del colegio, centrándose en los puntos principales que convergen a diario en el funcionamiento de la institución educativa.

El instrumento se valido solicitando la revisión al Jefe de Unidad técnica pedagógica (UTP), la Encargada programa de integración educativa (PIE) y el Director de la institución, quienes de manera independiente

revisaron para luego indicar sugerencias para la mejora con el objetivo de tener más de una mirada sobre el instrumento.

Tomando en cuenta las sugerencias de quienes se les solicitó la validación del instrumento, en especial en relación a la extensión de las preguntas que se realizaban en el instrumento, se mejoró y luego se les solicitó a las mismas personas validar, uniéndose a contestar la encuesta encargada de convivencia. Ya que estos cuatro son los miembros del establecimiento que en conjunto pueden entregar una visión amplia de la gestión del colegio desde distintos puntos de vista, el área pedagógica, gestión, inclusión, socioemocional.

Diagnóstico de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos

Instrucciones:

La presente encuesta está formada por 4 áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos. En cada práctica debe marcar según la escala de valoración, de acuerdo a lo que usted considera pertinente.

Escala evaluativa

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

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una

	sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

1. Formación basada en competencias

1.1. Dimensión: Saber conocer.

Proceso general a evaluar: Demostrar una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos sus estudiantes. MBE, 2021.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El personal educativo en la institución cuenta con conocimientos especializados y pertinentes a un campo profesional que posibilita un dominio experto de los contenidos y las responsabilidades inherentes a la labor.				
2. El personal de nuestra institución aplica conocimientos a situaciones concretas, emplea procedimientos adecuados, resuelve problemas de manera autónoma y adapta experiencias a nuevas situaciones con creatividad.				
3. Los docentes comprenden la base, la estructura, los conocimientos, habilidades, actitudes y progresión del currículum de su asignatura.				
4. Examina y comprende los materiales del currículum, como planes de estudio, libros y metas de aprendizaje, según las necesidades de los estudiantes y el proyecto educativo de la institución.				
5. Los y las docentes demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y				

actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.				
6. Los y las docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.				

1.2. Dimensión: Saber ser

Proceso general a evaluar: Promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad. MBE, 2021

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes desarrollan el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.				
2. Los y las docentes desarrollan en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
3. Los y las docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				
4. Los profesionales del establecimiento tienen a su cargo responsabilidades, que logran llevar a cabo completamente				
5. Los y las profesionales de nuestro establecimiento están predispuestos al entendimiento interpersonal, dispuestos a la comunicación y cooperación con los demás y demuestran un comportamiento orientado al grupo				

1.3. Dimensión: Saber hacer

Proceso general a evaluar: Implementar estrategias de enseñanza basadas

en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos. MBE, 2021

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes son rigurosos(as) en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.				
2. El(la) docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				
3. El(la) docente integra en su enseñanza varios enfoques que fomentan el pensamiento crítico, como analizar fuentes, argumentar, usar evidencia y debatir puntos de vista en temas controversiales.				
4. El(la) docente emplea tácticas pedagógicas como cuestionar argumentos, organizar debates y desafiar teorías para fomentar el pensamiento crítico en línea con los objetivos de aprendizaje y la diversidad estudiantil.				
5. El(la) docente crea oportunidades de interacción pedagógica donde los estudiantes desarrollan juicios críticos a través de la reflexión y el aprendizaje a partir de los errores, cultivando su habilidad para adaptarse y decidir de manera informada.				
6. El(la) docente implementa estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.				
7. El(la) docente procura la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.				

8. Incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.				
9. El(la) docente comprueba durante la clase, mediante preguntas o actividades relevantes, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.				
10. Brinda retroalimentación a tiempo a los estudiantes usando criterios de evaluación, ofreciendo detalles sobre su progreso en objetivos de aprendizaje. Esto guía la mejora y la superación de brechas.				

2. Área de gestión curricular

2.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo pedagógico distribuye el horario de clases, asignando tiempo libre según objetivos del centro y necesidades de los alumnos.				
2. El equipo pedagógico organiza la asignación docente y horarios de clases considerando criterios equilibrados como la distribución de tiempos por materia y la experiencia de los profesores.				
3. El equipo pedagógico y los docentes planifican anualmente los objetivos de aprendizaje para cada mes,				

basados en el currículum, nivel de conocimiento previo y adaptaciones curriculares si son necesarias.				
4. El equipo pedagógico garantiza la ejecución de las clases planificadas, estableciendo medidas para evitar interrupciones y asegurar actividades relevantes en caso de ausencia docente.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
6.El equipo pedagógico establece directrices metodológicas, estrategias didácticas y el uso de recursos para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.				
7. El equipo pedagógico garantiza que los docentes tengan planes de clase que detallan objetivos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
9. El equipo directivo y técnico apoya a los docentes en el aula mediante observación de clases, análisis estudiantil y reflexión sobre desafíos, para mejorar prácticas y habilidades.				
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio				

docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				

2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				

6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. Cada estudiante con necesidades especiales tiene un plan individual que abarca apoyos académicos, adaptaciones curriculares si necesarias, enfoque en la colaboración con la familia, y evaluación continua.				

5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
6. El colegio ofrece orientación vocacional para ayudar a los estudiantes en la elección de educación media y superiores, brindando datos sobre opciones de estudio, instituciones, ingreso, becas y financiamiento.				

3. Área Gestión de Recursos

3.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				

6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

3.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las				

redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				
---	--	--	--	--

3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

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

4. Liderazgo pedagógico

4.1. Dimensión: Establecer dirección

Proceso general a evaluar: Establecimiento de metas y expectativas	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica

	1	2	3	4
1. El equipo directivo junto a la comunidad educativa establece o revisa el proyecto institucional y curricular para mejorar los logros de aprendizaje y promover valores de equidad, inclusión y respeto a la diversidad.				
2. El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.				
3. El equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.				
4. El equipo directivo promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.				
5. El equipo directivo desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.				

4.2. Dimensión: Rediseño de la organización

Proceso general a evaluar: Obtención y mantención de recursos de manera estratégica				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo establece y aplica una política inclusiva que promueve trato equitativo, digno y respetuoso, salvaguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.				
2. El equipo directivo impulsa la confianza y el diálogo en la				

comunidad escolar, fomentando una cultura colaborativa entre profesores y estudiantes para mejorar de manera colectiva y continua.				
3. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.				
4. El equipo directivo fomenta la colaboración y participación de la comunidad escolar mediante espacios formales para fortalecer un ambiente escolar positivo y los objetivos del Proyecto Educativo Institucional.				
5. El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.				
6. El equipo directivo desarrolla y mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.				

4.3. Dimensión: Desarrollo del personal

Proceso general a evaluar: Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.				
2. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades				

de desarrollo profesional continuo.				
3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.				
4. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.				
5. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.				
6. El equipo directivo genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.				

4.4. Dimensión: Gestión de la instrucción

Proceso general a evaluar: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del Currículum.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo garantiza que el currículum se integre coherente en la enseñanza y evaluación, tanto entre niveles como asignaturas.				
2. El equipo directivo supervisa el currículum y los logros en todas las áreas de aprendizaje, mejorando la enseñanza y la gestión pedagógica.				
3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				
4. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.				
5. El equipo directivo procura que los docentes no se				

distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.				
6. El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.				
7. El equipo directivo identifica y difunde, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.				

Análisis de resultados (por área)

Cuadro Resumen resultados aplicación del instrumento .

1. Formación basada en competencias.

1.1 Dimensión: Saber conocer.

Preguntas				
	1	2	3	4
1			3	1
2			3	1
3		1	2	1
4			4	
5		2	2	
6		1	3	
total		4	17	3

1.2. Dimensión: Saber ser.

Preguntas				
	1	2	3	4

1			3	1
2			3	1
3			2	2
4		1	2	1
5			3	4
total		1	13	9

1.3. Dimensión: Saber hacer.

Preguntas				
	1	2	3	4
1		1	3	
2		2	1	1
3		2	2	
4		1	3	
5		2	2	
6			4	
7			3	1
8		2	2	
9			4	
10		2	2	
total		12	26	2

2. Área de gestión curricular

2.1 Dimensión: Gestión pedagógica

Preguntas				
	1	2	3	4
1			2	2
2			3	1
3		2	1	1
4		1	3	
5		1	2	1

6			4	
7			3	1
8		3	1	
9	3		1	
10		2	2	
11			3	1
12			2	2
13		2	1	1
total	3		28	10

2.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Preguntas				
	1	2	3	4
1			3	1
2			4	
3		2	3	
4		1	3	
5			4	
6		3	1	
7		2	2	
8		2	2	
total		10	21	1

2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Preguntas				
	1	2	3	4
1		1	1	2
2		2	2	
3			3	1
4			3	1

5			1	3
6		1	2	1
total		3	12	8

3. Área Gestión de Recursos

3.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Preguntas				
	1	2	3	4
1			3	1
2		1	3	
3		2	2	
4		2	2	
5		3	1	
6		2	1	4
7		2	1	1
8			1	3
total		12	14	9

3.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Preguntas				
	1	2	3	4
1			1	3
2	3		1	
3	2	1		1
4	1	2		1
5			3	1
6		1	2	4
7		1	1	2
total	7	5	8	12

3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Preguntas				
	1	2	3	4
1	2	2		
2	1	2	3	
3			3	4
4		2	2	
5	3		1	
total	6	6	9	4

4. Liderazgo pedagógico

4.1. Dimensión: Establecer dirección

Preguntas				
	1	2	3	4
1		3		1
2		2		2
3		1	2	1
4		1	2	1
5		2		2
total		9	4	7

4.2. Dimensión: Rediseño de la organización

Preguntas				
	1	2	3	4
1			2	2
2			2	2
3		2	1	1
4		1	2	1
5		1	3	
6		2	1	1
total		6	11	7

4.3. Dimensión: Desarrollo del personal

Preguntas				
	1	2	3	4
1	1	2		1
2		2	2	
3		2		2
4		1	1	2
5			2	2
6			2	2
total	1	7	7	9

4.4. Dimensión: Gestión de la instrucción

Preguntas				
	1	2	3	4
1			4	
2			2	2
3		2	2	
4		2		2
5			2	2
6			2	2
7			4	
total		4	16	8

Cuadro Resumen.

1.Formación basada en competencias.	Opción con mas votos por área	Mayor numero de opción 1 (o deficiente)
Dimensión: Saber conocer.	3	

Dimensión: Saber ser.	3	
Dimensión: Saber hacer.	3	
2. Área de gestión curricular		
Dimensión: Gestión pedagógica	3	Pregunta(nº9)
Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula	3	
Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes	3	
3. Área Gestión de Recursos		
Dimensión: Gestión del recurso humano	3	Pregunta (nº 2,3,4)
Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración	4	Pregunta (nº1,2,5)
Dimensión: Gestión de recursos educativos	3	
4. Liderazgo pedagógico		
Dimensión: Establecer dirección	2	
Dimensión: Re diseño de la organización	3	
Dimensión: Desarrollo del personal	4	Pregunta (nº1)
Dimensión: Gestión de la instrucción	3	

Descripción del resumen.

Al analizar los resultados nos encontramos con dos dimensiones con mas votos en la opción 4. Gestión de recursos financieros y administración, además desarrollo del personal.

Pero llama la atención que estas dos dimensiones también son las que tienen 3 preguntas con resultado 1 o deficiente que es gestión de recurso humanos y gestión de recursos financieros y de administración. En resumen ítem con mejores resultados de aceptación es el de gestión financiera dentro de este ítem se encuentran las preguntas con menor evaluación que tiene

que ver puntualmente con el manejo presupuestario del colegio con respecto a si hay un presupuesto que abarque todos los estamentos del establecimiento.

La dimensión más baja es en el ítem 4 establecer dirección todos convergen en común acuerdo en la opción 2, esta dimensión habla de el equipo directivo y su trabajo en conjunto con la comunidad educativa. Define que lo mas falente es el trabajo de equipo directivo con la comunidad educativa y en especial con los docentes en la organización de los objetivos del PME.

Llama la atención estos resultados ya que 2 de los 4 que miembros de la comunidad que contestaron este diagnostico son el equipo directivo, así que existe una conciencia de acciones que no se están realizando en gestión.

Propuesta de mejora (por área)

A continuación, presento una planificación en forma de cuadro que incluye objetivos, acciones a realizar y responsables para una Propuesta de Mejora Educativa Innovadora en cada una de las áreas mencionadas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y se resalta en mayor cantidad de acciones en gestión de recursos ya que es ítem mas descendido del diagnostico.

Área: Formación Basada en Competencias.

Objetivo: Fomentar la aplicación práctica de competencias en situaciones del mundo real	
Acciones	Responsable
1. Diseñar proyectos interdisciplinarios que requieran la colaboración de diferentes asignaturas.	Equipo docente interdisciplinario
2. Crear juegos educativos y simulaciones para	Profesores

Objetivo: Fomentar la aplicación práctica de competencias en situaciones del mundo real	
desafiar a los estudiantes con situaciones auténticas.	especializados en tecnología educativa
3. Implementar la evaluación por portafolios digitales para rastrear el progreso y la aplicación de competencias.	UTP y docentes encargados de ciclo.
4. organizar ferias educativas donde los estudiantes presenten sus proyectos y soluciones a la comunidad.	Encargada de convivencia escolar

Área: Liderazgo Pedagógico

Objetivo: Empoderar a docentes y estudiantes para asumir roles de liderazgo en el aprendizaje	
Acciones	Responsable
1. Establecer un programa de mentoría invertida para que estudiantes guíen a docentes en tecnología.	Coordinador de Tecnología y Encargada de convivencia escolar.
2. Crear un consejo de innovación estudiantil para proponer mejoras en la experiencia educativa.	Coordinador de centro de alumno y Encargada de convivencia escolar
3. Permitir a estudiantes liderar sesiones de aprendizaje y compartir sus conocimientos con sus pares.	Profesores tutores y estudiantes líderes
4. Presentar desafíos de resolución de problemas que estimulen el pensamiento crítico y creativo.	Equipo docente y líderes estudiantiles

Área: Gestión Curricular.

Objetivo: Adaptar el currículo para satisfacer las necesidades individuales de los estudiantes

Objetivo: Adaptar el currículo para satisfacer las necesidades individuales de los estudiantes	
Acciones	Responsable
1. Desarrollar un sistema de itinerarios personalizados para que los estudiantes elijan módulos según sus intereses.	UTP y equipo docente
2. Permitir que los estudiantes diseñen proyectos individuales de investigación relacionados con sus intereses.	Profesores mentores y estudiantes
3. Implementar un programa de aprendizaje auto-dirigido y habilidades de gestión del tiempo.	Encargado de ciclo y Encargada de convivencia escolar
4. Realizar evaluaciones formativas y autoevaluaciones para que los estudiantes reflexionen sobre su progreso.	Profesores y estudiantes

Área: Gestión de Recursos

Objetivo: Optimizar la asignación de recursos para mejorar la calidad educativa en un entorno de bajos recursos y alta vulnerabilidad	
Acciones	Responsable
Objetivo 1: Obtener Recursos Externos	
1. Identificar organizaciones y programas de ayuda para la educación en comunidades vulnerables.	Equipo Directivo y administrador
2. Presentar solicitudes de subvenciones y donaciones a organizaciones y entidades gubernamentales.	Administrador y Equipo Directivo
3. Establecer alianzas con empresas locales para donaciones en especie o apoyo financiero.	Coordinador de Relaciones Externas

Objetivo: Optimizar la asignación de recursos para mejorar la calidad educativa en un entorno de bajos recursos y alta vulnerabilidad	
4. Organizar eventos benéficos y actividades de recaudación de fondos en la comunidad.	Equipo Directivo y Profesores voluntarios
Objetivo 2: Uso Eficiente de Recursos Internos	
5. Realizar un inventario detallado de los recursos actuales del colegio.	Administrador y Personal Administrativo
6. Reasignar materiales y recursos disponibles según las necesidades y prioridades.	Administrador y Equipo Docente
7. Establecer un sistema de mantenimiento preventivo para prolongar la vida útil de los equipos.	Personal de Mantenimiento y administrador.
8. Implementar el reciclaje y la reutilización de materiales siempre que sea posible.	Comité de Sustentabilidad y Estudiantes voluntarios
Objetivo 3: Desarrollo de Recursos Internos	
9. Diseñar e implementar programas de formación para el uso efectivo de recursos tecnológicos.	Coordinador de Tecnología Educativa
10. Crear una biblioteca digital con recursos educativos en línea para profesores y estudiantes.	Bibliotecario y Coordinador de Recursos
11. Organizar talleres y capacitaciones para padres y apoderados sobre apoyo educativo en casa.	Encargada de convivencia escolar y Profesores
12. Fomentar el intercambio de libros de texto y materiales entre estudiantes y familias.	Administrador, UTP, encargada cra

Conclusión.

En resumen, el presente informe ha abordado de manera integral y profunda el diagnóstico y la propuesta de mejora de áreas cruciales para el éxito de la formación basada en competencias en el Colegio Estrella de Belén, ubicado en la Comuna de Calbuco, Región de Los Lagos.

A través de un análisis minucioso, se ha identificado la situación actual en términos de liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, destacando debilidades particularmente en las áreas de gestión de recursos humanos, gestión de recursos financieros y administrativos, así como la necesidad de establecer una dirección estratégica.

En cuanto al liderazgo pedagógico, se ha constatado la importancia de un liderazgo sólido y orientado hacia la innovación educativa. La propuesta de implementar programas de desarrollo profesional para líderes educativos y fomentar habilidades de comunicación y liderazgo transformacional podría marcar un cambio significativo en la cultura institucional.

En la gestión curricular, se ha evidenciado la necesidad de actualizar y alinear los planes de estudio con las demandas actuales. La recomendación de revisar periódicamente los programas de estudio y adoptar enfoques pedagógicos innovadores puede revitalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje y brindar una educación más relevante y contextualizada.

En lo que respecta a la gestión de recursos humanos, se ha señalado la importancia de un ambiente laboral favorable y de estrategias para retener y motivar al personal docente y administrativo. La propuesta de implementar programas de capacitación y reconocimiento puede contribuir a fortalecer la calidad del equipo humano.

En la gestión de recursos financieros y administrativos, se ha identificado la necesidad de optimizar los recursos para lograr un impacto máximo en la educación. La propuesta de implementar un sistema de monitoreo y evaluación de recursos, así como buscar alianzas externas, podría mejorar la eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

En última instancia, la definición y establecimiento de una dirección estratégica sólida se vislumbra como un componente esencial para unificar los esfuerzos y alinear todas las áreas hacia un objetivo común. La propuesta de establecer un plan estratégico integral puede proporcionar un marco de trabajo que guíe todas las acciones institucionales.

En conclusión, este trabajo de grado ha brindado una visión holística de la situación actual del Colegio Estrella de Belén en relación con la formación basada en competencias, identificando debilidades y proponiendo soluciones concretas y realistas. Las recomendaciones presentadas tienen el potencial de transformar la institución en un referente educativo de excelencia en la Región de Los Lagos, permitiendo que los estudiantes se beneficien de una educación integral y relevante para su futuro. El trabajo aquí realizado no solo puede influir en la mejora del Colegio Estrella de Belén, sino que también puede servir como fuente de inspiración para otras instituciones educativas que buscan fortalecer su enfoque pedagógico y su impacto en la formación de las nuevas generaciones.

Bibliografía.

- Hager, P. (2004). Educación basada en competencias: ¿Qué es y qué implica? *Perfiles Educativos*, 26(104), 7-36.
- Hager, P., & Gonczi, A. (1996). ¿Qué es la educación basada en competencias? *Formación & Empleo*, 2(2), 7-10.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). El capital de liderazgo en educación: cómo potenciar la participación de los profesionales de la educación. *Revista de Educación*, 330, 31-48.
- Kirst, M. W. (2010). *Financiamiento de la educación en un clima de cambio*. Pearson.

- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1990). Efectos del liderazgo transformacional en las condiciones organizativas y la participación estudiantil en la escuela. *Revista de Administración Educativa*, 28(3), 265-282.
- Marzano, R. J. (2003). *¿Qué funciona en las escuelas? Traducir la investigación en acción*. ASCD.
- Popham, W. J. (2008). *Evaluación transformadora*. ASCD.

Anexos.

Los Anexos se pueden ver en un archivo adjunto en estos se encuentran evidencias de la validación del instrumento, y aplicación del mismo.