



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS AREAS DE FORMACIÓN
BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN
CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE RECURSOS DEL COLEGIO CHILE, DE LA
COMUNA SAN MIGUEL, REGIÓN METROPOLITANA**

Candidata a Magister: Natalia Andrea Castro Berríos

Tutora disciplinar: Dra. Marlenis Martínez Fuentes

Tutora metodológica: Dra. Rocío Riffo San Martín

Marzo 2024

Índice

Título	N° página
Resumen	3
Introducción	4
Marco Teórico	6
Marco Contextual	20
Descripción y validación del instrumento	28
Análisis de resultados	3
Propuestas de mejora	51
Conclusión	55
Bibliografía	57

Resumen

El trabajo plantea lo importante que es la mejora continua en el contexto educativo, destacando la necesidad de ofrecer una educación de calidad para el desarrollo integral del estudiantado. Se resalta que una educación de calidad debe ir más allá de impartir conocimientos, buscando desarrollar competencias sólidas en los estudiantes y fortalecer el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la administración de recursos. El enfoque del trabajo se centra en realizar un diagnóstico y proponer mejoras específicas en estas áreas en el Colegio Chile de la comuna de San Miguel, en la Región Metropolitana. Se enfatiza la importancia de la formación basada en competencias para el desarrollo futuro de los estudiantes, así como el papel fundamental del liderazgo pedagógico en la promoción de una cultura escolar de excelencia. Además, se reconoce la relevancia de la gestión curricular y de recursos para garantizar la eficiencia del proceso educativo.

El trabajo se divide en seis secciones, que incluyen el marco teórico, el marco contextual, la metodología, el análisis de resultados y las propuestas de mejora. Se destaca la importancia de la evaluación continua y el ajuste de las estrategias propuestas, así como la necesidad de comunicar los resultados a todos los actores del proceso para involucrarlos mediante el trabajo colaborativo.

En síntesis, se pudo identificar áreas de mejora y proponer estrategias concretas para fortalecer la calidad educativa del Colegio Chile. Se destaca la importancia de seguir evaluando y ajustando estas estrategias, así como transparentar los resultados, enfatizando que la implementación de estas mejoras contribuirá al logro de los objetivos institucionales.

Introducción

En el contexto educativo actual de nuestro país se hace necesario buscar constantemente la mejora. Lograr la entrega de una educación de calidad es prioritario para nuestras instituciones educativas. La calidad de la educación es fundamental para el desarrollo integral del estudiantado y en logro de los Objetivos de Aprendizaje planteados a nivel país. Una educación de calidad debiese ir más allá de impartir conocimiento, buscando desarrollar competencias sólidas en las y los estudiantes, fortaleciendo y optimizando el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la administración eficaz de los recursos disponibles, desafiando a las comunidades educativas a una evaluación continua.

El presente trabajo se enfoca en realizar un diagnóstico y proponer mejoras concretas en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos del Colegio Chile, ubicado en la comuna de San Miguel, Región Metropolitana. El propósito es contribuir al fortalecimiento de la calidad educativa del Colegio Chile, identificando las áreas de mejora y proponiendo estrategias que puedan ser realizables y efectivas. Al indagar en la formación por competencias contextualizada en un establecimiento, se busca caracterizar los factores que posibilitan un desempeño profesional idóneo al equipo docente y directivo. La importancia de la formación basada en competencias radica en su foco en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. En consecuencia, el pensamiento estratégico y la proactividad en la formación por competencias debe ser tema de debate en el mundo educativo y el laboral. (Cejas et al. 2017)

El tema fue abordado con foco en diagnosticar y proponer mejoras en las áreas clave para lograr una gestión educativa exitosa en una comunidad educativa específica. Implementar un proyecto educativo centrado en la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos es fundamental para el éxito académico y el desarrollo integral de la comunidad educativa en su conjunto.

La formación basada en competencias ha surgido como un enfoque pedagógico orientado a desarrollar habilidades prácticas y cognitivas en los estudiantes, preparándolos para enfrentar los desafíos del mundo contemporáneo. Sin embargo, su implementación efectiva requiere una cuidadosa planificación y evaluación continua para

garantizar la pertinencia y eficacia de los programas educativos. La formación basada en competencias puede tener un impacto muy positivo en el rendimiento académico, el bienestar estudiantil y el clima escolar. (Cejas et al. 2017).

Por su parte, el liderazgo pedagógico tiene un rol fundamental en la promoción de una cultura escolar de excelencia, la motivación del equipo docente y el fomento de prácticas innovadoras para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. El liderazgo escolar desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de las y los maestros, así como en el entorno y ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. (Weinstein, 2016).

En igual forma, la gestión curricular y la gestión de recursos son aspectos básicos para garantizar la coherencia y eficiencia del proceso educativo, asegurando que los recursos disponibles se utilicen de manera óptima para el beneficio de toda la comunidad. Uno de los desafíos de la escuela es buscar nuevas formas de organización, romper las viejas estructuras por otras más flexibles que permitan adaptarse a entornos cambiantes. Es necesario pensar hacia dónde deben ir y cómo deben organizarse y conducirse las escuelas; es decir, revisar tanto los objetivos que buscan cumplir en la sociedad, como sus modos de organizarse y funcionar para plasmarlos. (Giménez, 2016).

En relación a la estructura, el presente trabajo se divide en seis secciones: el marco teórico, donde se revisan los conceptos fundamentales relacionados con la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. En el marco contextual se describen las características del contexto donde se inserta el Colegio Chile, el entorno y realidad del establecimiento, sus antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales, además de una breve reseña histórica. En la tercera sección se presenta la metodología para elaborar y aplicar el diagnóstico y las propuestas de mejora, detallando los instrumentos y procedimientos empleados. Finalmente se da a conocer el análisis de resultados y las propuestas de mejora organizadas formuladas a partir de los resultados por área. En la sección final se presenta una síntesis del trabajo realizado, las conclusiones y recomendaciones que se formularon a partir de la evidencia obtenida y la proyección de los resultados.

Marco teórico

Formación basada en competencias

La formación basada en competencias se entiende como un proceso de enseñanza - aprendizaje orientado a que las personas adquieran habilidades, conocimientos y destrezas utilizando procedimientos y/o actitudes necesarias para mejorar su desempeño y alcanzar los fines de la organización. La propuesta se funda en la noción de aprendizaje significativo, y se dirige a la formación humana integral. Busca la integración de la teoría con la práctica, promueve la continuidad entre todos los niveles educativos y la inserción en procesos laborales y de convivencia social. Fomenta que el estudiantado apueste por la construcción de un aprendizaje autónomo, al mismo tiempo que orienta la construcción del proyecto ético de vida y busca el desarrollo del espíritu emprendedor como base del crecimiento personal y económico.

Cejas et al. (2017) argumentan que las competencias no provienen de un solo paradigma. Las competencias se han construido desde la filosofía, la psicología, la lingüística, la sociología, la economía y los diversos mecanismos de formación laboral. La fuerza del concepto, y sus muchas aplicaciones radican en su construcción basada en los diversos aportes que la constituyen.

Para Bustamante et al. (2012) la palabra competencia es un concepto que se ha transformando, en base a los significados que originalmente se han proporcionado en los diferentes contextos. Bustamante determina que la formación por competencia implica aquel proceso que identifica el desempeño idóneo de una persona en su actividad laboral, logrando así el desarrollo de las destrezas, habilidades y conocimientos que deben estar articulados con el aprendizaje desde la escuela y la demostración de los mismos en el puesto de trabajo.

Esto significa que debemos tener claridad del significado que estamos empleando del concepto “competencia”, por la diversidad de contextos que en que se presenta. Para Tobón (2012), puede entenderse como:

a. La competencia como autoridad, la cual hace referencia al poder de mando que puede tener un determinado cargo.

b. La competencia como proceso de capacitación, refiriéndose a las responsabilidades y actividades que debe desempeñar toda persona en un determinado puesto de trabajo.

c. Las competencias como idoneidad, haciendo énfasis al calificativo de apoyo o no apto para el desempeño profesional.

d. La competencia como rivalidad, la cual se expresa en un eje esencial como es la necesidad de que toda persona pueda sobresalir en la producción de bienes y servicios sobre otras en determinados aspectos.

e. La competencia entre personas, la cual hace referencia a la lucha de empleados entre sí, para sobresalir en su desempeño y buscar mejores alternativas.

f. La competencia como requisito para el desempeño de un puesto de trabajo, refiriéndose a las habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos, valores y actividades en un candidato determinado.

g. Competencia como actividad deportiva, a modo de un factor de calidad sustantivo en las personas.

Finalmente, en el contexto de la escuela, el proyecto educativo y los procesos de enseñanza – aprendizaje, entenderemos las competencias como un planteamiento de la formación, que refuerza la orientación hacia la practica o el desempeño tomando como punto de referencia las metas del proyecto educativo, la misión, la visión, los perfiles, generando una propuesta concreta y pragmática. (Cejas et al, 2017).

Saber ser, saber conocer y saber hacer

Son tres dominios básicos que se identifican con lo cognoscitivo, lo afectivo y lo psicomotor, los cuales están íntimamente relacionados, determinándose que los componentes involucrados son los conocimientos, las competencias y las actitudes. Estos tres componentes están alineados a la propuesta de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO,1990) y a las exigencias del informe de Delors (1996), que destaca cuatro pilares fundamentales de la educación que tiene que ver con la formación:

- Aprender a conocer: Dominar los instrumentos del conocimiento, vivir dignamente y hacer su propio aporte a la sociedad.

- Aprender a hacer: Lo cual significa que se debe aprender para hacer cosas y se debe preparar al futuro profesional, conocimientos que agregan valor a la sociedad.
- Aprender a convivir y a trabajar en proyectos comunes: Esto implica que no será posible comprender las acciones de uno mismo sino se aprende a conocer al otro, para ello hay que intentar romper con la diversidad y crear más igualdad.
- Aprender a ser: Es el desarrollo total y máximo posible de cada persona.

A partir de esto cuatro pilares, se establecen los tres dominios primordiales para el logro de un desempeño idóneo a través de la actividad formativa: el saber ser, el saber conocer, y el saber hacer. La combinación de estos saberes permite establecer criterios para el logro de acciones formativas que apunten a resultados. Dichos criterios son:

- a. Relevancia, que se refiere a que los objetivos que se establecen sean factibles de lograr y que el esfuerzo que se invertirá en su logro sea equilibrado con el mismo.
- b. Claridad, hace referencia a la claridad de formulación de los objetivos, que no debe enfocarse en una concepción meramente conductual de la habilidad.
- c. Posibilidad de evaluación, se refiere a la aplicación de pruebas inmediatas y objetivas.

Para corresponder al saber ser, el saber conocer y el saber hacer, es necesario concebir las experiencias diversas tanto en lo empírico como en lo novedoso del sistema por competencias, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos, planes y las capacidades que puedan demostrar las personas que aprenden.

Para Tobón (2012), la formación por competencia es concebida como aquella acción de suministrar a una persona o grupo, información y entrenamiento preciso para conocer y aprender a realizar y desempeñar una determinada actividad. También es posible comprenderla como aquellas acciones formativas que van dirigidas a la mejora del desempeño, garantizando el desarrollo continuo desde la educación inicial hasta el nivel profesional, permitiendo a los desocupados adquirir un empleo para ingresar al campo de trabajo.

Las sociedades del conocimiento cada vez más fundamentan su éxito en el capital humano, los puestos de trabajo demandan de las personas una mayor capacidad de innovación y diferenciación, que dependen en gran medida de los componentes profundos de las capacidades, aptitudes emocionales, y una educación por

competencias, cuyo valor agregado es precisamente garantizar el desempeño y la mejora en los procesos de aprendizajes.

Liderazgo pedagógico

El liderazgo concebido como un proceso dinámico y complejo, en el que se ejerce una influencia positiva en capacidades, motivaciones, patrones de pensamiento, talentos y actitudes, no basada en autoridad o posiciones formales de poder, sino en el ejemplo y el poder de persuasión. A partir de los autores revisados, definiremos liderazgo pedagógico como una gestión y conducción de instituciones educativas y/o procesos pedagógicos, cuyo eje fundamental de acción es lograr y garantizar un aprendizaje de calidad y el bienestar de todos los estudiantes. Se basa en una cultura ética, participativa y de innovación y mejora continua, y asume un compromiso con el desarrollo y el bienestar de todas las personas. Sus líneas de acción y rasgos esenciales son:

- Responsabilidad compartida y compromiso con las metas y visiones de la institución educativa.
- Sus finalidades son el aprendizaje exitoso y el desarrollo positivo de los alumnos.
- Cultura organizacional de aprendizaje, desarrollo y mejora.
- Cultura de trabajo cooperativa y participativa, basada en valores éticos y pedagógicos.
- Acompañamiento personalizado, apoyo, desarrollo, exigencia y fomento del profesorado.
- Empoderamiento de los miembros de la comunidad educativa.
- Clima de trabajo abierto, tolerante, de optimismo, respeto, apoyo y confianza mutua.
- Trato adecuado de variables emocionales y motivacionales en las dinámicas de trabajo.

La capacidad interna de mejora de la escuela depende, en gran medida, de directivos competentes que puedan construirla y fomentarla, creando las condiciones propicias para su desarrollo (Bolívar, 2010). Siendo así, la autonomía de la escuela es fundamental para el ejercicio del liderazgo pedagógico, la innovación y el desarrollo escolar. Los directivos deben contar con la autonomía necesaria para decidir sobre líneas

de acción y medidas que tendrán un impacto directo en su institución, y para evaluar y monitorear lo implementado.

El liderazgo escolar es un proceso de interacción entre líderes y colaboradores que se da a distintos niveles de acción y no se restringe únicamente a una posición formal de liderazgo. La relación entre el líder y su equipo se sustenta en una influencia mutua; voluntaria y enfocada en cambios significativos. Las características particulares de la institución, el contexto y/o de las personas, requiere diferentes formas de relación y habilidades directivas. Entonces, el líder es un directivo competente cuando logra actuar de manera efectiva considerando cada particularidad en la que se enmarcan sus acciones. Según José Ramón Fernández de la Cigña Fraga, editor de contenidos del Grupo CEF.- UDIMA, que ha elaborado esta serie de recomendaciones, "La dirección de un equipo de personas hacia un objetivo común es una de las tareas más apasionantes que un directivo puede acometer, pero no es una tarea fácil ya que requiere de habilidad, experiencia y formación". Además, añade "Es muy importante que los directivos sean capaces de renovarse constantemente y tener capacidad de adaptarse a las circunstancias y saber evolucionar ante los cambios del entorno, aprendiendo de sus aciertos y errores". (Grupo CEF - UDIMA, 2014)

Se entiende por liderazgo pedagógico la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y movilizar mediante ella a la organización hacia el objetivo común de la mejora de los aprendizajes de los alumnos. No estamos hablando de una influencia ejercida desde alguna autoridad formal o poder. La influencia ejercida no se basa en el poder o autoridad formal. "Un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos".

Para seguir estos lineamientos, es fundamental que el equipo directivo logre la creación de espacios y entornos que faciliten y apoyen el aprendizaje organizacional y el del profesorado (Bolívar, 2010), de esta manera la comunidad puede generar mejores posibilidades de aprendizaje para las y los estudiantes. Crear condiciones para fomentar el aprendizaje y la mejora del estudiantado sería entonces un aspecto vital de liderazgo pedagógico, siendo la persona que dirige un catalizador. Pero no es el único. En un

liderazgo pedagógico genuino se comparten los éxitos y los fracasos son visualizados como oportunidades de mejora.

El liderazgo hay que entenderlo como "una función que puede ser ejercida por cualquier miembro, más que como un conjunto de responsabilidades reservadas a un individuo" Se facilita el consenso, el ejercicio del pensamiento crítico; y se pone el foco en los roles, involucrando a toda la comunidad en las dinámicas de trabajo propias de una cultura sostenida de aprendizaje y desarrollo (Bolívar, 2010).

Otro aspecto vital del liderazgo pedagógico son la responsabilidad compartida hacia las metas de la comunidad educativa, y el rol del directivo en el fomento de ese compromiso. "El liderazgo pedagógico enfatiza la necesidad de que los gerentes promuevan el aprendizaje a través del equipo docente que dirigen y alienten a los maestros, gerentes y educadores a tomar conciencia de su papel actual en la estructuración de los equipos y la práctica docente". (Benavides et al, 2019). Los coordinadores de los equipos docentes, como líderes educativos, actúan estratégicamente, lideran y promueven dinámicas destinadas a resolver problemas de enseñanza y aprendizaje. Trabajan en colaboración y buscan lograr el máximo vínculo entre el desarrollo personal, el desarrollo profesional, el desarrollo institucional y el desarrollo social. (Queupil y Cuellar, 2021)

El paradigma de liderazgo tradicional, que aún se hace presente en muchos establecimientos educativos, genera una rutina en la enseñanza. El enfoque en lo normativo deja en segundo plano la innovación y el desarrollo de las prácticas pedagógicas. Hay escuelas donde hallamos docentes preocupados de avanzar con sus planificaciones y lograr la cobertura curricular, perdiendo de vista el aprendizaje real del alumno. También se posterga el intercambio entre el equipo directivo y las y los docentes, quedando unos en sus asuntos administrativos y los otros en el quehacer del aula. En esta escena muchas veces el director no apoya el trabajo pedagógico ni se involucran en los aprendizajes, ni en la cotidianeidad educativa, lo que impacta en el clima de trabajo y la comunicación efectiva.

Estas dinámicas generan un contexto donde se observa un clima de subordinación que deja a docentes, estudiantes y otros integrantes de la comunidad sin poder decidir o participar activamente en el manejo de la escuela. El clima de

subordinación repercute negativamente en la motivación, satisfacción personal y nivel de compromiso de los miembros de la comunidad educativa y su a falta de participación activa en la conducción de la escuela, causa pérdidas de potencial en la generación de ideas innovadoras y estrategias de mejora.

Todo lo descrito anteriormente decanta en una falta de cultura de evaluación y mejora continua, que se ve reflejada en la escasez de diagnósticos periódicos en diversos aspectos de la vida escolar y la implementación de un Plan de Mejora elaborado en base a ellos. Esta falta es un límite importante en el desarrollo escolar y en la optimización de resultados de aprendizaje.

Por el contrario, el liderazgo escolar tiende, hoy en día, a enfocarse en lo pedagógico y en la mejora continua y a ser conceptualizado como un fenómeno organizacional en el que se recurre a estructuras horizontales y a principios de distribución entre diversos actores y roles para enfrentar dilemas y retos de complejidad creciente. El liderazgo transformacional se caracteriza por su capacidad para generar cambios positivos en las percepciones, motivaciones y expectativas de los colaboradores, así como por su enfoque en alentar, inspirar y motivar a los empleados a innovar y crear cambios que contribuyan al éxito futuro de la empresa. Algunas de las características clave del liderazgo transformacional incluyen (Valdez García, 2023):

- **Inspiración y motivación:** Los líderes transformacionales inspiran y motivan a sus equipos, generando un cambio valioso y positivo en las personas, transformándolos de seguidores a líderes.
- **Estimulación intelectual:** Estimulan a sus empleados a pensar y buscar las mejores soluciones a los problemas, fomentando la creatividad y la innovación.
- **Consideración individualizada:** Ven a los empleados de forma individual, utilizando la inteligencia emocional para relacionarse con el equipo.

El liderazgo pedagógico no se basa en el control ni la supervisión, sino que está al servicio del desarrollo del profesorado y de la escuela. El liderazgo pedagógico debe ser entenderse como un proceso integral que se vinculan íntimamente las necesidades del profesorado y las metas de la escuela, para el desarrollo escolar. Una de las tareas claves en las direcciones escolares efectivas consiste en impulsar al profesorado a desarrollar sus capacidades. Reconocer el buen rendimiento genera optimismo entre las

y los docentes y permite reunir las voluntades en torno a acciones conjuntas. Un director o directora que ejerce liderazgo desarrolla interés por las personas que trabajan y aprenden en su centro educativo.

Hay una estrecha vinculación entre un liderazgo pedagógico basado en el ejemplo y el poder de persuasión; y el consecuente desarrollo escolar. La escuela, como sistema social orgánico, demanda una noción pedagógica de liderazgo y no una noción técnico-funcional. Una meta educativa principal es construir una escuela que aprende, es decir, una escuela que se desarrolla. Los directivos, encargados de concebir y facilitar los objetivos propuestos, tienen un rol importante en el sistema educativo y el desarrollo escolar. Sin líderes pedagógicos competentes a cargo de la dirección de las escuelas, los procesos de cambio tienen chances nulas de implementación exitosa.

Según Murillo (2016), el liderazgo educativo prioriza la eficacia. Se busca orientar al docente, diagnosticar problemas educativos, se promueven la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal, atendiendo al desarrollo del currículum. Se produce un cambio desde un paradigma tradicional de gestión de escuelas hacia un liderazgo pedagógico enfocado en la enseñanza y el aprendizaje, una propuesta de liderazgo donde destacan el apoyo, fomento y desarrollo profesional de los docentes, el fomento del trabajo en equipo y de la participación de la comunidad escolar, así como una cultura de evaluación para la mejora.

Los buenos directores se comprometen con valores pedagógicos, creen y confían en su equipo y, son un ejemplo de trabajo colaborativo. En el contexto escolar, el objetivo de cada decisión es fomentar el aprendizaje y desarrollo de los alumnos, y para que esto funcione, las acciones se centran en el desarrollo profesional docente. Los objetivos educativos son las premisas determinantes, y esto genera una cultura escolar donde la administración y los elementos estructurales están subordinados a los principios pedagógicos y, por consiguiente, pueden ser redefinidos en función de estos últimos.

Gestión curricular

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” (MINEDUC, Decreto 27/2020, art. 1°).

Se habla entonces de una implementación efectiva del currículum por parte de los docentes, equipo técnico pedagógico y director, con el fin de asegurar que los estudiantes aprendan de forma oportuna lo que es relevante en el marco curricular vigente. Contiene las competencias y habilidades que aseguran el aprendizaje efectivo en aula, considerando la cultura escolar y el Proyecto Educativo Institucional. Para una adecuada gestión curricular hay que tener en cuenta ciertos criterios, que el director y el equipo directivo deben manejar:

- Conocimiento de los marcos curriculares de los niveles educativos que atiende, y el Marco para la Buena Enseñanza de manera de asegurar la implementación y evaluación de los procesos institucionales de enseñanza aprendizaje.
- Organización efectiva en el uso de los tiempos y espacios institucionales para la preparación, implementación en el aula y evaluación de la enseñanza.
- Aseguramiento de la calidad de las estrategias didácticas en el aula, a través de mecanismos tales como motivar a los actores del proceso educativo, difundir y replicar las estrategias de enseñanza adecuadas transmitiendo altas expectativas respecto de los aprendizajes, promover una evaluación sistemática de logros y limitaciones de lo realizado.
- Provisión de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en forma coherente con el Proyecto Educativo Institucional.

En Chile, el Ministerio de Educación (UCE, 2017) define gestión curricular como aquellas prácticas en los establecimientos educacionales que buscan asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de la propuesta curricular. Entonces, la gestión curricular agrupa el conjunto de acciones y procesos que realiza el equipo directivo y los docentes para sustentar su propuesta curricular y pedagógica. En este sentido, la gestión curricular se relaciona con el diseño, desarrollo, alcance, articulación y evaluación del currículum prescrito, implementado y evaluado en todas las disciplinas, asignaturas o ámbitos de enseñanza (Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, 2015).

En el contexto de la gestión pedagógica de las escuelas, la gestión curricular se vincula directamente con la toma de decisiones respecto de qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar lo que implica poner énfasis en los procesos de enseñanza-aprendizaje, por encima de la burocracia administrativa. Para Giménez (2016) la gestión del currículum es un proceso donde las escuelas tienen la oportunidad de definir qué y cómo aprenderán sus estudiantes, en consideración a sus contextos sociales, territoriales y culturales. Esto implica comprender a cabalidad las orientaciones de la política educativa y los propios proyectos educativos (OCDE, 2019). En palabras de Cox (2018) la gestión curricular es el “puente” entre los requerimientos de la política educativa y la realidad de los centros escolares.

La gestión curricular requiere la creación de espacios para la reflexión donde todos los actores se reúnan a discutir la relación entre el currículum prescrito y los procesos educativos que se implementan en las aulas. En palabras de la Agencia de la Calidad de la Educación (2017) la adecuada implementación del currículo y sus lineamientos requiere desarrollar prácticas como: planificar la enseñanza, observar clases y revisión de los materiales educativos, gestionar la evaluación de los aprendizajes, monitoreo de la cobertura curricular y trabajo colaborativo entre los docentes, entre otros. Tengamos en cuenta que reflexionar acerca de la enseñanza y el aprendizaje, conlleva asumir rupturas y conflictos cognitivos, y sobre todo tomar conciencia de lo que significa para la escuela desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje que logre generar y potenciar aprendizajes significativos y relevantes en sus estudiantes. La gestión curricular conlleva una responsabilidad social, por ello la reflexión debe situarse en las "enseñanzas" y los "aprendizajes", que se desarrollan en la escuela, involucrando en ello a estudiantes, docentes y directivos.

En síntesis. Podemos entender la gestión curricular como el conjunto de decisiones y prácticas que tienen por objetivo asegurar la consistencia entre los planes y programas de estudio, la implementación de los mismos en la sala de clases y la adquisición de los aprendizajes por parte de los estudiantes. Esto implica la necesidad de espacios de discusión sobre el fondo y la forma del currículum prescrito, el intercambio de decisiones de planificación y de experiencias de enseñanza, como también la

supervisión y acompañamiento del trabajo de profesores y estudiantes (Glattorn, Boschee, Whitehead & Boschee, 2013).

Es importante exponer acá el sentido de la gestión curricular en el marco del Plan de Mejoramiento Educativo (PME). En los PME la gestión del currículum se divide en tres dimensiones:

- Gestión pedagógica: se refiere al proceso de organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje por parte de los equipos técnico pedagógico y el director.
- Enseñanza y aprendizaje en el aula: Son las estrategias y procedimientos utilizados o que implementan los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.
- Apoyo al desarrollo de los estudiantes: se refiere a las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar al desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Gestión de recursos

La Gestión de Recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo propuestas por el establecimiento. La gestión de personas considera las acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo a fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes. (Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, 2015)

Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:

- El director y equipo directivo administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
- Para cumplir los objetivos institucionales y las metas de aprendizaje del establecimiento, el director y su equipo directivo deben asegurar el buen uso de los recursos financieros, materiales y pedagógicos de su establecimiento.

- El director y equipo directivo desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.
- El director y equipo directivo motivan, apoyan y administran el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.
- El director y equipo directivo requieren contar con un equipo de trabajo comprometido y competente. Una buena dirección propone objetivos desafiantes, reconoce logros y abre espacio al surgimiento de nuevos liderazgos.
- El director y equipo directivo generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.

La gestión de recursos en educación, cuando se aplica la evaluación basada en competencias, implica administrar eficientemente los recursos disponibles para desarrollar y fortalecer las competencias necesarias para el aprendizaje y el éxito de los estudiantes. Aquí hay una explicación más detallada de la gestión de recursos en el contexto educativo, desde la perspectiva de la evaluación basada en competencias:

Gestión de Recursos Humanos

Se entiende por recursos humanos al conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que ponen en acción las personas y que agregan valor a la institución. Es un concepto dinámico que tiene relación con el potencial de actuación de cada individuo (Alles, 2015). En su origen, las políticas de recursos humanos de las organizaciones se focalizaron en los aspectos administrativos tales como contratos y pago de remuneraciones.

En el caso de las instituciones educativas, no se ha utilizado comúnmente el concepto de recurso humano. Esta expresión aún hoy genera resistencia en muchos directivos y docentes. Históricamente, en cada escuela había un encargado de finanzas asumiendo la responsabilidad del cumplimiento de los temas administrativos. Este escenario sigue siendo común en muchos establecimientos. Los equipos multidisciplinarios a cargo de la gestión de personas están apareciendo en aquellas comunidades que pertenecen a redes de colegios, corporaciones educacionales o servicios locales de educación (SLEP).

Uno de los factores que ha influido en la relevancia que adquieren actualmente los procesos de gestión es que, al aprobarse la Subvención Escolar Preferencial (SEP) en el año 2007, los sostenedores recibieron mayores recursos y éstos venían unidos al número de alumnos vulnerables y al cumplimiento de resultados. Explícitamente, el Ministerio de Educación los hizo responsables de la gestión de recursos humanos, de la administración de los recursos provenientes de la subvención y de las decisiones técnicas y de los resultados del establecimiento. (MINEDUC, 2014)

Elaboración, validación y aplicación del instrumento

La elaboración, validación y aplicación del instrumento que fue aplicado en el Colegio Chile implicó un trabajo meticuloso para asegurar la confiabilidad de los resultados obtenidos. A continuación, se explican brevemente los pasos del proceso.

Elaboración del instrumento: para crear la encuesta, se identificaron los conceptos clave relacionados con las áreas de competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. En segundo lugar, se desarrollaron los ítems de la encuesta, buscando formularlos con un lenguaje claro, enunciándolos de forma específica e intentando relevar los elementos necesarios para medir cada aspecto que se identificó en primera instancia. Se decidió que una escala Likert de 5 puntos sería la más apropiada para medir la percepción de los encuestados respecto a cada ítem.

Validación del instrumento: en primera instancia la encuesta fue sometida a la revisión del jefe de UTP del establecimiento, utilizando la pauta proporcionada por la Universidad Miguel de Cervantes para dicho propósito. La mencionada pauta busca indagar si el instrumento está formulado en forma adecuada para los destinatarios, si las afirmaciones son claras, precisas y de acuerdo al nivel de información y lenguaje de las y los encuestados. También considera la adecuación y el orden lógico de las alternativas de respuesta ofrecidas.

Otro punto incluido en la pauta de evaluación es si el instrumento es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento, y si posee instrucciones claras y precisas para que las y los encuestados puedan responder adecuadamente.

Aplicación del instrumento: se eligió una muestra representativa de la población objetivo, que consideró a docentes, equipo directivo y asistentes de la educación. Se aplicó la encuesta asegurando a las y los participantes que se resguardaría la confidencialidad y anonimato de las respuestas. para fomentar la sinceridad y la objetividad en las respuestas. Se analizaron los datos mediante el análisis descriptivo para sintetizar los resultados.

Los resultados de la encuesta se interpretaron en función de los objetivos planteados al inicio del trabajo. El criterio para interpretar es identificar las fortalezas y debilidades en las áreas evaluadas. A partir de los resultados obtenidos se generaron propuestas de mejora con recomendaciones que incluyeron acciones de desarrollo profesional, modificaciones en políticas institucionales y ajustes en los programas de formación y gestión.

Marco contextual

Características del contexto

Colegio Chile se ubica en el corazón de la comuna de San Miguel y sus 4 locales se encuentran en las inmediaciones del paradero 11½ de la Gran Avenida José Miguel Carrera:

1- La casa matriz se ubica en calle Pirámide N° 1089, entre Gran Avenida por el poniente y Chiloé por el oriente, San Nicolás por el norte y Pirámide por el sur.

2- Pirámide N° 1050 frente a la casa matriz.

3- Pirámide 1011, ubicado entre Gran Avenida por el poniente y Chiloé por el oriente, San Nicolás por el norte y Pirámide por el sur.

4- Gran Avenida N° 5181, las calles que lo circundan son: Avda. Lazo por el norte, Gran Avenida José Miguel Carrera por el oriente, Carlos Edwards por el sur y Santa Albina por el poniente.



El Colegio Chile es un centro educativo urbano, de dependencia particular subvencionada que se encuentra ubicado en la comuna San Miguel, región Metropolitana de Santiago. El sostenedor es la Sociedad Aramonte Administradora Educación Limitada.

En el sector donde se ubican las dependencias de los cuatro locales que conforman el Colegio se encuentran diversas instituciones y servicios: Brigada de Homicidios Sur de la Policía de Investigaciones (PDI), sucursales de Bancoestado, ScotiaBank, Aguas Andinas, variedad de comercio, tales como panaderías, ferreterías, carnicería, pescadería, electrónica y la estación Departamental del Metro de Santiago. El gran desarrollo comercial del sector implica una alta afluencia de público, gran intensidad de tráfico y una alta frecuencia de hurtos, asaltos y accidentes de tránsito

Entorno y realidad del establecimiento

Colegio Chile atiende a alumnos y alumnas que cursan desde Kinder hasta Cuarto Año Medio Científico-Humanista, con edades que fluctúan entre los 4 y los 18 años.

En la actualidad, el Colegio Chile cuenta con cuatro sedes que albergan un total de 2050 alumnas y alumnos en cuatro niveles que se detallan a continuación.

Pre básica: actualmente existen dos prekínder y dos kínderes. Al contar con un local propio y ser un número reducido de alumnos, permite una mejor interacción y seguridad en los recreos, algo muy importante en los primeros años de escolaridad.

Primer ciclo básico: ubicado en Pirámide 1011, atiende estudiantes de primero a cuarto básico. La sede posee tres pisos y cuenta con un patio techado, que permite realizar actividad física aún con lluvia. Dentro de los recursos se cuenta con una biblioteca CRA, sala de computación y apoyo psicopedagógico.

Segundo ciclo básico: corresponde a la casa matriz del colegio, es donde se ubica Rectoría y el departamento de Administración y Finanzas. Cuenta con dos canchas, un pequeño patio techado, salas de computación, sala de música, biblioteca. Cada sala cuenta con un proyector y conexión a Internet.

Enseñanza media: cuenta con un edificio de cuatro pisos, terraza techada en el segundo piso, multi cancha, casino y espacios donde los alumnos pueden conversar y compartir. Cada sala cuenta con un proyector y conexión a Internet. Cuenta con dos salas de computación, biblioteca, laboratorio de ciencias, sala de usos múltiples, sala audiovisual, sala de música. Este nivel alberga variadas actividades extraprogramáticas: básquetbol, voleibol, atletismo, tenis de mesa, taller de teatro-actuación, taller de música, folklore, taller de guitarra.

Como colegio subvencionado, recibe un aporte del Estado para financiar su funcionamiento. Es administrado por un privado y reciben una contribución de parte del Estado. Estos recursos económicos entregados por el Estado tienen como propósito ayudar a cumplir con los objetivos del plantel. Sumado a esto, mantiene un financiamiento compartido que se recauda mediante el pago de diez mensualidades, siendo para la enseñanza pre- escolar y básica un monto mensual de \$51.980 y de \$62.800 para enseñanza media.

La población escolar está clasificada dentro del grupo socioeconómico medio según datos obtenidos de los dos últimos Simce (2017 – 2018). La gran mayoría de las y los estudiantes provienen del sector de Gran Avenida, mayoritariamente de las comunas de San Miguel y comunas aledañas.

Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales

El establecimiento se define como un centro educacional científico-humanista. Su objetivo principal es la preparación de sus alumnos para la continuidad de estudios superiores. Imparte tres niveles de educación. Para la atención de estos niveles cuenta con cuatro locales adaptados a las necesidades de cada uno de ellos. La educación Pre Escolar funciona en el local ubicado en pirámide N° 1050. Dicho local está implementado conforme al Decreto Núm. 187/2018 con mobiliario aprobado, servicios higiénicos, cocina, oficina y juegos infantiles. La Educación Básica funciona en dos locales, Pirámide N° 1011 y Pirámide N° 1089. En el primero de ellos desarrollan sus actividades los alumnos(as) que cursan de primero a cuarto año de educación básica, contando con las salas de clases implementadas adecuadamente, laboratorios de computación, casino, biblioteca y aula de recursos para la atención de alumnos(as) con necesidades educativas especiales (NEE). La Educación Media Científico – Humanista funciona en el local ubicado en Gran Avenida N° 5181, cuenta con salas de clases adecuadas, biblioteca, laboratorio de computación, sala de recursos pedagógicos y audiovisuales, sala de música, aula de recursos para la atención de alumnos(as) con discapacidad visual, camarines, casino, laboratorio de ciencias, salas de profesores, oficinas entre otros.

El Proyecto Educativo Institucional, que puede considerarse como la cultura institucional que implica una acción cooperativa planificada y orientada a la consecución de un fin. Como tal posee los mismos elementos básicos que el currículum y la cultura social.

El PEI es un enunciado declarativo de normas y reglamentos, valores y principios de la comunidad educativa Colegio Chile, para la formación de los alumnos(as), el desarrollo y ejercicio profesional del personal.

El PEI es un instrumento de planificación y gestión, por ende, necesita del compromiso de todos los miembros de la Institución para permitir el logro de la Misión y Visión Institucional en función de los siguientes objetivos:

- Mejorar la calidad y equidad de la educación.
- Lograr eficacia del sistema educativo.
- Integrar los estamentos familia y comunidad al proceso de educación.

Colegio Chile es una institución educativa científico-humanista de inspiración humanista cristiana y como tal declara valorar al alumno y alumna como persona en desarrollo, cuyo crecimiento espiritual e intelectual estará arraigado en los principios fundamentales de la institución. El alumno y la alumna será una persona solidaria, tolerante, receptiva de los intereses y necesidades de sus congéneres. Será un agente conciliador y propiciador de las buenas relaciones interpersonales, valorará el sentido de la vida y contribuirá, con su potencialidad, al respeto de ella. Reconocerá a su familia como núcleo básico de la sociedad, a su colegio, como el medio para su desarrollo afectivo, moral y social, a sus profesores, como ejemplo de vida, a su patria, como la cuna de sus tradiciones y el terreno fértil para su crecimiento desarrollo personal.

En el proceso de formación de esta persona, la institución reconocerá a la familia como factor preponderante en la entrega de valores y apoyo a la gestión educativa del colegio. En este aspecto el colegio declara que orientará sus esfuerzos a la integración de padres y apoderados al trabajo de la institución, así como también, a estimular la sana y nutritiva convivencia familiar.

Dentro de la formación integral del estudiante, el colegio establece como misión, dotarlos de una preparación académica que les permitirá acceder a la educación superior como principal prioridad a nivel de gestión. En este aspecto, el colegio se compromete a mantener una infraestructura e implementación acorde a los requerimientos propios del siglo XXI.

Con respecto al cuerpo docente, se establece que los y las profesionales de la educación que laboren en el colegio deberán asimilarse plenamente al contenido del ideario institucional y manifestar el compromiso y consecuencia con el mismo en su gestión profesional. El profesor y la profesora valorarán a sus alumnos como personas en desarrollo y respetará sus derechos como tal. Del mismo modo, serán constantes y

exigentes con los compromisos que le corresponde cumplir, tanto hacia alumnos como hacia apoderados. Serán agentes socializadores y canalizadores de las inquietudes de sus alumnos y comunidad en general. Se insta a los maestros a ser ejemplo de ejemplos y hacer vida sus enseñanzas. Se hace una mención especial a los profesionales que ejerzan el rol de profesor(a) jefe, éstos serán el rostro de la institución frente a la comunidad escolar y ejercerán un liderazgo positivo y conciliador en el seno de su grupo curso. Quienes ejerzan cargos directivos dentro de la institución, serán una expresión fiel de este ideario, con un liderazgo propio y consecuente al rol y una acción orientada al servicio de sus dirigidos y comunidad escolar; serán el soporte técnico, personal y profesional de la administración educacional, contribuyendo permanentemente a un trabajo organizado y mancomunado en beneficio de la institución.

Visión institucional

“Colegio Chile sustentado en su historia arraigada al corazón de la comuna de San Miguel, aspira a ser una institución de excelencia, líder en la gestión pedagógica, siendo reconocida por la calidad humana y profesional de sus docentes cuyo trabajo se orienta al logro de nuestra Misión y por contribuir al desarrollo de una sociedad más justa.” (<https://www.colegiochile.cl/proyecto-educativo/>)

Misión institucional

Colegio Chile es una Institución educativa Científico Humanista de inspiración Humanista Cristiana, centrada en la formación de personas desde su diversidad, que promueve valores como la tolerancia, el respeto y la honestidad, para que en su proceso de construcción de la autonomía, desarrollen competencias que les permitan transformarse en ciudadanos pluralistas y democráticos, líderes en el área que les corresponda desempeñarse, siendo el ingreso a la educación superior, uno de nuestros propósitos fundamentales. Nuestro colegio sustentará el logro de esta misión en un ambiente escolar de calidad y una participación activa y comprometida de nuestra comunidad educativa. (<https://www.colegiochile.cl/proyecto-educativo/>)

Sellos educativos

Los sellos educativos que definen a la comunidad escolar del Colegio Chile son los siguientes:

- Formación Integral.

- Valor a la diversidad.
- Educación de excelencia que promueve aprendizajes de calidad.
- Identidad, participación compromiso de la comunidad educativa.

Principios formativos

Formación integral: desarrollar en el estudiante respecto al ámbito académico: habilidades cognitivas, tecnológicas, sociales, psicomotoras y vida saludable. Junto con trabajar las competencias del siglo XXI: comunicación, pensamiento crítico, trabajo colaborativo, creatividad e innovación.

Valor a la Diversidad: promover dentro de nuestras prácticas institucionales una educación inclusiva, respetando en nuestros estudiantes las Necesidades educativas especiales, detectando tempranamente en alianza con la familia, estilos y ritmos de aprendizajes donde el profesor y profesionales pertinentes generen ambientes de aprendizaje significativo.

Educación de excelencia que promueve aprendizajes de calidad: enfatizar los principios fundamentales de calidad educativa y equidad; asegurando el desarrollo de competencias que les permitan transformarse en ciudadanos pluralistas y democráticos, líderes en el área que les corresponda desempeñarse, siendo el ingreso a la Educación Superior, uno de nuestros propósitos fundamentales.

Los objetivos generales declarados en el PEI son:

- Otorgar herramientas que permitan a las y los estudiantes del colegio desarrollarse en forma integral dentro de un marco de excelencia educativa
- Impulsar el compromiso de las familias con el proceso educativo de excelencia y calidad.
- Contar con equipos directivos de excelencia y disponer de un equipo docente y asistentes de la educación de primer nivel.
- Imprimir en las y los estudiantes el Sello del Colegio Chile como un aporte al desarrollo de la sociedad.

Reseña histórica

Los orígenes el Colegio Chile se remonta al año 1953, fecha en que inicio sus actividades la Escuela particular N° 13, ubicada en Pirámide N° 1077, siendo su fundadora la Sra. Adelina Horta Salazar. El decreto que lo declara cooperador de la

función educativa del estado, fue otorgado el 25 de agosto del mismo año y tiene el número 6616.

En el año 1970, el matrimonio formado por Don Iver Aracena Sabando y Doña Lucila Páez Ugarte compra el colegio que tenía 6 cursos con un total de 72 alumnos. Ella asume como directora de Enseñanza Básica, cargo que ejerció hasta el año 2004.

En 1971, con un curso de 24 estudiantes comenzó a funcionar la Educación Media. Entre 1971 y 1977 los alumnos del colegio debían someterse a exámenes tomados por comisiones del Liceo N° 8 de niñas, bajo la jurisdicción del Primer Sector PAC. de San Miguel. En 1978, en mérito a su labor educacional las calificaciones del colegio alcanzaron plena validez. Se inicia aquí un crecimiento de sus matriculas.

En 1974 fue nombrado director de la Enseñanza Media Don Alfredo Unda Peña, quien ejerce dicho cargo hasta 2008. En el año 1974, el colegio entrega la primera promoción de Cuarto Medio del establecimiento, con 30 alumnos y construye el gimnasio de la institución.

El año 1976 se inicia el funcionamiento del Local de Gran Avenida 5181, como anexo con curso de Enseñanza Básica. En 1978 se construye el local de Pirámide 1089, donde funcionarían curso de Enseñanza Básica y Media. Desde 1982 el Colegio cuenta con un local en Chiloé 5053, como anexo de Enseñanza Básica.

A partir de 1991 la Institución es administrada por la Sociedad Aramonte Administradora Educacional Limitada, constituida por Don Juan Almonte Bennett y Don Iver Aracena Páez, quienes generaron los cambios que la infraestructura de la institución hoy muestra.

A Partir del año 2007 el colegio entra en Jornada Escolar Completa desde 3° año básico a 4 año medio.

Con la entrada en vigencia de la ley de inclusión se constituye con fecha 21 de junio del año 2018 la Corporación Educacional Colegio Chile C.E. cuyo directorio está compuesto por Jorge Almonte Espinoza, presidente; Iver Aracena Páez, vicepresidente y Juan Almonte Bennett, secretario y tesorero.

Logros y dificultades

El Colegio Chile ha logrado construir un ambiente escolar positivo. Se observa que hay seguridad para el estudiantado y el cuerpo docente. Esto se evidencia en el bajo

índice de conflictos, hurtos y acciones violentas. También observamos que el espacio escolar es inclusivo y acogedor para estudiantes con necesidades educativas especiales, disidencias sexuales y migrantes. Se valora y apoya a los estudiantes, lo que es fundamental para su bienestar emocional y logro de aprendizajes.

El Colegio Chile a lo largo de su historia ha logrado implementar exitosamente actividades educativas transversales. Se destaca la recuperación de proyectos como la feria gastronómica del mes del mar y la gala folclórica de fiestas patrias y el carnaval de aniversario, que se perdieron durante los dos años de pandemia. También se potencian actividades celebrativas o conmemorativas: día de la mujer, día del libro, día del estudiante, día de los trabajadores, entre otros.

La apuesta del proyecto es por el desarrollo integral de los estudiantes, pues los logros de una comunidad educativa no se miden solamente por el rendimiento académico, el éxito también puede medirse en el desarrollo de habilidades sociales, emocionales, artísticas y deportivas.

La falta de recursos es una dificultad presente en muchas comunidades educativas. Se vuelve frecuente que la comunidad tenga que autogestionar las actividades debido a que no se cuenta con los recursos financieros institucionales para implementarlas. En términos de infraestructura hay dificultades con las luminarias y servicios higiénicos que demoran más tiempo del requerido en ser resueltas, lo que afecta la calidad de vida del estudiantado y los trabajadores.

Otra dificultad observada es el escaso compromiso y participación de los padres, madres y apoderados de la comunidad. Hay baja asistencia a reuniones y entrevistas personales, desinterés por participar en las directivas de curso, además de un desconocimiento de información básica como el curso al que pertenece el estudiante o el nombre del profesor jefe. Los hechos antes descritos debilitan la relación entre la escuela y la comunidad.

Descripción y validación del instrumento

El proceso de investigación cuantitativa permite conocer las fases de la elaboración y validación del instrumento, dependiendo de las variables a estudiar. Es un factor determinante para el investigador, porque permite legitimar la información para cuantificar, posteriormente, de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado. El problema radica en la elaboración de un instrumento, considerando que para cada investigación se necesita reconocer las características particulares de dicha investigación. Según García Sánchez et al. (2011) “la elaboración de un instrumento de medición no es una tarea fácil. Su diseño y validación, tratándose de un instrumento dirigido a evaluar las actitudes humanas es difícil, sobre todo, si se considera lo etéreo del problema”.

El diseño y aplicación de un instrumento para diagnosticar áreas específicas en el ámbito educacional a nivel meso curricular es un proceso clave para evaluar la eficacia de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico y la gestión curricular y de recursos en una institución educativa.

Las características del Instrumento de Diagnóstico propuesto son:

1. Formulación con secciones diferenciadas: el instrumento se divide claramente en secciones específicas para formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.
2. Preguntas específicas por área: cada sección contiene preguntas diseñadas para evaluar aspectos clave de la respectiva área, proporcionando una comprensión detallada de cada componente.
3. Métodos de evaluación mixtos: se proponen escalas de evaluación numéricas de 1 a 5, para cuantificar las respuestas y permitir una evaluación cuantitativa. Se incluye un espacio para comentarios adicionales al final de cada sección, alentando respuestas cualitativas y proporcionando una perspectiva más detallada.
4. Flexibilidad en las Preguntas: las preguntas son generales y pueden adaptarse a las necesidades específicas de la institución, permitiendo personalización según contextos particulares.

5. Confidencialidad garantizada: se hace hincapié en la importancia de la confidencialidad para fomentar respuestas honestas y abiertas por parte de los participantes.
6. Enfoque Integral: el instrumento aborda diferentes aspectos de la gestión educativa, desde la formación del personal hasta la gestión de recursos, proporcionando una evaluación completa de la institución.
7. Espacio para recomendaciones: se incluye una sección para observaciones finales y recomendaciones, fomentando la reflexión y la identificación de áreas de mejora.

Elaborar un instrumento de diagnóstico educativo requiere un enfoque estructurado y reflexivo. Este fue el paso a paso para la elaboración del instrumento que proponemos:

1. Establecimiento de objetivos de la evaluación. ¿Qué aspectos específicos de la formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y de recursos deseamos evaluar?
2. Identificación de áreas clave dentro de la formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos que deseas evaluar.
3. Revisión de algunos métodos y técnicas de evaluación educativa para seleccionar qué técnica específica se debía utilizar: encuestas, entrevistas, observaciones u otras técnicas específicas. También decidir sobre las escalas de medición a utilizar para cuantificar las respuestas, en este caso escala Likert de 1 a 5.
4. Diseño de preguntas específicas para cada área identificada, coherentes con los propósitos de la evaluación y asegurando de que las preguntas fuesen claras y objetivas.
5. Para la validación del instrumento se solicitó al jefe de UTP del colegio su revisión, Una vez aprobado, se aplicó a un grupo de 5 participantes para validar la comprensión de las preguntas y la efectividad del instrumento.
6. Para la aplicación del instrumento se seleccionó a los participantes entre el cuerpo docente, directivos y personal administrativo (40 personas). El procedimiento de distribución y recopilación del instrumento se realizó mediante Google Forms.



MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN
BASADA EN COMPETENCIAS
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS
TRABAJO DE GRADO

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la escuela COLEGIO CHILE, de la comuna SAN MIGUEL, región METROPOLITANA

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

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

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Pertinente al contexto institucional, claro, preciso, objetivo, eficiente
Motivos por los que se considera no adecuado	No existe
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	----

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Fernando Andrés Ramírez Balcázar
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Jefe de Unidad Técnico Pedagógica Enseñanza Media Profesor de Filosofía, Magister en Educación Colegio Chile
e-mail	utp1media@colegiochile.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	4 de septiembre 2023

Instrumento de Diagnóstico para la Evaluación Institucional

Área: Formación Basada en Competencias	<p>Evaluación del Personal Docente: ¿Cómo evalúa la capacidad del personal docente para implementar la formación basada en competencias?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy deficiente 2. Deficiente 3. Neutral 4. Buena 5. Excelente
	<p>Integración Curricular: ¿Cómo evalúa la integración de las competencias en los planes de estudio y en las actividades educativas diarias?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy deficiente 2. Deficiente 3. Neutral 4. Buena 5. Excelente
	<p>Identificación de Competencias: Elija las cinco competencias que considere más importantes para el desarrollo integral de los estudiantes en nuestro colegio, de acuerdo con la siguiente lista:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento Crítico • Resolución de Problemas • Comunicación Efectiva • Trabajo en Equipo • Autogestión del Aprendizaje • Adaptabilidad y Flexibilidad • Responsabilidad Social • Empatía • Creatividad • Iniciativa y Proactividad • Tecnología de la Información • Aprendizaje Permanente • Ética y Valores • Interculturalidad y Diversidad • Liderazgo
Área: Liderazgo Pedagógico	<p>Percepción del Liderazgo: ¿Cómo evalúa el liderazgo pedagógico actual en la institución?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy deficiente 2. Deficiente 3. Neutral 4. Bueno 5. Excelente
	<p>Apoyo a la Innovación: ¿Cómo evalúa la promoción de la innovación pedagógica y el desarrollo profesional continuo?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy deficiente 2. Deficiente

	<p>3. Neutral 4. Buena 5. Excelente</p>
	<p>Comunicación y Colaboración: ¿Cómo evalúa la comunicación y colaboración entre los líderes educativos y el personal docente? 1. Muy deficiente 2. Deficiente 3. Neutral 4. Buena 5. Excelente</p>
<p>Área: Gestión Curricular</p>	<p>Revisión Curricular: ¿Cómo evalúa la frecuencia con que se revisan y actualizan los planes de estudio? 1. Muy deficiente 2. Deficiente 3. Neutral 4. Buena 5. Excelente</p>
	<p>Evaluación de Resultados: ¿Cómo evalúa los resultados de aprendizaje en relación con los objetivos curriculares? 1. Muy deficientes 2. Deficientes 3. Neutral 4. Buenos 5. Excelentes</p>
	<p>Recursos Financieros: ¿Cómo evalúa la asignación y gestión de los recursos financieros para apoyar las necesidades educativas? 1. Muy deficiente 2. Deficiente 3. Neutral 4. Buena 5. Excelente</p>
<p>Área: Gestión de Recursos</p>	<p>Recursos Humanos: ¿Cómo evalúa la gestión del personal no docente para respaldar los objetivos educativos? 1. Muy deficiente 2. Deficiente 3. Neutral 4. Buena 5. Excelente</p>

	<p>Infraestructura y Tecnología: ¿Qué tan efectiva es la gestión de la infraestructura y la integración de la tecnología en el proceso educativo?</p> <ol style="list-style-type: none">1. Muy deficiente2. Deficiente3. Neutral4. Buena5. Excelente
Sección 5: Observaciones	

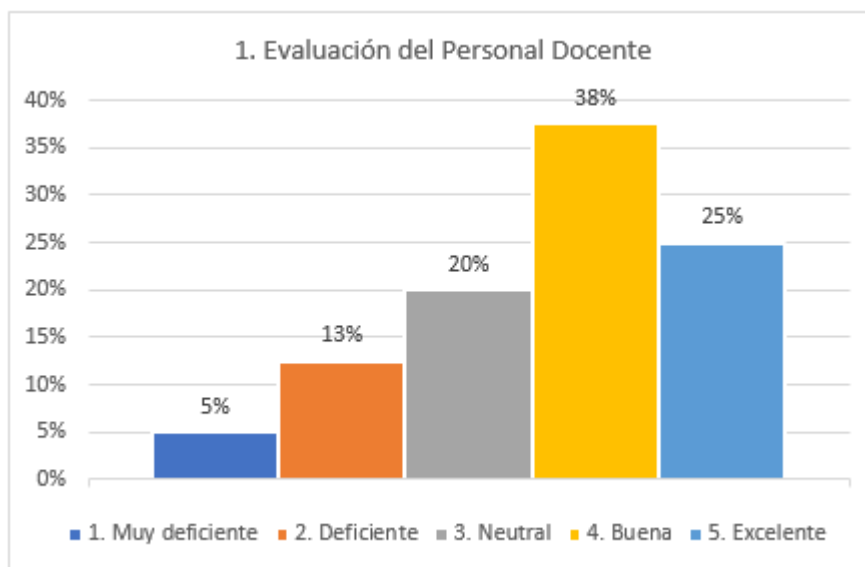
Análisis de resultados

La encuesta se divide en 4 áreas cuyo propósito es indagar en la evaluación que proponen 40 funcionarios (equipo directivo, profesores, profesionales de apoyo y administrativos del Colegio Chile. El instrumento fue aplicado en línea a través de la plataforma Google Forms. A continuación, se presenta el análisis de los resultados en las cada una de ellas referidas a las áreas

Área de Formación Basada en Competencias

1. Evaluación del Personal Docente:

Calificación	Cantidad de encuestados	Porcentaje
1. Muy deficiente	2	5%
2. Deficiente	5	13%
3. Neutral	8	20%
4. Buena	15	38%
5. Excelente	10	25%



La primera pregunta se refiere a la Evaluación del Personal Docente: ¿Cómo evalúa la capacidad del personal docente para implementar la formación basada en competencias? La mayoría de los encuestados (63%) tienen una calificación positiva, ya

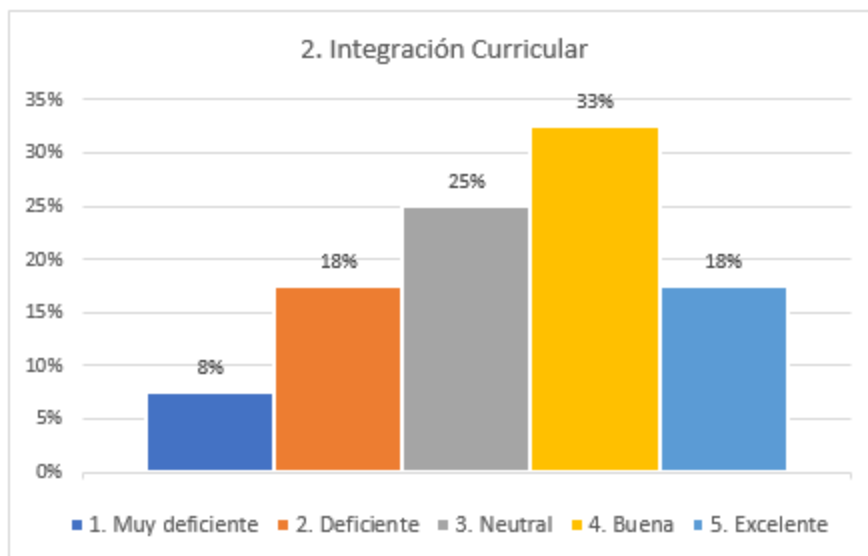
que se dividen entre "buena" y "excelente". La cantidad significativa de encuestados que califica al personal docente con calificación 4 y 5, sugiere que existe una proporción considerable de personal docente con un nivel de competencia satisfactorio. Estos resultados pueden indicar que las estrategias de formación basadas en competencias están teniendo un impacto positivo en una parte sustancial del profesorado.

Sin embargo, hay una proporción considerable de docentes (38%) que se encuentran en las categorías de "neutral", "deficiente" y "muy deficiente". Esto nos sugiere por donde pueden encaminarse las áreas de mejora o necesidades específicas de formación para ese grupo. El grupo de encuestados que califica al personal docente con calificación "neutral" (calificación 3) (20%) puede indicar cierta ambigüedad en la percepción de la competencia. Se hace necesario explorar las razones detrás de esta neutralidad mediante encuestas adicionales o entrevistas cualitativas para comprender mejor las expectativas y percepciones de los docentes en relación con la formación basada en competencias.

La presencia de calificación "deficiente" (calificación 2) y "muy deficiente" (calificación 1) en un 18% de encuestados señala la existencia de un grupo que podría necesitar atención y apoyo adicional. Sería positivo realizar un análisis más detallado para identificar las áreas específicas en las que estos encuestados pueden requerir mejora y diseñar programas de formación específicos para abordar esas deficiencias.

2. Integración Curricular

Nivel de Integración	Cantidad de encuestados	Porcentaje
1. Muy deficiente	3	8%
2. Deficiente	7	18%
3. Neutral	10	25%
4. Buena	13	33%
5. Excelente	7	18%



La segunda pregunta indaga sobre la Integración Curricular: ¿Cómo evalúa la integración de las competencias en los planes de estudio y en las actividades educativas diarias? En la distribución de las respuestas La mayoría de los encuestados (33%) consideran que la integración curricular es “buena” (calificación 4), 18% de encuestados evalúa que la integración curricular es excelente (calificación 5). 25% de encuestados mantienen una posición neutral sobre la integración curricular, y 26% de encuestados en total piensan que la integración curricular es deficiente o muy deficiente (calificación 1 y 2).

En general, la mayoría de los encuestados tienen una percepción positiva sobre la integración curricular, ya que la mayor parte de las respuestas se encuentran en las categorías buena y excelente. Esto sugiere que un segmento considerable de la comunidad educativa valora y reconoce la efectividad de la integración curricular en su conjunto.

Sin embargo, hay un grupo significativo de encuestados que evalúan que la integración curricular está en un nivel bajo (deficiente o muy deficiente). Explorando las calificaciones bajas, el grupo de encuestados (26%) que requiere una atención especial. Es fundamental identificar las áreas específicas de preocupación y las razones detrás de estas percepciones negativas. Una alternativa de profundización puede ser realizar entrevistas individuales o grupos focales.

Ello podría revelar información valiosa sobre las deficiencias percibidas en la integración curricular. Es importante identificar áreas específicas de mejora según las respuestas de los encuestados que consideran que la integración curricular está en un nivel bajo, y a partir de esta información diseñar estrategias de formación o desarrollo profesional centradas en mejorar la integración curricular, especialmente para aquellos que perciben que está poco integrada.

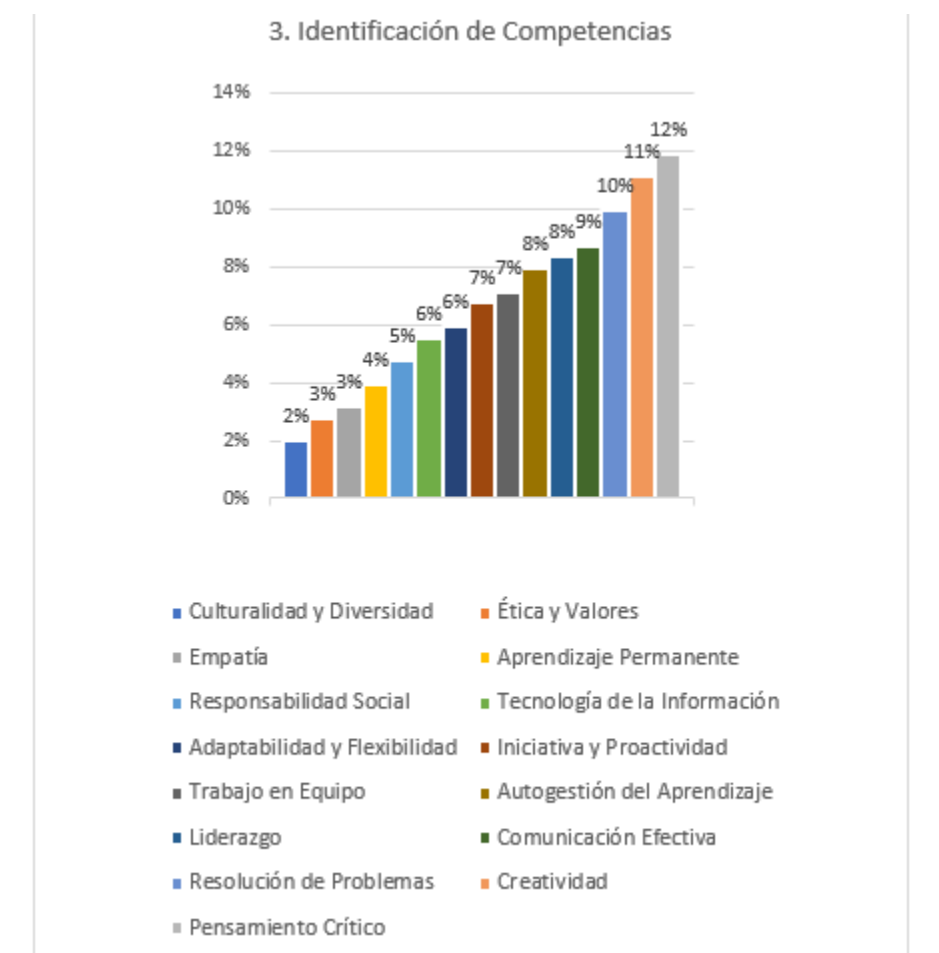
Los encuestados que indicaron una posición neutral (25%) pueden tener opiniones diversas o pueden no haber experimentado una integración curricular clara en sus experiencias educativas. Es crucial investigar más a fondo para entender las expectativas de este grupo y abordar cualquier falta de claridad o comprensión sobre el concepto de integración curricular. La neutralidad de algunos encuestados podría indicar la necesidad de una evaluación más detallada para comprender sus perspectivas y expectativas en relación con la integración curricular. La tendencia sugiere realizar entrevistas o encuestas adicionales para entender mejor las razones detrás de las percepciones negativas sobre la integración curricular.

3. Identificación de Competencias (seleccionar 5 competencias)

En la pregunta referida a la Identificación de Competencias se les pidió a los encuestados que elijan las cinco competencias que consideren más importantes para el desarrollo integral de los estudiantes en nuestro colegio, de acuerdo con la siguiente tabla:

Competencia	Cantidad de encuestados	Porcentaje
Culturalidad y Diversidad	5	2%
Ética y Valores	7	3%
Empatía	8	3%
Aprendizaje Permanente	10	4%
Responsabilidad Social	12	5%
Tecnología de la Información	14	6%
Adaptabilidad y Flexibilidad	15	6%
Iniciativa y Proactividad	17	7%
Trabajo en Equipo	18	7%
Autogestión del Aprendizaje	20	8%

Liderazgo	21	8%
Comunicación Efectiva	22	9%
Resolución de Problemas	25	10%
Creatividad	28	11%
Pensamiento Crítico	30	12%



Las cinco competencias más seleccionadas por los encuestados son: Pensamiento Crítico (12%), Creatividad (11%), Resolución de Problemas (10%), Comunicación Efectiva (9%) y Liderazgo (8%). Vamos a realizar un análisis individual de dichas competencias, considerando la cantidad de encuestados que las eligieron en una muestra de 40 personas.

La elección de Pensamiento Crítico por la mayoría (12%) sugiere que la comunidad educativa valora la capacidad de analizar, evaluar y cuestionar información de manera reflexiva. Esto implica que es probable que exista una conciencia de la

importancia de desarrollar habilidades de pensamiento crítico para abordar de manera efectiva situaciones complejas y diversas.

La alta elección de Creatividad por el 11% de encuestados indica que esta competencia también es considerada significativa en el contexto educativo intercultural y diverso. La creatividad se valora como una habilidad para encontrar soluciones innovadoras y adaptarse a diferentes contextos, lo que puede ser crucial en entornos educativos diversos.

Aunque el 10% de los encuestados seleccionaron Resolución de Problemas, es importante destacar que, aunque es significativo, no fue la competencia más seleccionada. Esto podría indicar que mientras se valora la habilidad para abordar desafíos, otras competencias como Pensamiento Crítico y Creatividad son igualmente esenciales o se perciben como más relevantes.

La elección de Comunicación Efectiva por 9% de encuestados sugiere que existe una conciencia de la importancia de transmitir ideas de manera clara y comprensible en un contexto diverso. La comunicación efectiva es clave para fomentar la comprensión mutua y construir puentes en entornos caracterizados por la diversidad cultural.

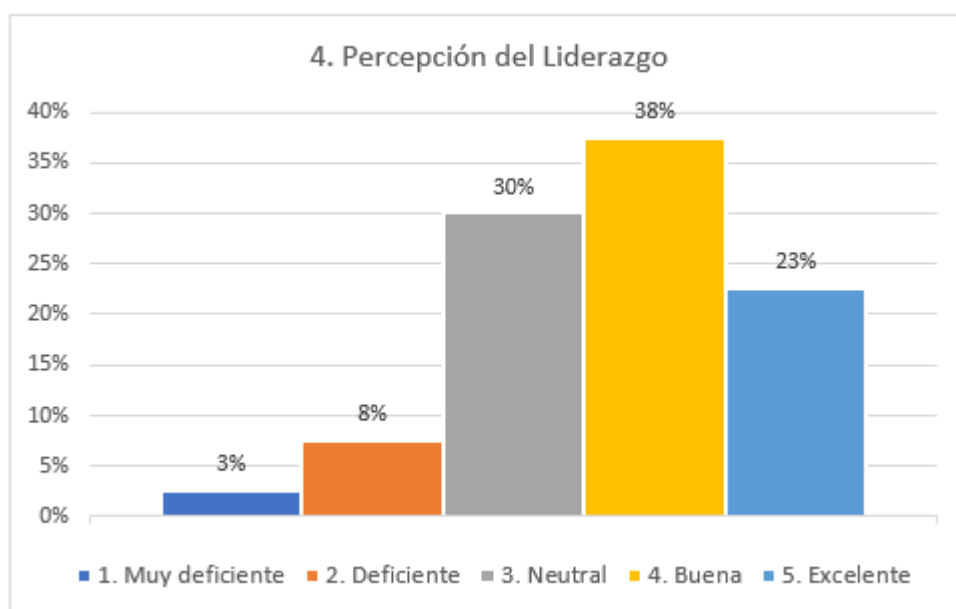
Aunque fue seleccionada por un número significativo de encuestados (8%), el Liderazgo no fue la competencia más elegida. Esto podría indicar que, aunque se reconoce la importancia del liderazgo, otras competencias son consideradas igualmente valiosas.

Las competencias seleccionadas indican una conciencia colectiva sobre la importancia de habilidades cognitivas, creativas y sociales en el contexto sociocultural de la comunidad educativa. El equilibrio en la elección de estas competencias sugiere que se valora una combinación de habilidades para abordar eficazmente los desafíos educativos en un entorno diverso. Aunque ciertas competencias son menos seleccionadas, no deben subestimarse. Puede ser útil explorar las razones detrás de su menor elección para comprender si hay percepciones o áreas de mejora específicas. La implementación de estrategias pedagógicas y actividades prácticas puede ser clave para fomentar el desarrollo las competencias menos destacadas.

Área de Liderazgo Pedagógico

4. Percepción del Liderazgo:

Calificación	Cantidad de encuestados	Porcentaje
1. Muy deficiente	1	3%
2. Deficiente	3	8%
3. Neutral	12	30%
4. Buena	15	38%
5. Excelente	9	23%

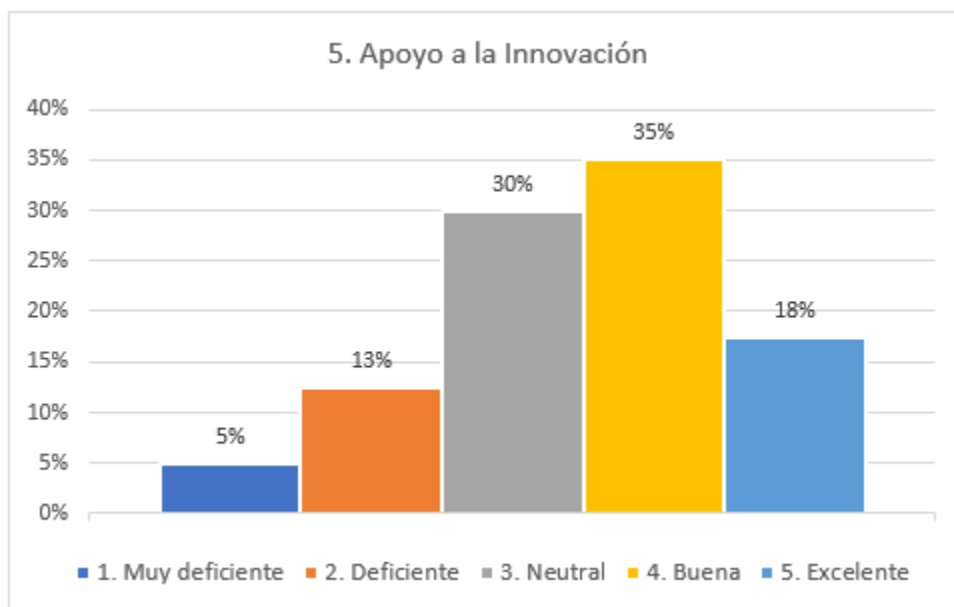


La percepción mayoritaria sobre el liderazgo pedagógico es positiva, con la mayoría calificándolo como "Bueno" o "Excelente" para un 61%. La presencia de respuestas "Neutral" sugiere posibles áreas de ambigüedad o variabilidad en las percepciones. Las respuestas "Deficiente" y "Muy deficiente" son minoritarias pero esenciales de abordar, identificando áreas específicas para mejora.

5. Apoyo a la Innovación:

Nivel de Apoyo	Cantidad de encuestados	Porcentaje
----------------	-------------------------	------------

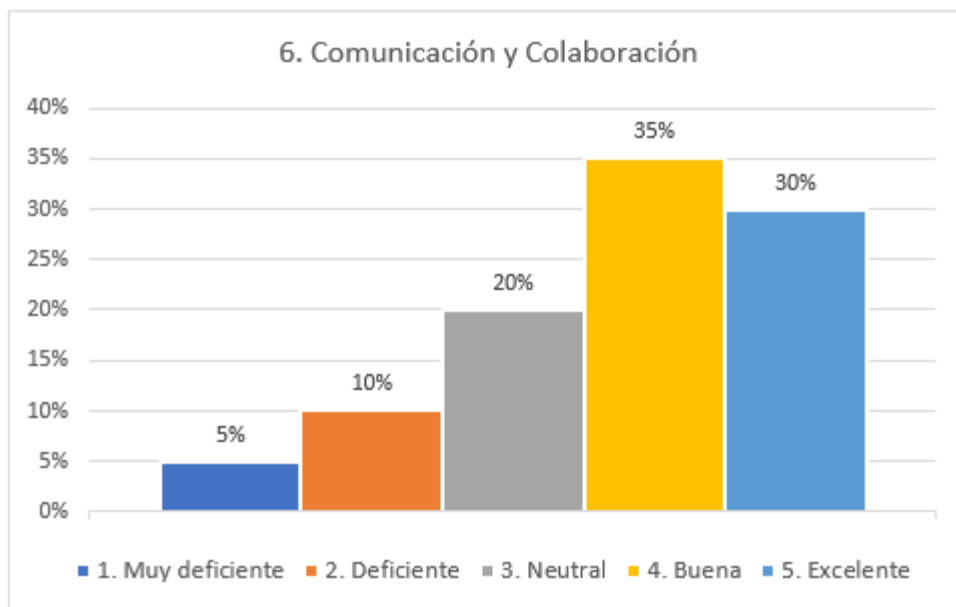
1. Muy deficiente	2	5%
2. Deficiente	5	13%
3. Neutral	12	30%
4. Buena	14	35%
5. Excelente	7	18%



En el ítem Apoyo a la Innovación una proporción significativa percibe la promoción de la innovación como "Buena" que representa el 35% y "Excelente" con un 5%. Respuestas "Neutral" podrían indicar falta de conocimiento sobre las iniciativas, señalando la necesidad de mejorar la comunicación. Las respuestas "Deficiente" y "Muy deficiente" indican áreas críticas que requieren una atención inmediata.

6. Comunicación y Colaboración:

Calificación	Cantidad de encuestados	Porcentaje
1. Muy deficiente	2	5%
2. Deficiente	4	10%
3. Neutral	8	20%
4. Buena	14	35%
5. Excelente	12	30%



La mayoría evalúa positivamente la comunicación y colaboración entre líderes educativos y personal docente con un 65%. Aunque hay respuestas "Neutral", el número de respuestas "Muy Deficiente" y "Deficiente" es bajo, pero requiere una investigación más profunda. Identificar y destacar las prácticas exitosas en comunicación y colaboración puede fortalecer estas áreas positivas.

Los desafíos identificados en la comunicación y colaboración entre líderes educativos y personal docente, si ponemos en foco en las respuestas "Muy Deficiente" y "Deficiente" nos plantean la necesidad de investigación detallada para identificar áreas específicas problemáticas y desarrollo de planes de acción concretos. La variabilidad de experiencias expresada en respuestas neutrales, están indicando la importancia de explorar las razones detrás de la neutralidad para mejorar percepciones. La mayoría percibe la comunicación y colaboración como "Buena" o "Excelente", destacando la necesidad de identificar y expandir prácticas exitosas.

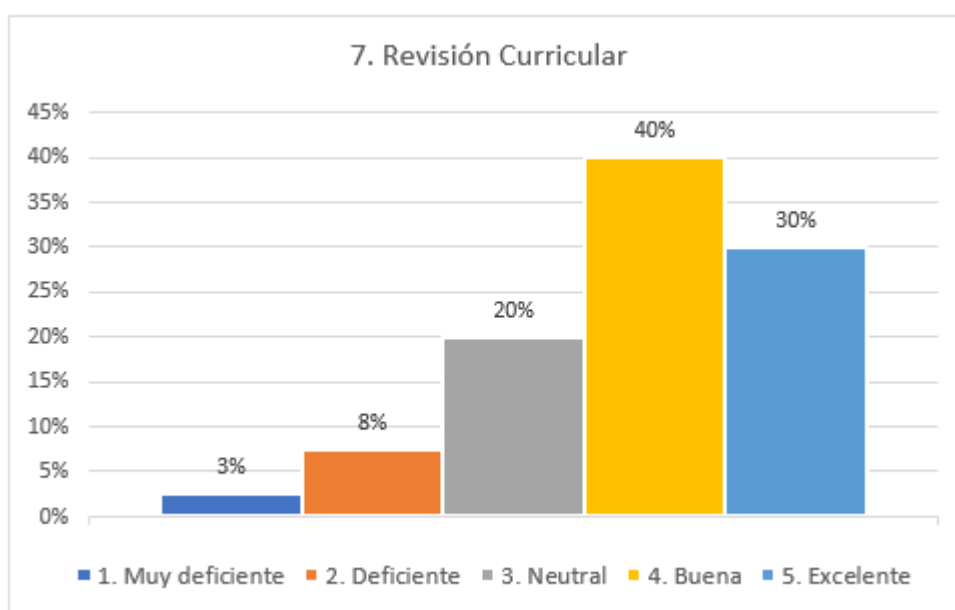
En resumen, esta sección de la encuesta revela percepciones mayormente positivas en liderazgo pedagógico, apoyo a la innovación, y comunicación. Sin embargo, existen áreas críticas que necesitan atención, especialmente en las respuestas negativas. La transparencia y la comunicación efectiva son aspectos clave para abordar las áreas de mejora y fortalecer las prácticas positivas. La retroalimentación adicional, a través de encuestas o entrevistas, será valiosa para comprender a fondo las razones detrás de

ciertas percepciones y orientar acciones específicas para mejorar la calidad educativa en el Colegio Chile.

Área de Gestión Curricular

7. Revisión Curricular:

Frecuencia de Revisión	Cantidad de encuestados	Porcentaje
1. Muy deficiente	1	3%
2. Deficiente	3	8%
3. Neutral	8	20%
4. Buena	16	40%
5. Excelente	12	30%

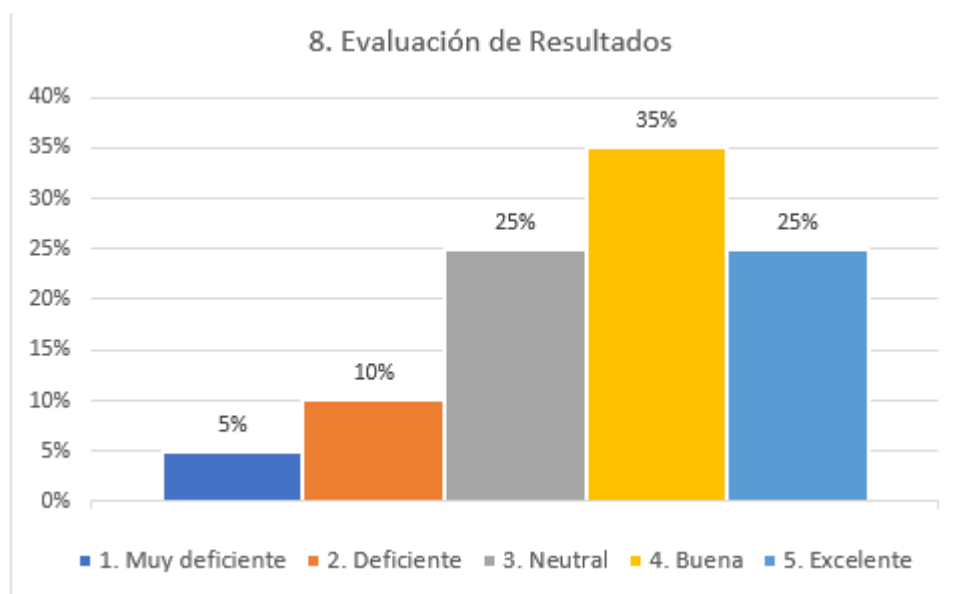


Se expresan preocupaciones significativas en la revisión curricular, particularmente en respuestas "Muy Deficiente" y "Deficiente". Hay un requerimiento de investigación profunda para identificar áreas específicas percibidas como deficientes y desarrollar estrategias de mejora. Las respuestas neutrales indican falta de conocimiento o percepciones mixtas, subrayando la importancia de mejorar la comunicación sobre la revisión curricular. Se presentan evaluaciones positivas predominando en "Buena" y

"Excelente", lo que resalta la necesidad de identificar prácticas específicas para replicar y mejorar el proceso.

8. Evaluación de Resultados:

Calificación	Cantidad de encuestados	Porcentaje
1. Muy deficiente	2	5%
2. Deficiente	4	10%
3. Neutral	10	25%
4. Buena	14	35%
5. Excelente	10	25%



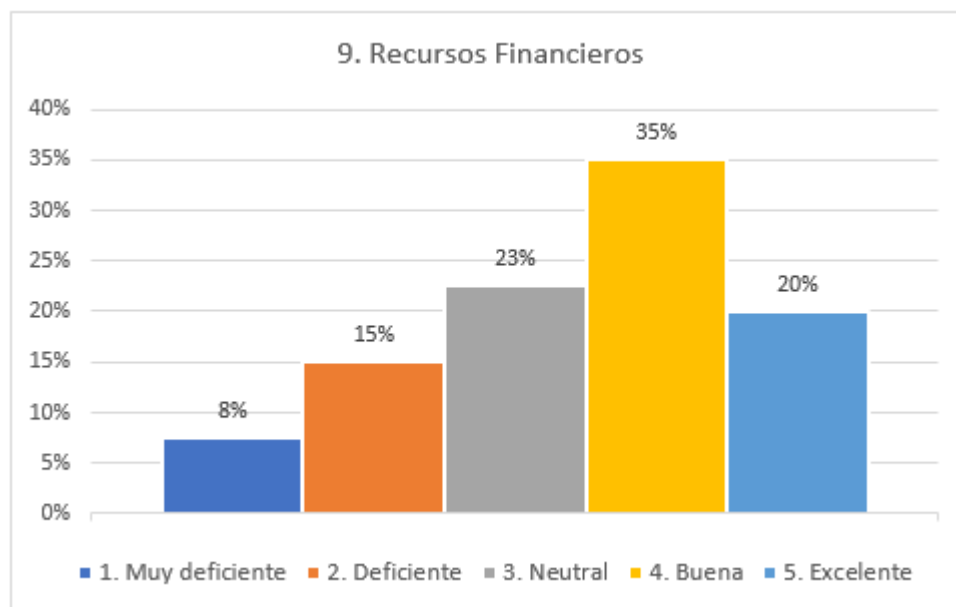
En este ítem se observa una evaluación mayormente positiva de los resultados de aprendizaje en relación con los objetivos curriculares. Hay identificación de aspectos positivos en respuestas "Excelentes" y "Buenos" para fortalecer y expandir. Respuestas neutrales señalan posibles áreas de falta de claridad o posición intermedia, requiriendo encuestas adicionales o entrevistas para comprender mejor y abordar las razones detrás de la neutralidad. Respuestas "Deficientes" y "Muy Deficientes" indican áreas críticas que necesitan atención inmediata y una investigación detallada para abordar problemas específicos.

En resumen, abordar los desafíos identificados en la comunicación, revisión curricular y evaluación de resultados será esencial para fortalecer la gestión curricular en el Colegio Chile. La identificación y promoción de prácticas exitosas pueden ser clave para mejorar la percepción y la efectividad en estas áreas críticas. La transparencia, la comunicación efectiva y la colaboración activa serán fundamentales para el éxito continuo de la institución educativa.

Área de Gestión de Recursos

9. Recursos Financieros:

Eficiencia en Asignación	Cantidad de encuestados	Porcentaje
1. Muy deficiente	3	8%
2. Deficiente	6	15%
3. Neutral	9	23%
4. Buena	14	35%
5. Excelente	8	20%

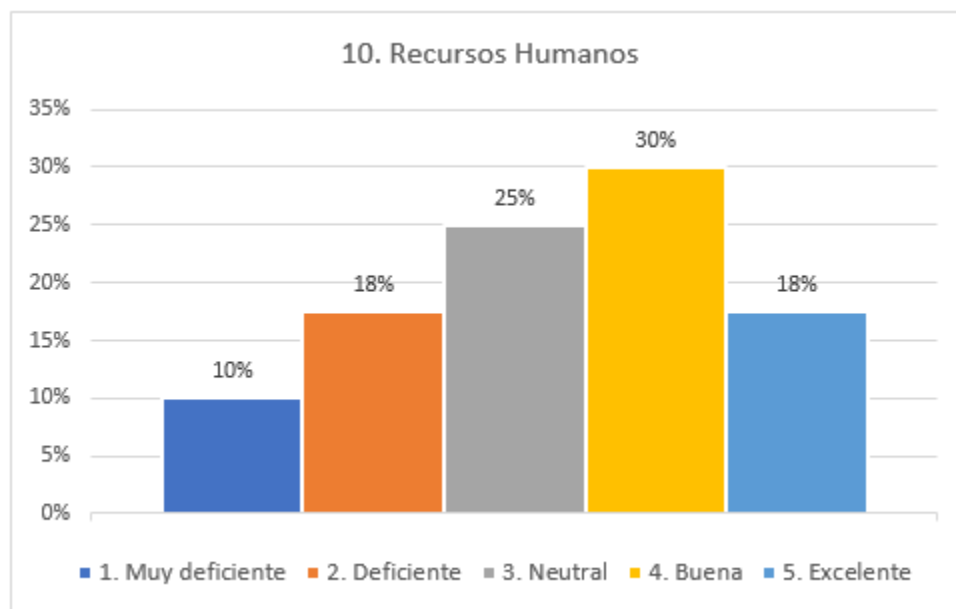


Con respecto al ítem de Recursos Financieros hay un 23% de encuestados con una percepción negativa, destacando la necesidad de investigar y abordar áreas

específicas de preocupación. Un 23% se mantiene neutral, indicando posiblemente información insuficiente, necesitando entrevistas adicionales o encuestas específicas. El 35% percibe la asignación financiera como Buena o Excelente, señalando áreas positivas a identificar y fortalecer.

10. Recursos Humanos:

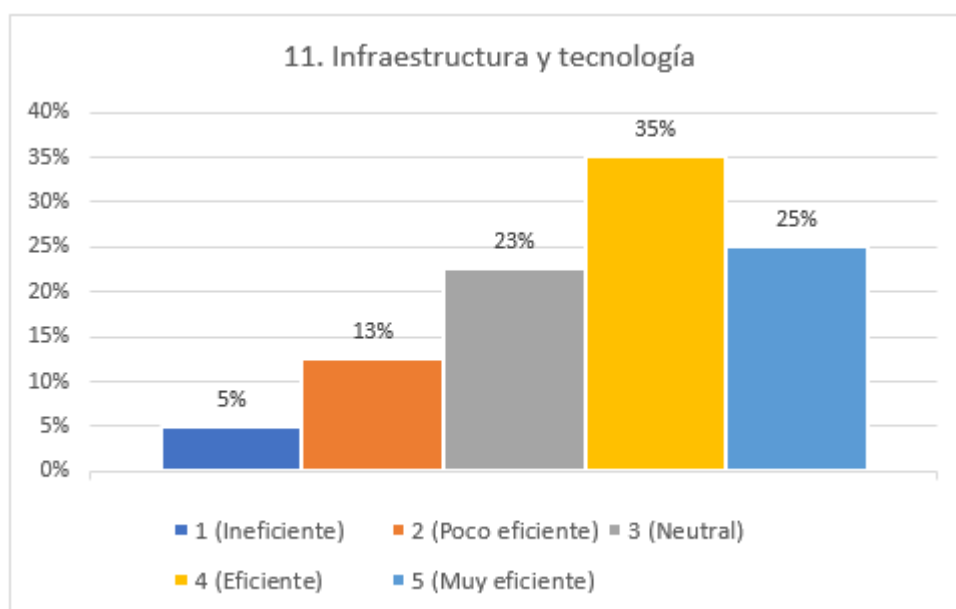
Eficiencia en Gestión	Cantidad de encuestados	Porcentaje
1. Muy deficiente	4	10%
2. Deficiente	7	18%
3. Neutral	10	25%
4. Buena	12	30%
5. Excelente	7	18%



En el ítem de Recursos Humanos hay un 18% de percepción negativa, requiriendo entrevistas detalladas para comprender razones y tomar medidas correctivas. Un 23% se mantiene neutral, sugiriendo falta de posición clara o información insuficiente sobre la gestión de personal. El 55% restante percibe la gestión de personal como Buena o Excelente, destacando áreas positivas a fortalecer y expandir.

11. Infraestructura y Tecnología

Eficiencia en Gestión	Cantidad de encuestados	Porcentaje
1 (Ineficiente)	2	5%
2 (Poco eficiente)	5	13%
3 (Neutral)	9	23%
4 (Eficiente)	14	35%
5 (Muy eficiente)	10	25%



Con respecto al ítem Infraestructura y Tecnología, hay un 18% de los encuestados que tiene una percepción negativa, indicando la necesidad de abordar áreas críticas y realizar entrevistas adicionales para comprender detalles específicos. Un 23% se mantiene neutral, señalando falta de claridad o información insuficiente. El 60% restante percibe la gestión como Buena o Excelente, identificando áreas positivas a fortalecer y expandir.

En las tres áreas evaluadas, la mayoría de los encuestados tiene percepciones negativas, destacando la importancia de abordar desafíos específicos. La neutralidad en algunas respuestas sugiere la necesidad de mejorar la comunicación y la claridad en ciertos aspectos de la gestión. Identificar y fortalecer las áreas percibidas como positivas

en cada aspecto puede contribuir a mejorar la gestión de recursos en el colegio, equilibrando las percepciones.

Propuestas de mejora

Esta propuesta busca abordar las principales debilidades identificadas en la formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos del Colegio Chile. A través de acciones específicas y medibles, se busca fortalecer las áreas críticas y capitalizar las fortalezas existentes para mejorar la calidad educativa de la institución.

1. Área de Formación Basada en Competencias:		
Objetivo	Acciones de Mejora	Responsable
Mejorar la calidad de la formación basada en competencias para optimizar el desarrollo integral de los y las estudiantes.	a. Evaluación Continua del Diseño Curricular: Implementar una revisión continua del diseño curricular para garantizar la alineación con las competencias requeridas. Incluir la retroalimentación de docentes, estudiantes y padres en el proceso de evaluación para capturar diversas perspectivas.	Unidad Técnico Pedagógica
	b. Capacitación Docente Específica: Ofrecer programas de capacitación específicos para los docentes en métodos pedagógicos centrados en competencias. Facilitar talleres regulares para compartir buenas prácticas y estrategias innovadoras relacionadas con la formación basada en competencias.	Equipo de Gestión Sostenedor
	c. Integración de Tecnología Educativa: Promover la integración efectiva de la tecnología educativa para apoyar la formación basada en competencias. Proporcionar recursos digitales y plataformas interactivas que permitan la práctica y evaluación de competencias en entornos virtuales.	Equipo de Gestión Sostenedor Soporte informático

2. Área de Liderazgo Pedagógico:		
Objetivo	Acciones de Mejora	Responsable
Fortalecer el liderazgo pedagógico para promover una cultura educativa positiva y efectiva.	<p>a. Desarrollo de Habilidades de Liderazgo: Implementar programas de desarrollo de liderazgo para directivos y líderes pedagógicos, focalizados en habilidades de liderazgo transformacional y gestión del cambio. Facilitar la participación en redes educativas para fomentar el intercambio de experiencias y estrategias entre líderes pedagógicos.</p>	<p>Unidad Técnico Pedagógica</p> <p>Jefaturas de departamentos</p>
	<p>b. Fomento de la Colaboración: Establecer plataformas y espacios formales para la colaboración entre líderes pedagógicos, docentes y personal administrativo. Implementar reuniones regulares que promuevan la toma de decisiones colaborativa y la discusión de prácticas pedagógicas efectivas.</p>	<p>Unidad Técnico Pedagógica</p> <p>Convivencia Escolar</p>
	<p>c. Monitoreo Continuo del Clima Educativo: Realizar encuestas periódicas para evaluar el clima educativo y la satisfacción del personal. Utilizar los resultados para identificar áreas de mejora y ajustar estrategias de liderazgo pedagógico de manera proactiva.</p>	<p>Convivencia Escolar</p>
3. Área de Gestión Curricular		
Objetivo	Acciones de Mejora	Responsable
Optimizar la gestión curricular para garantizar una educación de alta calidad.	<p>a. Evaluación y Actualización Periódica del Plan de Estudios: Implementar un proceso sistemático de evaluación y actualización periódica del plan de estudios en colaboración con docentes y especialistas en cada materia. Incorporar la retroalimentación de los estudiantes para adaptar el plan de estudios a sus necesidades y expectativas.</p>	<p>Unidad Técnico Pedagógica</p>

	<p>b. Promoción de la Innovación Pedagógica: Establecer un programa formal para fomentar la innovación pedagógica entre los docentes. Reconocer y compartir públicamente las prácticas innovadoras para inspirar a otros educadores y mejorar globalmente la calidad del desarrollo profesional.</p>	
	<p>c. Fortalecimiento de Recursos para la Evaluación de Resultados: Mejorar la infraestructura de evaluación de resultados para proporcionar datos más detallados y significativos. Capacitar al personal en el análisis de datos y en la utilización efectiva de los resultados para tomar decisiones informadas.</p>	Sostenedor

4. Área de Gestión Recursos		
Objetivo	Acciones de Mejora	Responsable
Optimizar la asignación y gestión de recursos financieros, humanos y tecnológicos para satisfacer las necesidades educativas de manera eficiente.	<p>a. Revisión y Optimización del Presupuesto: Realizar una revisión exhaustiva del presupuesto escolar para identificar áreas de eficiencia y posibles ajustes. Establecer un comité de revisión financiera que incluya representantes de docentes, padres y administración.</p>	Sostenedor Jefe administrativo
	<p>b. Capacitación Continua del Personal no Docente: Implementar programas de capacitación continua para el personal no docente, enfocados en sus roles específicos y su contribución a los objetivos educativos. Establecer mecanismos para recoger la retroalimentación del personal no docente sobre la eficiencia de los procesos actuales.</p>	Sostenedor Convivencia Escolar
	<p>c. Desarrollo de un Plan Estratégico de Tecnología e Infraestructura: Elaborar un plan estratégico que identifique las necesidades tecnológicas e infraestructurales a corto y largo plazo.</p>	Sostenedor Jefes de departamento

	Priorizar inversiones en tecnología educativa y mejoras de infraestructura según el plan estratégico, asegurando un uso eficiente de los recursos.	Soporte Informático
--	--	------------------------

Conclusión

El presente trabajo ha permitido manifestar cuán importante es buscar la constante mejora en el ámbito educativo, principalmente en lo que respecta a brindar una educación de calidad. A partir de la experiencia en el Colegio Chile ha logrado relevar la importancia de formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos como motores para mejorar los aprendizajes y el desarrollo integral de una comunidad educativa.

Síntesis:

La experiencia de construir un instrumento de diagnóstico a partir de las características contextuales indagadas y posteriormente aplicarlos permitió recopilar datos y evidencia para identificar los aspectos positivos de la gestión. Se ha logrado identificar áreas de mejora y proponer estrategias concretas que promuevan el desarrollo de competencias sólidas en estudiantes y docentes, así como el fortalecimiento del liderazgo pedagógico y la gestión eficaz de los recursos disponibles. Todo ello en pos de fortalecer la calidad de la educación.

Evaluación:

Es muy necesario que todos los actores del proceso educativo reconozcan que la formación basada en competencias no solo se enfoca en impartir conocimientos, sino que también busca desarrollar habilidades prácticas y cognitivas que preparen a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo contemporáneo. Del mismo modo, el liderazgo pedagógico juega un papel fundamental en la promoción de una cultura escolar de excelencia y en el fomento de prácticas innovadoras que mejoren la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

Asimismo, se ha resaltado la importancia de una gestión curricular y de recursos eficiente, que garantice la coherencia y optimización del proceso educativo, así como el uso óptimo de los recursos disponibles para el beneficio de toda la comunidad educativa. En este punto el compromiso del sostenedor es fundamental.

El análisis muestra la importancia de abordar estas para un desarrollo integral de la comunidad educativa. Se destaca la existencia de una percepción positiva por parte de los encuestados hacia el desempeño de la comunidad en las áreas, lo que permitirá una disposición abierta a la hora de implementar prácticas innovadoras en formación

basada en competencias, fortalecer el liderazgo pedagógico para promover una cultura escolar de altas expectativas, mejorar la gestión curricular para garantizar la coherencia y eficiencia del proceso educativo, y optimizar la gestión de recursos para el beneficio de la comunidad.

Proyección:

El trabajo realizado mostró las percepciones de la comunidad y ofrece un buen punto de partida para abordar nuevos desafíos en el ámbito educativo. Para iniciar este camino se requiere de la evaluación permanente y ajuste de las estrategias propuestas, así como explorar nuevas iniciativas que permitan seguir avanzando. Un factor importante es compartir los resultados y aprendizajes obtenidos en este proceso con la comunidad para que el proyecto se enriquezca.

Para finalizar, la realización de este trabajo ha proporcionado una guía para identificar áreas de mejora y proponer estrategias concretas que aporten a la mejora de la calidad educativa en el Colegio Chile y, por extensión, en cualquier otra comunidad educativa con características semejantes. Enriquecer el PEI con estos aspectos sería un aporte para el logro de los objetivos de aprendizaje planteados en el currículo nacional, y para el desarrollo integral de niños, niñas y adolescente.

Bibliografía

1. Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Granica.
2. Agencia de Calidad de la Educación. (2017). Doce prácticas de aula, desarrollo profesional docente y liderazgo pedagógico (1st ed.). ISBN: 978-956-9484-05-6.
3. Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
<https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
4. Bustamante, M., Cisternas, C., & Villarreal, P. (2012). Evolución de competencias profesionales en el sector de la salud, Chile. *Revista Electrónica de Desarrollo de Competencias (REDEC)*, 2(4), 105-117. ISSN 0718-8757. Recuperado de <http://www.educandus.cl/ojs/index.php/fcompetencias/article/viewFile/57/56>
5. Caro, P. (2020). Prácticas pedagógicas en el proceso de adquisición y desarrollo de competencias básicas en estudiantes de la provincia de Concepción (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperado de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/671060/pacq1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
6. Cejas, M., Chirinos, N., & Vásquez, G. (2017). La administración de recursos humanos. Quito, Ecuador: Editorial Espe.
7. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP Ministerio de Educación. (2021). Estándares de la profesión docente: Marco para la buena enseñanza. Recuperado de <https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>

8. Cox, C. (2019). Liderazgo educativo y formación ciudadana: Visión y prácticas de los actores. *Revista Calidad de la Educación (CNED)*, N° 51, 350-381.
9. Delors, J., & Otros. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Madrid: Santillana. Ediciones UNESCO.
10. García-Sánchez, F. A., Rubio-Gómez, N., Orcajada-Sánchez, N., Escorcía-Mora, C. T., & Cañadas, M. (2018). Necesidades de formación en prácticas centradas en la familia en profesionales de atención temprana españoles [Training needs in family-centered practices for Spanish Early Childhood Intervention professionals].
11. Giménez Giubbani, A. (2016). El papel de la gestión de centros educativos en un modelo de aprendizaje basado en competencias. Recuperado de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-74682016000100001&lng=es&tlng=es
12. Glattorn, A., Boschee, F., Whitehead, B., & Boschee, B. (2013). *Curriculum leadership: Strategies for development and implementation (Third Edition)*. SAGE.
13. López, V., Ahumada, L., Olivares, R., & González, Á. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24(2), 323–329. Recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=74456674&lang=es&site=ehost-live>
14. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar (1ª ed.)*. MINEDUC.
15. MINEDUC. (2020). Decreto 27/2020, art. 1°.

16. Murillo, F. J. (2016). Midiendo la segregación escolar en América Latina. Un análisis metodológico utilizando el TERCE. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 14(4), 33-60.
<https://doi.org/10.15366/reice2016.14.4.002>
17. OCDE. (2019). Estrategia de competencias 2019: Competencias para construir un futuro mejor. Fundación Santillana.
18. Queupil, J. P., & Muñoz-García, A. L. (2019). The role of women scholars in the Chilean collaborative educational research: A social network analysis. Higher Education, 78(1), 115-131.
19. Tobón, S. (2012). El enfoque socio-formativo y las competencias: Ejes clave para transformar la educación. México: CIFE.
20. Weinstein, J. (Ed.). (2016). Liderazgo educativo en la escuela: Nueve miradas. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales. Recuperado de <http://cedle.cl/wp-content/uploads/2018/03/Liderazgo-Educativo-en-la-Escuela.-Nueve-miradas.pdf>