



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 DE FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS DEL COLEGIO ANTARES DE ALERCE, PUERTO MONTT, REGIÓN DE LOS LAGOS.

Nombre candidatos a Magíster: Rocío Manríquez Vásquez
Susana Quintero Fuentes

Tutor Disciplinar: Mag. Doris Solís Mejías
Tutor metodológico: Dra. Marlenis Martínez

Marzo, 2024.

ÍNDICE.

<i>RESUMEN</i>	3
<i>INTRODUCCIÓN</i>	4
<i>MARCO TEÓRICO</i>	6
Formación Basada en Competencias	6
Liderazgo Pedagógico	7
Gestión Curricular y de Recursos	8
<i>MARCO CONTEXTUAL</i>	13
Reseña Histórica:.....	13
Visión:	14
Misión:	14
<i>DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO</i>	16
Características del Diagnóstico sobre formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos	16
Sobre su diseño, elaboración y aplicación	17
Presentación de Instrumento de diagnóstico de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.....	18
Presentación Resultados Diagnóstico de Equipo de Gestión del Colegio Particular Antares de Alerce	22
<i>ANÁLISIS DE RESULTADOS</i>	23
Interpretación de los resultados obtenidos	27
<i>PROPUESTAS DE MEJORA</i>	28
Área Liderazgo Pedagógico.....	28
Área de Formación Basada en Competencias.....	29
Área de Gestión de Recursos	31
Área de Gestión Curricular.....	33
<i>CONCLUSIÓN</i>	34
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	36

RESUMEN.

En este trabajo de grado, nos enfocamos en resaltar la importancia de la Formación Basada en Competencias y su desarrollo integral en aspectos clave como el liderazgo, la gestión curricular y la administración de recursos en la educación. Queremos ver cómo este enfoque no solo beneficia a los profesores, sino también a todos los que forman parte de una Red Educativa.

La idea es entender cómo estas áreas afectan a todos los miembros de una comunidad educativa y cómo influyen en la formación completa de los estudiantes. Nos centramos en la idea de que no se trata solo de acumular conocimientos, sino de desarrollar habilidades, actitudes y la capacidad de convivir en sociedad.

Los profesores, como actores clave en el proceso educativo, necesitan una formación continua, actualización y perfeccionamiento para cumplir eficientemente con su tarea. Para lograr esto, estructuramos el trabajo con una revisión teórica y literaria detallada para comprender las áreas de Formación y Evaluación Basada en Competencias.

Al comparar resultados, buscamos identificar áreas de mejora y proponer acciones concretas para fortalecer las competencias débiles. En última instancia, nuestro objetivo es mejorar las prácticas docentes y contribuir al desarrollo continuo de la comunidad educativa en la que estamos involucrados.

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo de grado tiene como objetivo principal resaltar la importancia de la Formación Basada en Competencias y su desarrollo integral en áreas cruciales como el liderazgo, la gestión curricular y la administración de recursos en el ámbito educativo. Se propone explorar cómo el conocimiento de este enfoque puede extenderse más allá de los docentes, involucrando a todos los estamentos que conforman una Red Educativa. La participación activa de estos actores no se limita a la dirección y el equipo de gestión, sino que se convierte en una contribución esencial para la autoevaluación, preparación y fortalecimiento de áreas que puedan presentar debilidades.

Este tema se fundamenta en el reconocimiento de cómo estas áreas impactan a todos los miembros de una comunidad educativa y, por ende, influyen en la formación integral de los estudiantes. El planteamiento teórico se apoya en los cuatro pilares del saber según el Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI (Informe Delors, 1996): vivir juntos, conocer, hacer y ser. Estos pilares abogan por la formación integral, destacando la importancia de no solo adquirir conocimientos, sino también de desarrollar habilidades, actitudes y la capacidad de convivir en sociedad.

En un entorno social en constante evolución, la educación debe adaptarse para satisfacer las demandas cambiantes. Los docentes, como protagonistas fundamentales del proceso educativo, están llamados a una formación continua, actualización y perfeccionamiento para cumplir de manera óptima con su cometido. Este compromiso contribuirá positivamente al desarrollo de las potencialidades de los estudiantes y al mejoramiento continuo de la sociedad (Trejo Sánchez, K. (2019)

A diferencia de las definiciones convencionales de competencias, que a menudo se limitan a un conjunto de habilidades o conocimientos específicos, la perspectiva de la OCDE (2010) destaca que una competencia va más allá del simple conocimiento. Implica satisfacer demandas complejas, movilizandoo recursos psicosociales. La competencia se

presenta como un concepto amplio, abarcando capacidades, habilidades y actitudes. Es la manera en que las personas movilizan todos sus recursos personales para alcanzar el éxito en la resolución de tareas en contextos definidos (Otero, J.M. y Luengo Orcajo, F., 2011).

El desarrollo del trabajo se estructura inicialmente en una revisión teórica y literaria exhaustiva para comprender las áreas de Formación y Evaluación Basada en Competencias. Posteriormente, se llevará a cabo un diagnóstico empírico en distintos estamentos de un colegio en el área subvencionada del sur de Chile. Estos estamentos incluirán el equipo de gestión, docentes de primer y segundo ciclo, asistente de la educación y personal administrativo. La comparación de resultados permitirá identificar áreas de mejora, generando propuestas concretas para fortalecer las competencias débiles. Este enfoque tiene como objetivo mejorar las prácticas docentes y contribuir al desarrollo continuo de la comunidad educativa en la que nos desempeñamos.

MARCO TEÓRICO

Formación Basada en Competencias.

La Formación Basada en Competencias es un enfoque educativo que se centra en el desarrollo de habilidades prácticas y conocimientos aplicables directamente al desempeño laboral o a una función específica. En lugar de enfocarse únicamente en la transmisión de conocimientos teóricos, la FBC pone énfasis en la aplicación práctica de habilidades en situaciones del mundo real.

En el marco de la formación por competencias, se entiende por competencia lo idóneo, lo eficiente y cualificado del estudiante para determinar las situaciones problemáticas y proponer soluciones viables y efectivas en el desarrollo de su ejercicio profesional dentro de la realidad de un contexto determinado, articulando para ello la dimensión afectiva y emocional, o sea, los valores y actitudes, la dimensión cognoscitiva, es decir los conceptos, teorías y habilidades conceptuales y la dimensión práctica que comprende las habilidades procedimentales y técnicas. (Tobón, 2005)

Los niveles de idoneidad en la formación por competencias a los que hace referencia Tobón (2005) son:

- Nivel básico - en el que se destaca el manejo de conceptos básicos, la aplicación de procedimientos y el desarrollo de la responsabilidad durante el abordaje de los problemas más simples que pueden ser resueltos por una sola persona.
- Nivel medio - en el cual se destaca la autonomía, el manejo de procedimientos especializados; en él se aporta al mejoramiento de procesos y al análisis desde teorías bien fundamentadas.
- Nivel avanzado - en el cual interviene la creatividad y la innovación, la auditoría de procesos; principalmente se genera y resuelven problemas de incertidumbre evidenciando ante todo el pensamiento complejo, al que se refiere Morin en su teoría epistemológica.

Hay enfoques que consideran las competencias como objetos complejos, dinámicos y multidimensionales desde una perspectiva constructivista sociocultural. (Escudero, 2008; Perrenoud, 2008; De Ketele, 2008; Tardif, 2008; Bolívar, 2008, 2010; y Roegiers, 2010)

El desempeño debe estar sustentado en un plan de trabajo que le permita al estudiante lograr los objetivos de la tarea docente, empleando la estrategia que le brinde un orden en su labor y pueda seguirla. El docente elabora esta estrategia de acuerdo con determinados métodos, procedimientos y técnicas de enseñanza-aprendizaje.

Para vencer las barreras que subsisten en la formación de un profesional competente se requiere que los fines de la educación se direccionen a:

- Poner la formación del individuo en función de las necesidades de la sociedad.
 - Integrar la teoría con la práctica, lo intelectual con lo manual.
 - Una formación integral del sujeto que contemple lo científico y lo humanista.
 - Una formación de profesionales competentes capaces de insertarse con éxito en el mundo laboral.
- Fomentar la capacitación continua con contenidos que les sean significativos.
 - Diseñar un proceso de enseñanza-aprendizaje en que se contemplen situaciones que faciliten la cooperación y colaboración entre los estudiantes.

Varios autores han realizado contribuciones destacadas y han influido en la teoría y en la práctica de la formación basada en competencias, proporcionando fundamentos teóricos, estrategias y enfoques prácticos para su implementación en el ámbito educativo.

Liderazgo Pedagógico.

El liderazgo se entiende como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Las de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos

tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes (Bolívar 2010: p.97).

El liderazgo pedagógico además requiere de prácticas de innovación modernas para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas del siglo XX relacionados con: la influencia del liderazgo institucional en resultados de aprendizaje, situación del liderazgo educativo en Chile, modelo de liderazgo para una dirección efectiva, la gestión como factor de calidad de liderazgo y mejora educativa o eficiencia escolar e impacto del liderazgo en los resultados de los alumnos, solo por mencionar algunos.

Para ello se requiere de líderes pedagógicos, ya no hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales o reproductoras de conductas burocráticas (IIPE 2000: p.28). La tendencia actual mundial del desarrollo profesional basada en competencias se encuentra comprendida en el marco conceptual de una formación integral en cada área práctica y teórica no sólo de docentes, si no de cada estamento que compone una comunidad educativa y que tiene como eje central el desarrollo de los estudiantes y prepararlos para los desafíos del siglo XXI.

Gestión Curricular y de Recursos.

La gestión curricular se refiere a las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Incluye las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa” (Ulloa Garrido J. - Gajardo Aguayo J., Universidad de Concepción, 2017, Gestión de Implementación curricular, Universidad de Concepción).

Lo anterior plantea al equipo directivo y sus docentes un desafío, pues se hace necesario desarrollar un proceso de apropiación curricular basado en un análisis profundo del Currículum y en la realidad de cada establecimiento, generando un diagnóstico institucional que permita la adecuada contextualización de la institución y el reconocimiento profesional respecto de la planificación de acciones, procesos y evaluaciones desarrolladas anteriormente. El análisis de la información, de forma

colaborativa, permitirá mejorar la calidad de la gestión curricular y pedagógica al interior del establecimiento, promoviendo procesos organizacionales articulados, definidos sobre la base de la reflexión, con fundamentos pedagógicos claros y compartidos, por lo que es esencial contar con espacios sistemáticos de diálogo entre docentes.

La gestión curricular implica la toma de decisiones sobre los contenidos que se enseñarán así como también los métodos y recursos a utilizar de la misma manera que el proceso de evaluación de los estudiantes. Además, la selección adecuada de materiales, la formación de docentes, adaptaciones según las necesidades y el contexto personal o grupal de cada comunidad, entre otros.

En el caso de las escuelas de educación básica, la gestión es fundamental para asegurar que los estudiantes reciban una educación de calidad que promueva y asegure el desarrollo integral y la equidad con todos los estudiantes. Así es como la Gestión Curricular implementada de manera adecuada tiene una responsabilidad en garantizar la debida inclusión y diversidad en todos los estudiantes. En esta línea es que se debe tener en consideración que la Gestión Curricular es una responsabilidad compartida entre los directivos, docentes, padres de familia y todos los involucrados en el proceso educativo.

Por otro lado tenemos a la gestión de recursos educativos, que es el conjunto de medidas que se toman para conducir el uso de los mismos.

Para cumplir con esa correcta gestión y organización de estos en una institución educativa, resulta vital tener en cuenta muchos aspectos relevantes. Entre ellos, podríamos destacar:

- Trabajo coordinado del profesorado.
- Distribución de funciones y responsabilidades entre los diferentes órganos de la organización.
- Profesorado motivado e incentivado con el compromiso con su labor educativa.
- Uso de recursos de eficacia motivacionales según los ciclos y la etapa.
- Diseño eficaz de actividades de calidad que impliquen el uso de recursos.
- Gestión de espacios y tiempos.

- Medidas curriculares que mejoren la enseñanza del profesorado para que este conozca el correcto y eficiente uso de recursos.
- Uso de recursos que garanticen la compensación de desigualdades y atención a la diversidad.
- Disponer de aquellos medios necesarios para la tutoría, orientación y guía en el uso de recursos durante el proceso educativo.

Como podemos observar, llevar a cabo una educación de calidad a través de recursos educativos no es una tarea sencilla que garantice la obtención de unos buenos resultados. Para ello, es fundamental tener un plan de gestión y organización de los mismos que recoja todos aquellos aspectos a observar previamente a su uso.

Sin embargo, la elaboración de este plan de uso de Recursos puede resultar una tarea no tan fácil sin una debida comunicación y organización de todos los actores que forman parte de la comunidad educativa, ya que además, debe tener en cuenta que existe una clasificación en cuanto a la distinción del tipo de recursos del que se trate.

Al ser los recursos educativos el conjunto de elementos académicos, humanos, materiales y financieros utilizados en el proceso de enseñanza, podemos distinguir las dimensiones de gestión nombradas a continuación:

- Gestión del personal: hace referencia a ese conjunto de políticas, procedimientos y prácticas necesarias para contar con un equipo lo suficientemente calificado y motivado que favorezca el clima de aprendizaje.
- Gestión de recursos académicos: es el conjunto de actividades que organiza y dirige aquellos elementos propios de las instituciones educativas que persiguen el logro de los objetivos educativos. Entre estos elementos nos encontramos con el currículo, orientación de los estudiantes, proyectos educativos, evaluaciones, registro y control tanto de alumnado como profesorado, servicios educativos, de información y documentación, etc.
- Gestión de recursos financieros: son las políticas y procedimientos que aseguran una administración eficiente y ordenada, controlando todas las operaciones relacionadas con la economía de una institución.
- Gestión de recursos materiales: es el conjunto de actividades que planifica el abastecimiento, en cantidad y en calidad, de todos aquellos materiales necesarios y

productivos para el proceso. Entre estos encontramos desde las infraestructuras de los centros hasta los materiales didácticos del aula.

Continuando con los recursos, están los materiales didácticos, aquellos empleados de forma directa por los docentes para facilitar el aprendizaje del alumnado. Vamos a distinguir entre:

- Convencionales: como son la pizarra o los libros de texto.
- Audiovisuales: son, por ejemplo, fotografías, proyector, documentales o películas.
- TIC: programas informáticos, ordenadores, pizarra digital, etc.

Hay que saber utilizar este tipo de recursos, sobre todo los referidos a las nuevas tecnologías debido a las ventajas pero también desventajas y riesgos que se pueden correr con ellas, aunque a pesar de la posibilidad de enfrentarse a algún riesgo, la utilización de recursos educativos aumenta la atención del alumnado, facilitando el trabajo docente y favoreciendo el proceso.

Sin embargo podemos destacar sus ventajas: ayudan a la organización del trabajo, facilitan el aprendizaje en una menor cantidad de tiempo y se trabajan los contenidos de manera más directa y llamativa, lo que aumenta la motivación de los estudiantes, entre otras muchas.

Por tanto, y tras todo lo visto, podemos afirmar que los recursos educativos son herramientas indispensables en la actividad educativa, obteniendo mejores resultados institucionales y un aprendizaje de mayor calidad. Aunque para ello, resulta inevitable el buen uso de los mismos, siendo imprescindible una adecuada gestión de recursos educativos.

Como se observa, la gestión curricular y la gestión de recursos en una escuela están estrechamente interrelacionadas, ya que ambas son dimensiones esenciales para el buen funcionamiento y la calidad de la educación. La forma en que se planifica, implementa y evalúa el currículo impacta directamente en la asignación y utilización de los recursos disponibles.

Algunos ejemplos pueden ser:

- **Asignación de Recursos:** La gestión curricular influye en la asignación de recursos, ya que las decisiones sobre qué materias, actividades o programas se incluirán en el currículo afectarán la necesidad de recursos específicos, como materiales didácticos, tecnología, personal especializado, entre otros.

- **Formación del Personal:** La gestión curricular puede implicar la necesidad de formación específica para el personal docente y administrativo. La gestión de recursos debe incluir provisiones para programas de desarrollo profesional que apoyen la implementación exitosa de las estrategias curriculares.

- **Infraestructura y Equipamiento:** Las decisiones curriculares también pueden influir en las necesidades de infraestructura y equipamiento. Por ejemplo, la implementación de un enfoque educativo basado en la tecnología puede requerir inversiones en infraestructura de red y la adquisición de dispositivos tecnológicos.

- **Optimización de Recursos Humanos:** La gestión curricular puede influir en la distribución eficiente del personal docente. Al planificar cuidadosamente las asignaturas, los horarios y las cargas de trabajo, se puede optimizar la utilización del personal, asegurando que estén mejor alineados con las necesidades curriculares y de los estudiantes.

En resumen, una coordinación efectiva entre la gestión curricular y la gestión de recursos es esencial para garantizar que la escuela funcione de manera eficiente, proporcionando una educación de calidad que cumpla con los objetivos pedagógicos y las necesidades de los estudiantes y sobre todo garantice que los aprendizajes puedan ser adquiridos por toda la variedad de estudiantes según sus habilidades - actitudes, garantizando una educación más igualitaria, inclusiva y equitativa.

MARCO CONTEXTUAL.

El Colegio Particular Subvencionado gratuito “Antares de Alerce”, atiende en sus aulas a estudiantes desde el Primer Ciclo de Transición (Pre Básica) a 8º año básico en su servicio diurno y Enseñanza Media Humanista Científico en su servicio vespertino para adultos.

Los niveles de enseñanza en los que se despliega el servicio educativo del Colegio son: Prebásica, Educación Básica, Educación Media Humanista Científica Adultos.

Reseña Histórica.

Creación del Colegio:

- El colegio fue establecido según el Decreto Exento (Dcto. Ex.) N° 796 de Abril de 2002.
- En su inicio, ofrecía clases combinadas de 1º y 2º año básico.

Expansión y Desarrollo:

- En el segundo año de funcionamiento, se lleva a cabo una ampliación de la infraestructura.
- Se establece el nivel Pre Básico (Kinder) y se agrega el 3º año básico.
- Al año siguiente, se logra completar ambos niveles, abarcando así desde Prekinder hasta 8º año básico.
- Este desarrollo indica un crecimiento progresivo y la consolidación del colegio como una institución educativa completa.

Fortalecimiento de la Imagen Institucional:

- Se implementan medidas para fortalecer la imagen del colegio.
- Se crean elementos representativos como la insignia, el estandarte y el uniforme para los estudiantes.
- También se introduce un buzo deportivo como parte de la identidad visual de la institución.
- La organización del Centro General de Padres sugiere una preocupación por la participación y la colaboración de los padres en la comunidad educativa.

Actualmente cuenta con 12 cursos, distribuidos en:

- 1 Primer Nivel de Transición (Pre Kínder).
- 1 Segundo Nivel de Transición (Kínder).
- 8 Cursos de Educación Básica (1 curso por Nivel).
- 2 cursos de Educación Media Humanista Científica Adultos.

El Proyecto Educativo Institucional del establecimiento establece las definiciones institucionales; en él está plasmado el marco teórico bajo el cual surgen los objetivos pedagógicos y se explicitan cuáles son los sentidos y el sello que caracterizan al Colegio Antares de Alerce de la Comuna de Puerto Montt.

Visión.

“Convertirnos en un Colegio de Calidad al servicio de los niños, jóvenes y adultos de la Comuna de Puerto Montt, ejerciendo liderazgo educativo; siendo reconocidos en la comuna por sus resultados académicos y por una sólida formación integral entregada a nuestros alumnos y alumnas”

Misión.

“Educar niños, jóvenes y adultos con una sólida formación académica, asegurando un desarrollo pleno de sus capacidades, promoviendo valores y actitudes que les permitan construir y concretar su proyecto de vida.

El establecimiento tiene como misión generar aprendizajes de calidad respetando la diversidad en un ambiente inclusivo, preparando a estudiantes para proseguir estudios e integrarse a la sociedad en forma constructiva y responsable”.

Los sellos educativos que concretan la oferta educativa están orientados a favorecer la formación integral, la excelencia académica, convivencia escolar que propicie el desarrollo de aprendizajes de calidad y el desarrollo valórico de los estudiantes.

Entre los resultados más recientes y que ubican al colegio entre los mejores de la comuna de Puerto Montt en las mediciones SIMCE. Cabe mencionar que el colegio está considerado en el grupo socioeconómico medio con un IVE de 60 % período 2012-2013.

En el Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño (SNED), ha otorgado desde su creación la certificación de Excelencia Académica al colegio hasta la fecha.

Actualmente, el colegio cuenta con una Planta docente de 14 profesores que desde su creación han puesto los mejores esfuerzos por lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes, lo que ha llevado a obtener rendimientos óptimos en las sucesivas pruebas de medición a nivel Nacional.

Todos estos antecedentes dan un gran prestigio al establecimiento, lo que lo hace muy solicitado por jóvenes y apoderados y le otorga una gran aceptación a sus egresados en los distintos colegios y liceos donde continúan sus estudios.

El colegio ha experimentado un crecimiento desde sus inicios, pasando de clases combinadas a convertirse en un colegio completo con una gama completa de niveles educativos. Además, se han tomado medidas para consolidar y fortalecer la identidad del colegio a través de elementos visuales y la participación activa de los padres. Este marco contextual proporciona una visión general del desarrollo y las iniciativas del establecimiento.

DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.

Características del Diagnóstico sobre formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

En el ámbito de la gestión escolar, es esencial contar con un equipo directivo eficaz que aborde diversos aspectos, desde el liderazgo hasta la evaluación del desempeño y la gestión de recursos. El presente instrumento de evaluación ha sido desarrollado para analizar de manera integral el rendimiento del equipo de gestión escolar, con un enfoque particular en la integración de competencias, liderazgo pedagógico y gestión eficiente del currículum y de recursos.

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, estos ítems están cuidadosamente diseñados, cada uno relacionado con aspectos específicos del liderazgo, competencias, y gestión escolar y de recursos. La calificación de cada ítem se realiza en una escala del 1 al 5, donde 1 es insatisfactorio y 5 es excelente.

Este instrumento de evaluación proporciona una herramienta integral para evaluar el desempeño del equipo de gestión escolar, considerando no sólo los aspectos tradicionales de gestión, sino también la integración de competencias y liderazgo pedagógico. La aplicación de este instrumento permitirá identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora, contribuyendo así a un liderazgo escolar más efectivo y centrado en el desarrollo integral de los estudiantes.

Sobre su diseño, elaboración y aplicación.

Este instrumento se elaboró por parte de las estudiantes que desarrollan este proyecto de trabajo para obtener el grado de Magíster, en relación a la mirada y realidad del Colegio Particular Antares de Alerce de la comuna de Puerto Montt, además recibimos el apoyo directo de la Jefa de la Unidad Técnica Pedagógica, Sra Marcela del Río Solís.

Se Aplicó el instrumento al equipo de Gestión en su totalidad, este está compuesto por:

- Directora:** Cecilia Jay Alvarado
- UTP:** Marcela del Río Solís
- Coordinador académico:** Francisco Mansilla Águila
- Encargado de convivencia escolar e Inspector General:** Julio Águila Vera

Además de dos docentes del primer ciclo, dos docentes de segundo ciclo, una educadora de párvulos, un asistente de la educación y un administrativo:

- Docentes del primer ciclo:** Valentina Gutiérrez Velásquez Y Viviana Robles Villarroel.
- Docentes del segundo ciclo:** Valeria Reyes Villarroel y Jessica Rodríguez Contreras.
- Educadora de párvulos:** Doris Sánchez Araos.
- Asistente de la educación:** Camila Santibáñez Yáñez.
- Personal administrativo:** Mirtha Águila Comigual.

*Se adjunta ficha de validación del presente instrumento.

Presentación de Instrumento de 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**
- ❖ **Gestión de recursos.**

En cada práctica debe marcar según la escala de valoración, de acuerdo a lo que usted considera pertinente, estos ítems están cuidadosamente diseñados, cada uno relacionado con aspectos específicos del liderazgo, competencias, y gestión escolar y de recursos. La calificación de cada ítem se realiza en una escala del 1 al 5, donde 1 es insatisfactorio y 5 es excelente.

Área de Evaluación	Aspectos a Evaluar	Calificación (1-5)
FORMACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS		
Comunicación Interna y Externa	¿La comunicación interna es efectiva?	
	¿Se mantienen canales de comunicación abiertos con los padres, estudiantes y la comunidad?	
Desarrollo Profesional del Personal	¿Se promueve el desarrollo profesional del personal?	
	¿Existen programas efectivos de capacitación y formación para el personal docente y administrativo?	
Clima Escolar y Convivencia	¿Se promueve un ambiente escolar positivo?	
	¿El equipo de gestión aborda eficazmente los problemas de convivencia?	
Evaluación del Rendimiento y Competencias	¿Cómo se evalúa el rendimiento académico y las competencias de los estudiantes?	

	¿Existen indicadores específicos que se sigan de cerca?	
Formación Continua del Personal	¿El equipo de gestión apoya la formación continua del personal en áreas clave como competencias y liderazgo pedagógico?	
Retroalimentación y Mejora Continua	¿El equipo de gestión recopila retroalimentación regularmente?	
	¿Se utilizan los comentarios para realizar mejoras continuas en los procesos educativos y administrativos?	
LIDERAZGO PEDAGÓGICO		
Liderazgo y Visión	¿El equipo de gestión demuestra un liderazgo efectivo?	
	¿La visión de la escuela está claramente comunicada y entendida por todo el personal?	
Formación Basada en Competencias y Liderazgo	¿La formación basada en competencias y el liderazgo pedagógico se incorporan de manera efectiva en las prácticas educativas?	
	¿Se mide el impacto de las estrategias educativas en el desarrollo de competencias de los estudiantes?	
	¿Existen métricas específicas para este propósito?	
	¿Existe un sistema de evaluación apropiado del desempeño para el personal docente y administrativo basado en competencias?	
	¿Se utiliza esta evaluación para el desarrollo profesional de los docentes y el personal de la institución?	

GESTIÓN CURRICULAR		
Planificación Estratégica	¿La escuela tiene objetivos estratégicos claros?	
	¿El equipo de gestión tiene un plan estratégico para alcanzar estos objetivos?	
Programas Académicos y Currículum	¿La escuela cuenta con programas académicos sólidos?	
	¿El currículum se adapta a las necesidades cambiantes de los estudiantes?	
Integración de Competencias en el Currículum	¿Cómo se integran las competencias clave en la enseñanza y evaluación?	
	¿Existe un enfoque claro para el desarrollo de habilidades blandas y competencias transversales?	
	¿Se evalúan los programas educativos y las estrategias implementadas en relación con el desarrollo de competencias?	
	¿Se realizan ajustes en función de los resultados de las evaluaciones?	
Cumplimiento de Normativas y Reglamentaciones	¿La escuela cumple con todas las normativas y reglamentaciones educativas establecidas?	
	¿Se toman medidas proactivas para garantizar el cumplimiento?	

GESTIÓN DE RECURSOS		
Gestión de Recursos y Finanzas	¿Los recursos se gestionan eficientemente?	
	¿Se optimizan los recursos para mejorar los resultados académicos?	
	¿Existe transparencia en la gestión financiera?	
	¿El equipo de gestión tiene un plan estratégico para alcanzar estos objetivos?	
Tecnología Educativa	¿La tecnología se integra de manera efectiva en el proceso educativo?	
	¿Existen planes para la mejora continua en este aspecto?	
Participación de la Comunidad	¿Se fomenta y promueve la participación de la comunidad en la vida escolar?	
	¿Existen iniciativas de colaboración con padres y miembros de la comunidad?	

Presentación Resultados Diagnóstico de Equipo de Gestión del Colegio Particular Antares de Alerce.

Después de realizar el diagnóstico en cada uno de los componentes previamente mencionados del colegio, y al obtener el recuento, promedio y análisis de los datos correspondientes a cada área, se presentan los resultados obtenidos como producto de la investigación realizada.

ÁREAS DIAGNOSTICADAS SEGÚN INSTRUMENTO PRESENTADO:

FORMACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS.

- Comunicación Interna y Externa
- Desarrollo Profesional y Personal
- Clima escolar y Convivencia
- Evaluación del Rendimiento y Competencias
- Formación continua del personal
- Retroalimentación y mejora continua

LIDERAZGO PEDAGÓGICO.

- Liderazgo y Visión
- Formación Basada en Competencias y Liderazgo

GESTIÓN CURRICULAR.

- Planificación Estratégica
- Programas Académicos y Currículum
- Integración de Competencias en el Currículum
- Cumplimiento de Normativas y Reglamentaciones

GESTIÓN DE RECURSOS.

- Gestión de Recursos y Finanzas
- Tecnología Educativa
- Participación de la Comunidad

ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Se presentan inicialmente variadas tablas de datos que reflejan el **promedio de calificaciones** obtenidas en cada área por cada estamento entrevistado en el Colegio objeto de esta investigación. Es relevante destacar que dichas áreas están vinculadas a aspectos específicos de liderazgo, competencias, gestión escolar y de recursos. Cabe señalar que la evaluación de cada ítem se llevó a cabo en una escala del 1 al 5, donde 1 denota un desempeño insatisfactorio y 5 indica un desempeño excelente.

FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS			
EQUIPO GESTIÓN	DOCENTES 1ER CICLO	DOCENTES 2DO CICLO	ASISTENTES Y ADMINISTRATIVOS
4.82	3.82	3.55	3.91
4.64	4.82	3.73	4.82
4.82	4.45		
4.73			
4.75	4.36	3.64	4.36

Tabla 1. Promedio resultados obtenidos en formación basada en competencias, escala 1 a 5.

LIDERAZGO PEDAGÓGICO			
EQUIPO GESTIÓN	DOCENTES 1ER CICLO	DOCENTES 2DO CICLO	ASISTENTES Y ADMINISTRATIVOS
3.43	3.43	3.29	3.29
3.43	4.29	2.71	3.43
4.00	3.71		
3.86			
3.68	3.81	3.00	3.36

Tabla 2. Promedio resultados obtenidos en Liderazgo pedagógico, escala 1 a 5.

GESTIÓN CURRICULAR

EQUIPO GESTIÓN	DOCENTES 1ER CICLO	DOCENTES 2DO CICLO	ASISTENTES Y ADMINISTRATIVOS
4.40	4.20	3.50	3.70
4.40	4.70	3.70	4.40
4.50	4.30		
4.60			
4.48	4.40	3.60	4.05

Tabla 1. Promedio resultados obtenidos en Gestión curricular, escala 1 a 5.

GESTIÓN DE RECURSOS

EQUIPO GESTIÓN	DOCENTES 1ER CICLO	DOCENTES 2DO CICLO	ASISTENTES Y ADMINISTRATIVOS
4.88	3.88	3.88	3.88
4.50	4.88	3.75	4.88
4.75	4.13		
4.88			
4.75	4.29	3.81	4.38

Tabla 1. Promedio resultados obtenidos en Gestión de Recursos, escala 1 a 5.

En esta sección se exhiben distintos gráficos con la información promedio de cada estamento en relación con las áreas previamente mencionadas. El propósito es examinar de manera tanto cuantitativa como visual los resultados obtenidos durante el análisis, que posteriormente serán objeto de propuestas de mejora. Dichas propuestas se fundamentan en las debilidades y fortalezas identificadas en el Colegio Antares de Alerce, con base en los diagnósticos realizados en cada estamento, según se detalló en los apartados previos.

Gráfico 1

Promedio análisis Formación basada en competencias, escala 1 a 5.

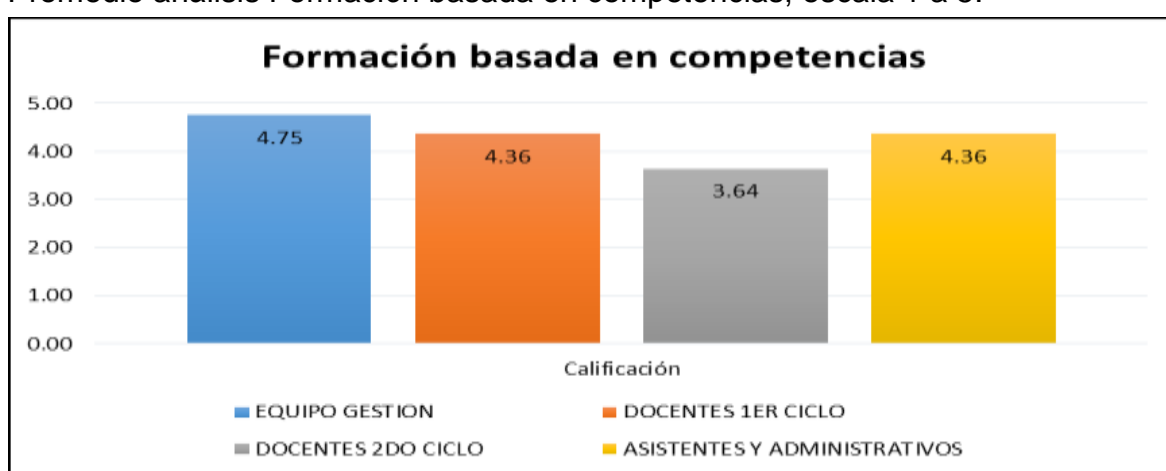


Gráfico 2

Promedio análisis Liderazgo Pedagógico, escala 1 a 5.

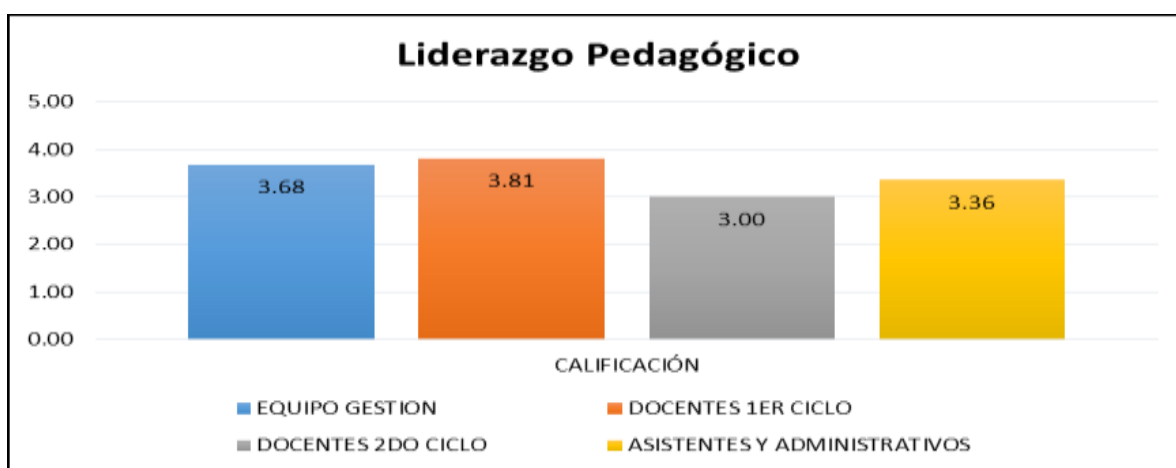


Gráfico 3

Promedio análisis Gestión Curricular, escala 1 a 5.

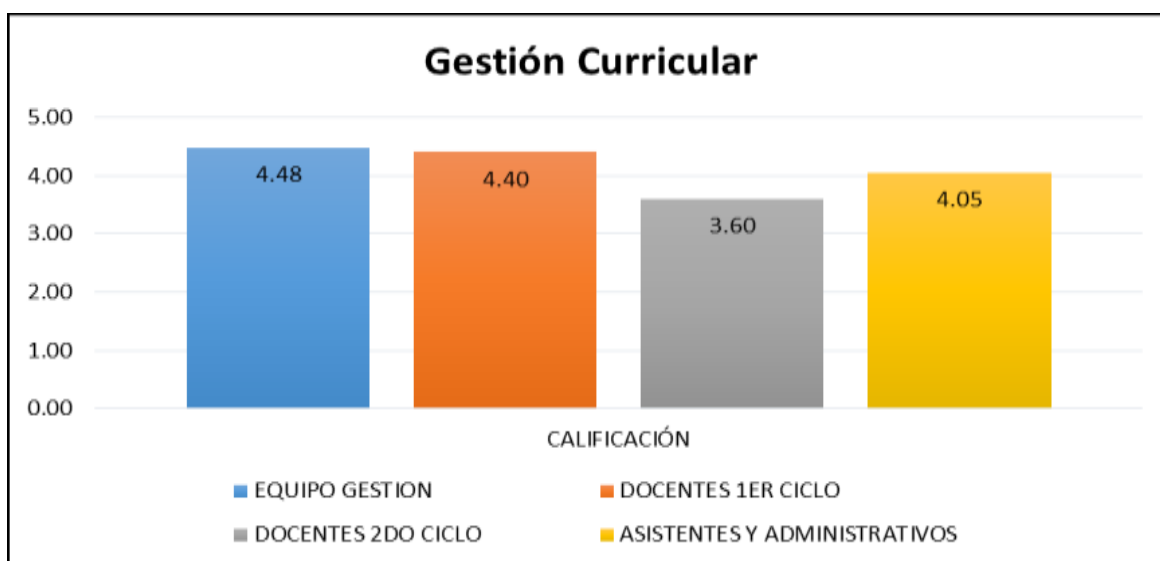
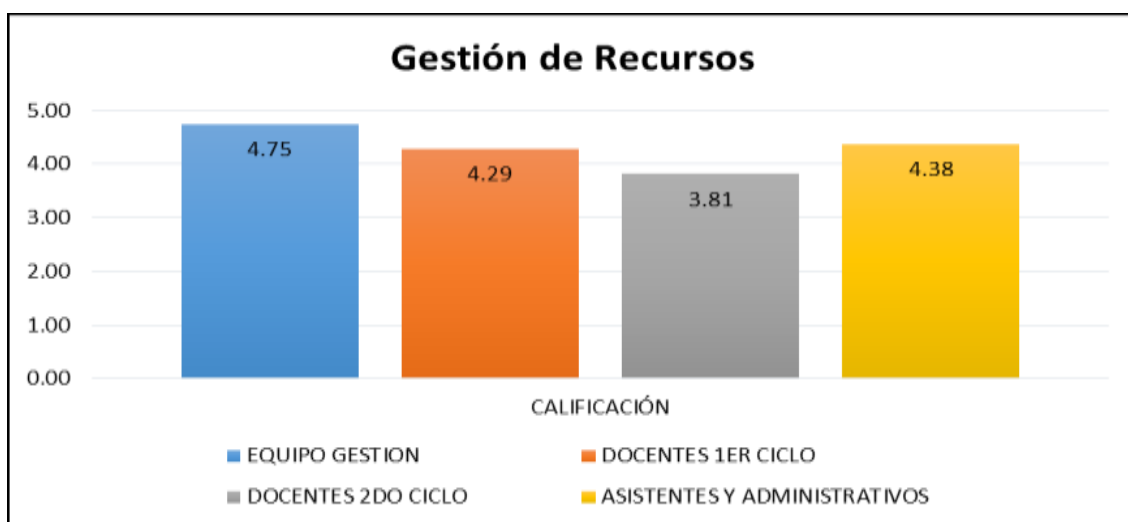


Gráfico 4

Promedio análisis Formación basada en competencias, escala 1 a 5.



Interpretación de los resultados obtenidos.

Como se puede observar en los resultados obtenidos, se destaca que el área con menor desempeño identificada en la investigación es el "Liderazgo Pedagógico". Este hallazgo sugiere una oportunidad clave para enfocar y desarrollar estrategias de mejora específicas en dicho ámbito, con el objetivo de fortalecer la calidad del liderazgo pedagógico dentro del Colegio Antares de Alerce.

Así mismo se evidenció que el estamento con el rendimiento más bajo y los resultados menos destacados corresponde al cuerpo docente del segundo ciclo. Este hallazgo resalta la necesidad de abordar de manera prioritaria y específica las áreas de mejora en este grupo particular, con el propósito de fortalecer la eficacia y la calidad de la labor educativa dentro de dicho ciclo en el Colegio.

Por otro lado, con base en los resultados obtenidos, se observa con satisfacción que tanto la Gestión de Recursos como la Formación Basada en Competencias son aspectos destacados dentro del entorno del colegio. Estos puntos sobresalen como fortalezas institucionales. No obstante, se reconoce la importancia de fortalecer aún más estos aspectos para optimizar su contribución al desarrollo integral del Colegio Antares de Alerce. En este sentido, se buscará implementar estrategias específicas que consoliden y amplíen estos puntos fuertes, contribuyendo así al continuo crecimiento y excelencia de la institución.

PROPUESTAS DE MEJORA.

Área Liderazgo Pedagógico.

Objetivo	Acción a Realizar	Responsable
Desarrollar Habilidades de Liderazgo Pedagógico.	Establecer un programa de mentoría para líderes pedagógicos. Sesiones regulares de manera quincenal. Discusión de desafíos, tareas y actividades en horarios del Consejo de Profesores.	Coordinador Académico Sr. Francisco Mansilla
Observar y Retroalimentar a los docentes de manera efectiva.	Implementar sesiones de observación conjunta entre docentes experimentados y aquellos que necesitan fortalecer sus habilidades en liderazgo pedagógico. Observar mediante la creación y uso de pautas de observación dirigidas. - Organizar reuniones posteriores para discutir las observaciones y proporcionar orientación individualizada.	Jefa de Unidad Técnica Pedagógica Sra. Marcela del Rio Solís.
Promocionar una Convivencia Escolar Positiva.	Implementar talleres y actividades de autocuidado para el bienestar socioemocional docente. Incluir módulos de formación sobre gestión de conflictos y promoción de valores en los programas de desarrollo profesional.	Encargado de convivencia escolar. Sr. Julio Águila

Área de Formación Basada en Competencias.

Objetivo	Acción a Realizar	Responsable
Desarrollar estrategias de Comunicación.	<p>Implementar estrategias efectivas de comunicación interna para asegurar la transmisión clara de información entre el personal educativo, administrativo y directivo, crear página web y RRSS activas, uso de mensajes continuos y promoción de fotografías o videos por estos medios.</p> <p>Establecer canales formales e informales para la comunicación (página web, RRSS, grupos de WhatsApp, entre otros)</p> <p>Organizar eventos o reuniones regulares para mantener a los padres informados sobre los programas educativos y el progreso de los estudiantes.</p>	Directora Sra. Cecilia Jay y el encargado de convivencia escolar Sr. Julio Águila.
Planificar programas de desarrollo profesional.	Incluir talleres, conferencias y oportunidades de aprendizaje en el lugar de trabajo.	UTP Sra. Marcela del rio y Coordinador Académico Sr. Francisco Mansilla.
Planificar trabajos colaborativos en horarios de consejo de	<p>Implementar programas de mentoría entre el personal experimentado y el nuevo personal.</p> <p>Fomentar la colaboración entre docentes</p>	Equipo de gestión.

profesores.	para compartir mejores prácticas y experiencias.	
Evaluar en forma constante el Clima Escolar.	<p>Realizar encuestas periódicas para evaluar el clima escolar y la satisfacción del personal y estudiantes.</p> <p>Analizar los resultados para identificar áreas de mejora y fortalezas.</p> <p>Implementar actividades específicas foros talleres u otros, que promuevan el desarrollo personal y social de los estudiantes, fomentando habilidades como la empatía y la resolución de conflictos.</p>	Encargado de convivencia escolar Sr. Julio Águila.
Desarrollar instrumentos de evaluación.	<p>Diseñar, revisar y ajustar métodos e instrumentos de evaluación que se centren en medir tanto el rendimiento académico como el desarrollo de competencias en los estudiantes.</p> <p>Incorporar rúbricas, proyectos, presentaciones orales y otros métodos que reflejen la adquisición de habilidades específicas.</p> <p>Incorporar al menos una vez al semestre este tipo de evaluaciones auténticas. Asegurarse de que los docentes estén capacitados para evaluar de manera justa y efectiva o de lo contrario capacitar a docentes y asistentes en estos métodos de evaluaciones.</p>	Utp y docentes de aula.
Retroalimentar	Realizar sesiones de retroalimentación	Docentes

colaborativamente entre funcionarios para el desarrollo de nuevas habilidades.	regulares entre los docentes y los líderes educativos. Fomentar un ambiente donde la retroalimentación sea constructiva y orientada hacia la mejora.	destacados por área, asignatura o departamento.
--	---	---

Área de Gestión de Recursos.

Objetivo	Acción a Realizar	Responsable
Evaluación del uso de recursos.	Realizar una revisión exhaustiva de cómo se utilizan los recursos educativos y financieros. Identificar áreas de desperdicio o ineficiencia y proponer mejoras.	Directora Sra. Cecilia Jay Alvarado.
Implementar Herramientas de Gestión Financiera	Adoptar software o herramientas de gestión financiera para facilitar la supervisión y el control de los gastos. Capacitar al personal en el uso efectivo de estas herramientas.	Sostenedores, Directora y encargado de Informática
Formación del Personal en Gestión de Recursos	Proporcionar capacitación al personal administrativo en prácticas eficientes de gestión de recursos y finanzas.	Directora Sra Cecilia Jay Alvarado
Integrar tecnologías emergentes.	Evaluar y adoptar nuevas tecnologías educativas que puedan mejorar la calidad del aprendizaje. Garantizar que el personal esté capacitado en el uso efectivo de estas tecnologías.	Directora Sra Cecilia Jay Alvarado

Fomentar capacitaciones en Tecnología	Implementar programas de formación continua para docentes sobre el uso efectivo de la tecnología en el aula.	Directora Sra Cecilia Jay Alvarado
Promover eventos y reuniones Informativas.	Establecer reuniones/foros/ asambleas entre todos los estamentos de la comunidad para las propuestas e identificación del uso de recursos financieros, personal y de materiales. Organizar eventos regulares para mantener a los padres y miembros de la comunidad informados sobre los desarrollos en la escuela.	Encargado de convivencia escolar. Sr. Julio Aguila.
Trabajar colaborativamente con los miembros de la comunidad escolar.	Fomentar la participación activa de los padres y la comunidad en actividades escolares. Crear oportunidades para el voluntariado y la colaboración en proyectos educativos.	Toda la comunidad escolar en distintos niveles.
Realizar encuestas y retroalimentación.	Realizar encuestas periódicas para recopilar opiniones y sugerencias de la comunidad. Utilizar la retroalimentación para realizar ajustes y mejoras continuas.	Encargado de convivencia escolar, coordinador académico y UTP.

Área de Gestión Curricular.

Objetivos	Acción a Realizar	Responsable
<p>Desarrollar fortalezas de Competencias Docentes</p>	<p>Establecer talleres y sesiones de actualización periódicos para fortalecer la capacidad del personal en la implementación efectiva del currículo.</p> <p>Evaluar continuamente entre pares y desde Coordinación académica a los docentes en la aplicación del currículum y el conocimiento de este.</p> <p>Establecer reuniones regulares de análisis y discusión sobre los resultados de la evaluación, con el fin de identificar áreas de mejora y buenas prácticas.</p>	<p>Docentes líderes de cada área, subsector o departamento.</p>
<p>Promover el desarrollo de la Interdisciplinariedad de asignaturas.</p>	<p>Fomentar la colaboración entre las distintas asignaturas o ciclos, promoviendo proyectos y actividades interdisciplinarias.</p> <p>Implementar un enfoque integrador que conecte los contenidos y OA.</p> <p>Facilitar sesiones de planificación conjunta entre docentes de diferentes áreas para diseñar proyectos interdisciplinarios alineados con los objetivos curriculares.</p> <p>Establecer cronogramas y recursos necesarios para la implementación efectiva de los proyectos.</p> <p>Establecer procesos de evaluación que permitan medir el éxito de los proyectos interdisciplinarios en función de los objetivos planteados</p>	<p>Coordinador Académico sr. con apoyo de líderes de cada asignatura o departamento.</p>

CONCLUSIÓN.

En síntesis, el presente trabajo destaca la importancia crucial de la Formación Basada en Competencias en el ámbito educativo, no solo para los docentes, sino para todos los miembros de una comunidad educativa. Se reconoce que el desarrollo integral en áreas como el liderazgo, la gestión curricular y la administración de recursos es fundamental para influir positivamente en la formación integral de los estudiantes. Este enfoque, respaldado por los pilares del saber del Informe Delors de la UNESCO, promueve la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes y la capacidad de convivir en sociedad.

En un contexto social en constante cambio, la educación debe adaptarse para satisfacer las demandas emergentes. Se destaca el papel esencial de los docentes en este proceso, quienes deben comprometerse con la formación continua y la mejora constante para optimizar su labor educativa. La concepción de competencias según la OCDE amplía la noción tradicional al incluir aspectos psicosociales y la movilización de recursos personales para resolver tareas complejas en contextos definidos.

La estructura del trabajo propone en primera instancia una revisión teórica exhaustiva seguida de un diagnóstico empírico en un colegio del sur de Chile, abarcando diversos estamentos educativos. Este enfoque permitió identificar áreas de mejora y proponer acciones concretas para fortalecer las competencias débiles, con el fin de mejorar las prácticas docentes y contribuir al desarrollo continuo de la comunidad educativa.

En resumen, el estudio busca no solo mejorar el desempeño individual de los educadores, sino también impulsar el crecimiento colectivo hacia una educación más efectiva y relevante para las necesidades actuales y futuras de la sociedad.

La proyección que visualizamos de este proyecto es una implementación práctica de las ideas y propuestas presentadas, en esa senda proponemos algunas de las siguientes posibles acciones a tomar:

1. Implementación de la Formación Basada en Competencias: Desarrollar programas de formación que integren el enfoque de competencias en todas las áreas de

la educación, desde el liderazgo hasta la gestión educativa, y asegurar que se extienda a todos los niveles y roles dentro de la Red Educativa.

2. Adaptación Curricular: Revisar y ajustar los planes de estudio para asegurar que estén alineados con los principios de la Formación Basada en Competencias, incorporando actividades y evaluaciones que promuevan el desarrollo integral de los estudiantes.

3. Formación Docente Continua: Establecer programas de formación permanente para los docentes, centrados en el desarrollo de competencias pedagógicas, habilidades de liderazgo y gestión, y la capacidad de adaptación a los cambios en el entorno educativo.

4. Evaluación y Seguimiento: Realizar evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora y fortalecer competencias débiles tanto en el personal docente como en otros estamentos educativos. Estos resultados deben utilizarse para ajustar los programas de formación y desarrollo profesional.

5. Promoción de una Cultura de Mejora Continua: Fomentar una cultura institucional que valore el aprendizaje y la mejora constante de todos los estamentos de la escuela, donde la retroalimentación y la colaboración sean fundamentales para el crecimiento personal y profesional de todos los miembros de la comunidad educativa.

6. Investigación y Desarrollo: Establecer un ciclo de investigación y desarrollo para explorar nuevas metodologías y enfoques en la Formación Basada en Competencias, con el objetivo de mantenerse actualizado y a la vanguardia en la educación.

7. Colaboración con otras Instituciones Educativas: Establecer alianzas y colaboraciones con otras instituciones educativas para compartir buenas prácticas, recursos y experiencias en la implementación de la Formación Basada en Competencias.

En resumen, la proyección implica la acción concreta y constante para integrar el enfoque de competencias en todas las facetas de la educación, con el fin de mejorar las prácticas docentes y contribuir al desarrollo integral de la comunidad educativa.

BIBLIOGRAFÍA.

Castro Rubilar, F. Gestión curricular: una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa. Horizontes Educativos, núm. 10, 2005, pp. 13-25 Universidad del Bío Bío, Chillán, Chile.

Cayambe M., Filian F., Lorenzo A., Nadia R. (2018). Formación por competencias: reto actual de la Universidad Ecuatoriana.

Cortez, M., Zoro, B., y Núñez, K. (Eds.) (2020). *Aprendizaje profesional situado en la escuela: Herramientas para docentes y líderes educativos*. Valparaíso, Chile: Líderes educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.

Formación docente en competencias con enfoque humanista para adaptarse al cambio. Revista Panamericana de Pedagogía Saberes y Quehaceres del Pedagogo, 27, 125-147)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), "Educación, juventud y trabajo: habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante", *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2020/116), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020.

Kemmis, S. (1993). El currículum: más allá de la teoría de la reproducción. 2da. Edición, Madrid, España. Ediciones Morata, S.L.

Liderazgo para una gestión de calidad, Liderazgo institucional (2023). Lectura Base Magíster en educación basada en competencias. Universidad Miguel de Cervantes.

Martínez Rodríguez, J., (1999). Negociación del currículo. La relación enseñanza-aprendizaje en el trabajo escolar. Madrid, España. Edit. La Muralla, S.A.

Montecinos M., Dorén M., Rosende A. (2019). Buenas prácticas de Liderazgo Pedagógico. 10 herramientas para impulsar la mejora escolar. *Herramientas para docentes y líderes educativos*. Valparaíso, Chile: Líderes educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.

Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016) Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

Parra, V. y Matus, G. (2016). Usos de datos y mejora escolar: Una aproximación a los sentidos y prácticas educativas subyacentes a los procesos de toma de decisiones. *Calidad en la educación*, 45, 207-250.

Ulloa, J. y Gajardo, J. (2017). Gestión de la implementación curricular. Informe Técnico N° 5. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.