



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO,
GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS
DEL INSTITUTO SUPERIOR DE COMERCIO
JERARDO MUÑOZ CAMPOS DE LA COMUNA DE ANTOFAGASTA,
REGIÓN DE ANTOFAGASTA**

Nombre del estudiante: Sergio Ismael Luco Luco

Nombre del tutor: Amely Dolibeth Vivas Escalante

Antofagasta, marzo 2025

2. ÍNDICE

– 2. Índice	2
– 3. Resumen	3
– 4. Introducción	4
– 5. Marco Teórico	7
– 6. Marco Contextual	11
– 7. Diseño y Aplicación del Instrumento	14
– 8. Propuesta de mejora del Liceo Comercial A-12	20
– 9. Resultados de propuesta de mejora para Liceo Comercial	23
– 10. Conclusiones	26
– 11. Bibliografía	30
– 12. Webgrafía	32

3. RESUMEN

En el presente trabajo se busca entregar un diagnóstico y una propuesta de mejora para el Liceo Comercial A 12 de la ciudad de Antofagasta, considerando los tópicos de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la mencionada unidad educativa.

El propósito de este trabajo se centra en realizar un diagnóstico del Liceo Comercial A 12 y, a partir de las características que surjan, entregar una propuesta de mejora, emanada del análisis de la realidad particular de este centro educativo, que en el último período ofrece un panorama completamente distinto con la llegada de una cantidad no menor de alumnos inmigrantes de distintos países de América.

Para abordar esta temática se optó por aplicar una encuesta a los integrantes de cada área que representa a la comunidad escolar, tras efectuar reuniones para recabar información válida y el análisis de los datos para compartirlos con los directivos. Como resultado se estableció reforzar los encuentros con la comunidad escolar, en los tres estamentos para, en conjunto, establecer hitos de mejora, dada la particularidad de culturas y expectativas que se tienen en el liceo.

4. INTRODUCCIÓN

Este trabajo se centra en la unidad educativa denominada Liceo Comercial A 12 Jerardo Muñoz Campos, de la ciudad de Antofagasta, de vasta trayectoria en la comunidad y un centro educativo que forma parte del patrimonio cultural de la Región de Antofagasta, fuertemente enraizado por haber sido casa de estudios de muchas personas ligadas al desarrollo social y económico de Antofagasta.

En el último decenio, este liceo tuvo un importante cambio estructural, ya que fue considerado como comunidad escolar abierta a la recepción de una masa de 884 estudiantes de diversos países de América, todos ellos migrantes, con diferencia notoria en sus conocimientos y expectativas de vida.

Este cambio sustancial se puede contextualizar en el siguiente resumen:

DATOS DE ALUMNOS

NACIONALIDAD	CANTIDAD DE ESTUDIANTES
ARGENTINA	4
BOLIVIA	336
BRASIL	1
COLOMBIA	336
CUBA	1
ECUADOR	32
ESPAÑA	2
NICARAGUA	1
PARAGUAY	7
PERU	66
REPUBLICA DOMINICANA	3
URUGUAY	0
VENEZUELA	95
TOTAL	884

Del cuadro anterior se desprenden datos que revelan el impacto de este flujo de estudiantes extranjeros sobre esta comunidad educativa:

01. Bolivia y Colombia son los países con mayor representación, cada uno el 39.34% del total de alumnos. Esto indica que juntos conforman más del 78% de los estudiantes.
02. Venezuela ocupa el tercer lugar con un 11.12%, lo que representa una cantidad significativa pero mucho menor comparada con Bolivia y Colombia.
03. Perú sigue con un 7.73%, mostrando una presencia notable aunque más moderada.
04. Otros países como Argentina, Paraguay, República Dominicana, Ecuador, España, y Nicaragua tienen representaciones muy pequeñas (menos del 1% cada uno).
05. Brasil y Cuba tienen la menor representación, con solo un 0.12% cada uno.

El análisis de los porcentajes muestra una distribución altamente desigual de alumnos por país. Bolivia y Colombia dominan significativamente el total de estudiantes, mientras que países como Brasil, Cuba y otros tienen una participación casi testimonial. Esto podría reflejar diferencias en políticas educativas, acceso a programas internacionales, o afinidad cultural y geográfica con la institución o programa.

Según Casanova (2011): Evaluación para la inclusión educativa. (Pág. 80)

“...la movilidad de las personas de un lugar a otro, la conexión virtual que se mantiene a nivel mundial..., obligan a plantearse con seriedad cómo implementar la educación para que resulte atractiva y motivadora al alumnado, por una parte, y para que sea realmente eficaz favoreciendo una formación funcional de cara a la incorporación laboral y social de la persona y al logro de una autoestima que le permita sentirse a gusto consigo misma”.

Es precisamente ese cambio rotundo que vivió la unidad educativa en la que da origen al

objetivo de este trabajo que consiste en efectuar un diagnóstico de la situación actual de ese liceo, a partir de lo cual se establecerá una propuesta de mejora para esta comunidad educativa, teniendo como aspectos clave la educación basada en competencias, el liderazgo docente, la gestión curricular y la gestión de recursos, considerando como base fundamental esta variopinta cantidad de culturas que conviven, con no poca dificultad, en una comunidad cuyas características basales se han transformado de manera rotunda.

El diagnóstico y la propuesta de mejora en las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos requieren un enfoque holístico que articule teorías educativas contemporáneas y prácticas basadas en evidencia. Estas áreas representan pilares fundamentales para el fortalecimiento del proceso educativo, particularmente en entornos escolares en constante cambio.

Ese cambio, esas transformaciones se evidencian con plena claridad en la unidad educativa del Liceo Comercial A 12, haciendo efectiva la siguiente afirmación de Rosa Blanco Guijarro (1990) en La atención a la diversidad en el aula y las adaptaciones del currículo:

“Mejorar la calidad de la enseñanza y asegurar la igualdad de oportunidades, exige que cada escuela reflexione y planifique de forma conjunta la acción educativa más acorde a su propia realidad. Esto implica que las decisiones, tanto curriculares como de definición y funcionamiento del centro deben tomarse por parte de aquellos que van a llevarlas a la práctica en función de su realidad, adecuando a sus características concretas las propuestas que establezca la Administración Educativa”.

5. MARCO TEÓRICO

Para entender la propuesta de mejora del Liceo Comercial A 12, es preciso entrar a definir los conceptos clave que forman el cuerpo teórico de esta Tesis. Esos conceptos son: Formación basada en competencias; liderazgo pedagógico; gestión curricular y gestión de recursos.

A continuación, se resume el sentido de cada uno de estos conceptos

Formación Basada en Competencias (FBC)

La Formación Basada en Competencias se centra en el desarrollo integral de habilidades, conocimientos y actitudes que permitan a los estudiantes responder a las exigencias del mundo actual (Tobón, 2013). Este enfoque prioriza el aprendizaje significativo y contextualizado, promoviendo una enseñanza que trascienda la simple transmisión de contenidos. Según Villa y Poblete (2011), las competencias no son solo un conjunto de habilidades técnicas, sino una integración compleja de capacidades cognitivas, emocionales y sociales.

Para poder aquilatar los aspectos clave de la FBC es preciso que se determine:

Diseño curricular por competencias: Implica estructurar los planes de estudio considerando los resultados de aprendizaje esperados y las necesidades del contexto (Zabalza, 2021).

Evaluación auténtica: Un componente fundamental es la evaluación alineada a la práctica, que permita valorar competencias a través de proyectos, portafolios y simulaciones (Boud y Soler, 2022).

Desde luego que toda unidad educativa tendrá que alinear la FBC con los denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente el objetivo 04, que busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad. Además, responde a las demandas del mercado laboral y la sociedad del conocimiento, que requieren profesionales flexibles y críticos.

Otro elemento clave resulta el liderazgo pedagógico, elemento determinante para el éxito

escolar, dado que influye directamente en la calidad de la enseñanza y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Leithwood et al., 2020). Este enfoque destaca la capacidad de los líderes escolares para guiar procesos pedagógicos, establecer metas claras y fomentar una cultura de mejora continua.

En el presente trabajo, se entenderán como características esenciales del liderazgo pedagógico: **Visión compartida:** La capacidad de establecer objetivos colectivos que movilicen a toda la comunidad educativa (Fullan, 2016).

Orientación hacia el aprendizaje: Un líder pedagógico pone el aprendizaje en el centro de todas las decisiones organizacionales (Robinson, 2018).

Trabajo colaborativo: Promueve la construcción de comunidades de aprendizaje profesional, donde los docentes compartan experiencias y reflexionen sobre su práctica (Hargreaves & O'Connor, 2018).

Conviene destacar que, de acuerdo con la investigación de Marzano et al. (2015) evidencia que el liderazgo pedagógico efectivo puede mejorar significativamente los resultados académicos al influir en la motivación docente y la cohesión del equipo escolar.

En el ámbito de la denominada gestión curricular, para los propósitos de esta tesis, se entenderá que la gestión curricular implica el diseño, implementación y evaluación de los programas educativos para garantizar su pertinencia, coherencia y efectividad (Prieto, 2020). Este proceso requiere una articulación entre los objetivos educativos, las metodologías de enseñanza y los criterios de evaluación.

En la gestión curricular es elemento clave la Planificación estratégica: Según Stenhouse (2014), la gestión curricular debe adaptarse a las necesidades contextuales, considerando la diversidad del alumnado. En el caso particular en estudio, la diversidad cultural de los estudiantes del Liceo Comercial A 12 obliga a que estos conceptos estén desarrollados y formen parte de la cultura académica del establecimiento.

Otro elemento esencial es la innovación pedagógica: La incorporación de tecnologías educativas y metodologías activas, como el aprendizaje basado en proyectos, es esencial para responder a las demandas actuales (Moreno, 2019). Todo lo anterior supone una evaluación continua: es decir, un sistema de monitoreo constante permite ajustar y mejorar el currículo de acuerdo con los resultados obtenidos.

La gestión curricular enfrenta desafíos como la integración de la educación inclusiva y la incorporación de las competencias digitales en todos los niveles educativos (Redecker, 2020), temáticas que se entrecruzan en la realidad que se estudia en el Liceo Comercial A 12 de Antofagasta.

Otro de los elementos clave que se consideran para la propuesta de esta Tesis se centra en la gestión de recursos, que se puede resumir como la gestión efectiva de recursos abarca tanto los materiales como los recursos humanos y financieros necesarios para el funcionamiento óptimo de una institución educativa. Según Mintzberg (2021), una gestión adecuada maximiza el impacto de los recursos disponibles, garantizando su alineación con los objetivos institucionales.

Esta concepción involucra la gestión del talento humano: La capacitación y motivación docente son cruciales para el desempeño escolar (Day et al., 2016).

Infraestructura y tecnología: La provisión de recursos tecnológicos y espacios adecuados fomenta un ambiente propicio para el aprendizaje (OECD, 2019).

Financiación sostenible: La planificación presupuestaria debe enfocarse en garantizar la equidad y la calidad educativa.

La gestión de recursos en la educación actual demanda un enfoque ético y sostenible, asegurando que las decisiones financieras no solo respondan a las necesidades inmediatas, sino que también proyecten un impacto a largo plazo.

El diagnóstico y la mejora en Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico,

Gestión Curricular y Gestión de Recursos requieren un enfoque sistémico que contemple la interrelación de estas áreas para impulsar la calidad educativa. Las teorías y prácticas descritas proporcionan un marco robusto para orientar cambios significativos, destacando la importancia de la evaluación constante y la adaptabilidad a los retos del siglo XXI.

6. MARCO CONTEXTUAL

Para comprender a cabalidad la propuesta de mejora que se plantea es preciso revisar una reseña del Liceo Comercial A-12 de Antofagasta, Chile

El Liceo Comercial A-12, ubicado en la ciudad de Antofagasta, es una institución educativa emblemática que se ha consolidado como un referente en la formación técnico-profesional en la región. Su enfoque pedagógico se centra en la preparación de estudiantes con habilidades y conocimientos especializados en áreas del comercio, la administración y la contabilidad, permitiéndoles integrarse con éxito al mundo laboral o continuar estudios superiores.

Con una trayectoria de varias décadas, el Liceo Comercial A-12 ha sido un pilar en la educación técnica en el norte de Chile. A lo largo de los años, ha evolucionado adaptándose a las necesidades del mercado laboral y las demandas de la sociedad, ofreciendo programas educativos actualizados que responden a los desafíos contemporáneos.

El liceo cuenta con las especialidades de: Administración: Preparando a los estudiantes para gestionar procesos administrativos en organizaciones públicas y privadas.

Auditoría y Manejo de Sistemas Contables. Contabilidad: Fomentando el desarrollo de competencias en análisis financiero,

Ventas y Logística: Proporcionando herramientas para desenvolverse en áreas comerciales y de gestión logística.

Además, el establecimiento incorpora talleres y actividades extracurriculares que promueven habilidades blandas y el desarrollo integral de los estudiantes.

El Liceo Comercial A-12 dispone de modernas instalaciones que incluyen laboratorios informáticos, salas especializadas y recursos tecnológicos que favorecen el aprendizaje práctico. Su equipo docente está compuesto por profesionales altamente capacitados,

comprometidos con la excelencia académica y el desarrollo personal de sus alumnos.

El establecimiento no solo se preocupa por formar técnicos competentes, sino también ciudadanos comprometidos con su entorno. A través de proyectos sociales y actividades de vinculación con el medio, los estudiantes tienen la oportunidad de retribuir a la comunidad y reforzar valores como la solidaridad y el trabajo en equipo.

Sintetizando, el Liceo Comercial A-12 de Antofagasta es una institución educativa que destaca por su compromiso con la formación técnico-profesional de calidad, contribuyendo al desarrollo personal y profesional de sus estudiantes, así como al progreso de la región. Su visión de futuro y su capacidad de adaptación lo posicionan como un actor clave en la educación chilena.

Es útil tener en cuenta el contexto social y el impacto del flujo migratorio que se produjo en los últimos años y que, entre otras ciudades, se concentró con fuerza en la Región de Antofagasta.

El Liceo A-12 ha experimentado un impacto significativo debido al aumento del flujo migratorio concentrado en Antofagasta, una de las regiones con mayor porcentaje de matrícula escolar inmigrante en Chile, alcanzando un 16% en 2022 y que genera reacciones encontradas en el seno de la comunidad, lo que el Centro de Estudios Públicos (CEP) define como una dualidad en la percepción del fenómeno migratorio (<https://www.cepchile.cl/inmigracion-y-regularizacion/>)

Este incremento en la población estudiantil inmigrante ha generado desafíos en el rendimiento académico. Estudios indican que los estudiantes inmigrantes en el norte de Chile presentan una asistencia más baja, promedios de notas inferiores y resultados menos favorables en las pruebas SIMCE de lenguaje y matemática en comparación con sus pares chilenos.

Otro punto gravitante es que la concentración de estudiantes inmigrantes en ciertos establecimientos puede aumentar la segregación escolar y afectar negativamente las tasas de graduación y el rendimiento académico general. En Antofagasta, el 64% de los colegios cuenta con estudiantes inmigrantes, lo que refleja una distribución significativa de esta población en

la mayoría de los establecimientos.

Para abordar estos desafíos, es fundamental que instituciones como el Liceo A-12 implementen políticas educativas inclusivas y estrategias pedagógicas adaptadas a la diversidad cultural y lingüística de su alumnado. Esto contribuirá a mejorar la integración y el desempeño académico de los estudiantes inmigrantes, beneficiando al conjunto de la comunidad educativa.

7. DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para efectuar el diagnóstico de las áreas formación basada en competencia, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, el investigador decidió elaborar y aplicar el instrumento de la encuesta.

Para los efectos del estudio, el diseño del instrumento es el siguiente:

Encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Mejora

Instrucciones:

Por favor, responda las siguientes preguntas de manera sincera. Su participación es clave para diseñar programas de formación adecuados a sus necesidades.

I. Datos Generales

Cargo actual: _____

Años de experiencia en el cargo: _____

Nivel educativo alcanzado:

Técnico ____

Universitario ____

Postgrado ____

II. Formación Basada en Competencias

¿En qué medida considera que su formación actual le permite aplicar un enfoque basado en competencias e área de trabajo?

Totalmente preparado(a) ____

Medianamente preparado(a) ____

Poco preparado(a) ____

Nada preparado(a) ____

¿Qué temas considera prioritarios para su formación en competencias? (Seleccione los que apliquen)

Diseño de estrategias didácticas basadas en competencias ____

Evaluación del aprendizaje por competencias ____

Uso de tecnologías en la enseñanza por competencias ____

Otros: _____

III. Liderazgo Pedagógico

¿En qué nivel considera que ejerce liderazgo pedagógico en su institución?

Alto ____

Medio ____

Bajo ____

No ejerzo liderazgo pedagógico ____

¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en el liderazgo pedagógico?

Falta de formación específica ____

Resistencia al cambio por parte del equipo docente ____

Falta de apoyo institucional ____

Otros: _____

¿Qué aspectos le gustaría fortalecer en liderazgo pedagógico?

Comunicación efectiva y gestión de equipos ____

Implementación de metodologías innovadoras ____

Gestión del cambio educativo ____

Otros: _____

IV. Gestión Curricular

¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre la planificación y gestión curricular?

Alto ____

Medio ____

Bajo ____

Nulo ____

¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la gestión curricular?

Falta de formación en diseño curricular ____

Dificultades en la integración de competencias en el currículo ____

Falta de alineación con las normativas vigentes ____

Otros: _____

¿Cuáles son sus principales necesidades de formación en esta área?

Diseño y evaluación curricular ____

Actualización de planes de estudio ____

Integración de TIC en la gestión curricular ____

Otros: _____

V. Gestión de Recursos

¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre la gestión eficiente de recursos educativos?

Alto ____

Medio __

Bajo ____

Nulo ____

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta en la gestión de recursos?

Escasez de recursos financieros ____

Falta de capacitación en administración de recursos ____

Uso ineficiente de los recursos disponibles ____

Otros: _____

¿Qué tipo de formación le ayudaría a mejorar la gestión de recursos?

Gestión financiera y presupuestaria ____

Planificación estratégica de recursos ____

Uso de herramientas tecnológicas para la gestión de recursos ____

Otros: _____

¡Gracias por su participación!

De acuerdo con el objetivo planteado y, desde la perspectiva del impacto esperado, la propuesta se fundamenta en la recolección inicial de datos a modo de diagnóstico gestionando tres reuniones con los integrantes del Consejo Escolar el cual cuenta con los representantes de

cada estamento del liceo: director, padres y apoderados, asistentes de la educación, docentes y estudiantes, quienes conocen las necesidades de sus pares. En estos encuentros, dado que una de las dimensiones que recoge esta propuesta es la gestión pedagógica -indicada por cierto en el Plan de Mejoramiento Educativo- es pertinente que participe el jefe de UTP y curriculista.

Estas tres sesiones iniciales contemplarían:

Fase 1: presentación del proyecto, lluvia de ideas y delimitación de una posterior reunión de cada representante con sus estamentos para aplicar formulario de preguntas. Esta fase valida el instrumento de recogida de datos y establece la mejor manera de su aplicación.

Fase 2: nueva reunión con representantes para dar a conocer resultados de encuesta y delimitar acciones. Esta fase permite establecer correcciones e incorporar criterios de análisis, de acuerdo a cada estamento.

Fase 3: reunión de evaluación y muestra de matriz de actividades que posibiliten la aplicación de un programa de mejora, privilegiando los recursos y el sentido de pertenencia del equipo involucrado.

Una vez realizada esta validación se aplica a los docentes y administrativos docentes del Liceo Comercial A 12, asegurándose una muestra representativa del universo.

La validación de una encuesta en el contexto de un liceo es un proceso esencial para garantizar que los datos recopilados sean precisos, confiables y útiles en la toma de decisiones estratégicas para la mejora de la gestión educativa. A continuación, se presentan los principales fundamentos para su validación:

Fiabilidad y Consistencia Interna

La fiabilidad de la encuesta se evalúa mediante pruebas estadísticas, que mida la consistencia interna de los ítems del instrumento. Esto asegura que las respuestas sean estables y coherentes en diferentes aplicaciones.

Para la validez, tanto del instrumento como de los contenidos emanados de su aplicación se deberán considerar los siguientes aspectos:

Validez de Contenido

Se verifica que las preguntas incluidas en la encuesta sean pertinentes y abarquen de manera completa las dimensiones clave de la gestión escolar, como liderazgo directivo, calidad de enseñanza, infraestructura, clima organizacional y participación de la comunidad educativa. La validación se realiza con expertos en gestión educativa y docencia.

Validez de Constructo

Se analiza si la encuesta mide efectivamente los conceptos que pretende evaluar. Para ello, se pueden aplicar técnicas como el análisis factorial, asegurando que los ítems agrupados reflejan correctamente las dimensiones teóricas establecidas.

Validez de Criterio

Se examina la correlación de los resultados de la encuesta con otros indicadores de gestión escolar, como el desempeño académico, niveles de satisfacción de estudiantes y docentes, y eficiencia en la administración de recursos.

Prueba Piloto

Antes de su aplicación masiva, la encuesta debe someterse a una prueba piloto en una muestra representativa de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, apoderados y directivos). Esto permite detectar ambigüedades, errores de formulación o sesgos en las preguntas.

Claridad y Comprensión

Se debe asegurar que el lenguaje utilizado en la encuesta sea accesible para todos los participantes, evitando tecnicismos y garantizando que las preguntas sean comprensibles según el nivel educativo de los encuestados.

Ética y Confidencialidad

La validación de la encuesta debe considerar principios éticos, asegurando la confidencialidad de las respuestas y el consentimiento informado de los participantes.

Análisis y Retroalimentación

Una vez aplicada la encuesta y analizados los resultados, se deben compartir los hallazgos con la comunidad educativa, fomentando la retroalimentación y la co-construcción de estrategias de mejora en la gestión del liceo.

Este proceso de validación permite asegurar que la encuesta sea un instrumento eficaz para recopilar información relevante, facilitando la toma de decisiones fundamentadas y promoviendo la mejora continua en la gestión educativa.

8. PROPUESTA DE MEJORA DEL LICEO COMERCIAL A-12

1. Introducción

El presente documento tiene como objetivo plantear estrategias de mejora en el Liceo Comercial A-12 en función de las debilidades identificadas en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión de recursos y gestión curricular.

2. Diagnóstico de la Situación Actual

Se han identificado las siguientes debilidades en cada área:

Formación basada en competencias: Falta de integración efectiva del enfoque por competencias en el diseño de los programas educativos.

Liderazgo pedagógico: Deficiencias en la formación y actualización de los directivos y docentes en metodologías innovadoras.

Gestión de recursos: Insuficiencia en la asignación y optimización de los recursos materiales y tecnológicos para el aprendizaje.

Gestión curricular: Falta de alineación entre el currículo y las necesidades del mercado laboral.

3. Estrategias de Mejora

3.1 Formación Basada en Competencias

Actualización y rediseño de los programas educativos con enfoque en competencias, considerando las necesidades del sector productivo.

Capacitación docente en metodologías activas, aprendizaje basado en proyectos y evaluación por competencias.

Creación de alianzas con empresas y entidades para facilitar prácticas profesionales y experiencias de aprendizaje contextualizado.

3.2 Liderazgo Pedagógico

Implementación de programas de formación y acompañamiento para directivos y docentes en liderazgo transformacional.

Creación de comunidades de aprendizaje profesional para compartir buenas prácticas.

Establecimiento de un sistema de mentoría entre docentes experimentados y nuevos profesionales.

3.3 Gestión de Recursos

Elaboración de un plan de inversión en infraestructura y tecnología educativa acorde con las necesidades actuales.

Optimización del uso de los recursos existentes mediante una mejor planificación y seguimiento.

Fomento de la gestión de proyectos para la obtención de fondos externos y financiamiento complementario.

3.4 Gestión Curricular

Revisión y actualización del currículo en función de los requerimientos del mercado laboral y los estándares educativos nacionales e internacionales.

Implementación de un sistema de monitoreo y evaluación del currículo para garantizar su pertinencia y efectividad.

Incorporación de programas de educación continua y certificaciones que aumenten la

empleabilidad de los egresados.

4. Implementación y Seguimiento

Para garantizar el éxito de la propuesta, se plantea la creación de un equipo de mejora institucional que supervise la implementación de estas estrategias, realice evaluaciones periódicas y proponga ajustes según los resultados obtenidos.

5. Conclusión

Las estrategias propuestas buscan fortalecer el Liceo Comercial A-12, garantizando una educación de calidad alineada con las demandas actuales. La mejora en estas áreas permitirá una formación más integral de los estudiantes, una gestión más eficiente de los recursos y un liderazgo pedagógico más sólido.

9. RESULTADOS DE PROPUESTA DE MEJORA PARA LICEO COMERCIAL

Establecido el instrumento, efectuada la encuesta y validados sus resultados, el investigador solicitó permiso a la dirección del establecimiento para efectuar tres sesiones en dos días para analizar los principales hallazgos obtenidos, los que se determinan a continuación, presentando los resultados de la propuesta de mejora en los ámbitos de liderazgo escolar, gestión comercial, gestión de recursos y educación basada en competencias, con ejemplos específicos para cada área:

1. Liderazgo Escolar

Resultado: Considerando el panorama actual del Liceo, sobre todo en el aspecto de su multiculturalidad, se estableció que existe un incremento en acciones de liderazgo docente, con ámbitos de comunicación y e ha fortalecido la capacidad de liderazgo del equipo directivo y docente mediante la implementación de estrategias de liderazgo transformacional y colaborativo.

Un ejemplo es que, con el visto bueno de la dirección, se instauraron reuniones semanales de planificación estratégica con participación de docentes y representantes estudiantiles, lo que permitió una toma de decisiones más inclusiva y eficaz. En todo caso, este aspecto es uno de los más difíciles de asumir dada la disparidad de opiniones de los docentes respecto al qué y cómo se establece un liderazgo efectivo, la mejor manera de manejar conflictos y realizar acciones en pro del fortalecimiento de un liderazgo de los docentes no solo en las aulas, sino además en los directivos comprometidos con el proceso.

2. Gestión Curricular

Como resultado en este punto se ha optimizado la gestión comercial del liceo mediante alianzas estratégicas con empresas locales y la implementación de un programa de formación en emprendimiento para los estudiantes. Este aspecto encuentra un punto crítico en el tema de la factibilidad que se tiene para acceder a estos recursos, considerando que el establecimiento debe tener permisos de la Corporación Municipal de Desarrollo Social, CMDS, lo que demora notoriamente el curso de este proceso. Existe un compromiso -surgido a partir de esta

experiencia de propuesta de mejora, para acelerar los canales comunicativos entre el Liceo y la CMDS.

Un ejemplo que evidencia este tema es que se firmaron convenios con empresas de la región para que los estudiantes realicen pasantías en áreas administrativas y comerciales, aumentando su empleabilidad y experiencia práctica. Un aspecto positivo radica en el hecho de que el ingreso de estudiantes extranjeros a estas experiencias prácticas ha aumentado ostensiblemente, lo que aminora la tensión dentro del establecimiento en otros aspectos.

3. Gestión de Recursos

Producto de estas sesiones en pro de las acciones de mejora, el principal resultado es que se ha mejorado el uso eficiente de los recursos financieros y materiales del liceo, asegurando una administración transparente y optimizada. Incluso, en una de las sesiones se acordó levantar un protocolo de acuerdo en concientizar a todos los actores del proceso educativo, con el compromiso de instaurar una conciencia de ahorro, mejor cuidado del inmueble y un mejor aprovechamiento de los espacios existentes en el recinto, para de este modo incrementar el apego de la comunidad con el Liceo Comercial.

Ejemplo:

Se implementó un sistema de gestión de inventarios para materiales de oficina y recursos tecnológicos, reduciendo el desperdicio y asegurando una distribución equitativa de los insumos. Para los estudiantes se propuso generar actividades en pro de mejorar espacios no utilizados y así efectuar actividades artísticas, deportivas y recreativas, en modalidad de campeonato interno, con reconocimiento a las mejores iniciativas desplegadas en este aspecto.

4. Educación Basada en Competencias

Resultado: Se ha fortalecido el enfoque educativo basado en competencias, alineando los programas de estudio con las necesidades del mercado laboral y promoviendo el aprendizaje práctico.

Ejemplo: Se diseñó e implementó un módulo de “Simulación Empresarial” en el que los estudiantes gestionan una empresa ficticia, enfrentando desafíos reales del mundo comercial y desarrollando habilidades como la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Estos resultados evidencian avances significativos en la mejora del desempeño institucional, preparando a los estudiantes para enfrentar con éxito los retos del mundo laboral y empresarial.

10. CONCLUSIONES

La presente investigación ha tenido como propósito central la formulación y validación de una propuesta de mejora integral orientada al fortalecimiento de cuatro dimensiones estratégicas en el ámbito educativo: la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. Cada una de estas áreas ha sido abordada de manera sistemática y con una visión holística, con el objetivo de aportar a la transformación y modernización de los procesos formativos y de gestión institucional, en respuesta a los desafíos del siglo XXI.

Resulta fundamental para efectos de esta investigación entender la profunda transformación que se ha generado.

A partir del diagnóstico institucional y del análisis crítico de la situación actual, se ha evidenciado que las cuatro áreas estudiadas presentan limitaciones estructurales y operativas que afectan negativamente la calidad del servicio educativo. Estas deficiencias impactan directamente en los aprendizajes de los estudiantes, en el desempeño del cuerpo docente, en la coherencia de las prácticas curriculares y en la eficiencia de los procesos administrativos y financieros. Frente a esta realidad, la propuesta de mejora se plantea no solo como una intervención técnica, sino también como una transformación cultural y organizacional que requiere del compromiso sostenido de todos los actores educativos.

1. Formación basada en competencias

Se concluye que la adopción de un enfoque de formación basada en competencias representa una oportunidad estratégica para responder de manera pertinente a las demandas de una sociedad en constante cambio. La implementación de este modelo permite transitar desde una enseñanza tradicional, centrada en la transmisión de contenidos, hacia una formación integral que articula conocimientos, habilidades, actitudes y valores, promoviendo la autonomía, la resolución de problemas y el pensamiento crítico en los estudiantes.

La propuesta elaborada establece lineamientos claros para la planificación, ejecución y evaluación de procesos de enseñanza-aprendizaje basados en competencias, destacando la necesidad de capacitar al cuerpo docente en metodologías activas, técnicas de evaluación auténtica y uso de recursos digitales. Asimismo, se resalta la importancia de fortalecer el vínculo con el entorno socio-productivo, de modo que las competencias desarrolladas tengan un anclaje real en los contextos de desempeño laboral y ciudadano.

2. Liderazgo pedagógico

Respecto al liderazgo pedagógico, se constata que su desarrollo es fundamental para garantizar la mejora continua de los procesos educativos. En la institución objeto de estudio, se identifica una limitada capacidad de conducción pedagógica por parte del equipo directivo, lo cual debilita el acompañamiento al profesorado y la innovación en las prácticas de aula.

La propuesta de mejora plantea un modelo de liderazgo transformacional, centrado en la visión compartida, la motivación del personal, la gestión participativa y la toma de decisiones informadas. Se enfatiza la formación de líderes pedagógicos que actúen como agentes de cambio, capaces de generar una cultura organizacional basada en la colaboración, la confianza y la orientación a resultados. Para ello, se proponen acciones concretas como programas de desarrollo directivo, comunidades profesionales de aprendizaje, sistemas de retroalimentación continua y evaluación del desempeño directivo con enfoque formativo.

3. Gestión curricular

En cuanto a la gestión curricular, se concluye que existen debilidades en la articulación entre el currículo nacional, los planes institucionales y la práctica pedagógica cotidiana. Esto se traduce en una fragmentación de los aprendizajes, falta de continuidad en las trayectorias educativas y escasa pertinencia de los contenidos respecto al contexto y a las necesidades del estudiantado.

La propuesta de mejora curricular se orienta a consolidar una gestión coherente, flexible y contextualizada, que promueva la transversalización de ejes temáticos relevantes como

la ciudadanía, la interculturalidad, la sostenibilidad y la inclusión. Asimismo, se plantea un sistema de planificación participativa, monitoreo curricular y actualización permanente de los planes de estudio, incorporando criterios de calidad, pertinencia y equidad. La integración de tecnologías digitales y el fortalecimiento de los sistemas de evaluación por competencias son también componentes clave de la propuesta.

4. Gestión de recursos

Finalmente, en relación con la gestión de recursos, se identifica una administración limitada y poco eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales, lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos institucionales y reduce el impacto de las acciones educativas. La carencia de una cultura de planificación, seguimiento y rendición de cuentas agrava esta situación.

La propuesta plantea una gestión estratégica de recursos centrada en la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad. Se promueve la implementación de sistemas de información integrados, procesos de presupuesto participativo, control de gestión por indicadores y mecanismos de financiamiento alternativos. Asimismo, se propone profesionalizar la gestión administrativa y fortalecer las capacidades del personal de apoyo, garantizando su alineación con los objetivos educativos y su compromiso con la mejora continua.

Conclusión general

En conjunto, las cuatro dimensiones abordadas configuran un sistema interdependiente que requiere ser gestionado de manera articulada y coherente. La formación basada en competencias exige un liderazgo pedagógico activo, una gestión curricular actualizada y una administración eficaz de los recursos. El éxito de la propuesta de mejora depende, en última instancia, de la voluntad institucional de promover una cultura de innovación, aprendizaje organizacional y rendición de cuentas.

La investigación demuestra que es posible transitar hacia una educación de mayor calidad, equidad y relevancia si se asumen los cambios necesarios desde una perspectiva estratégica y colaborativa. La propuesta presentada no solo ofrece soluciones técnicas, sino que invita a

repensar la misión educativa en un mundo que demanda formación integral, ciudadanía activa y compromiso con el desarrollo sostenible.

Esta tesis concluye, por tanto, con una invitación a actuar con decisión, creatividad y responsabilidad para transformar las prácticas educativas y fortalecer la capacidad institucional de generar aprendizajes significativos y duraderos en todos los estudiantes.

11. BIBLIOGRAFÍA

Blanco Guijarro Rosa (1990): *La atención a la diversidad en el aula y las adaptaciones del currículo.*

Boud, D. y Soler, R. (2022): *Sobre evaluación auténtica en formación basada en competencias.*

Casanova, Massachusetts (2011): *Evaluación para la inclusión educativa.*

Día, C. et al. (2016): *Sobre gestión del talento humano.*

Fullan, M. (2016): *Sobre visión compartida y liderazgo pedagógico.*

Hargreaves, A. y O'Connor, M. (2018): *Sobre comunidades de aprendizaje profesional.*

Leithwood, K. y Col. (2020): *Sobre liderazgo pedagógico.*

Marzano, R. et al. (2015): *Influencia del liderazgo en los resultados académicos.*

Mintzberg, H. (2021): *Sobre gestión de recursos.*

Moreno, JM (2019): *Sobre innovación pedagógica.*

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) (2019): *Infraestructura y tecnología.*

Prieto, MB. (2020): *Gestión curricular.*

Redecker, C. (2020): *Competencias digitales e inclusión.*

Robinson, V. (2018): *Liderazgo centrado en el aprendizaje.*

Stenhouse, L. (2014): *Planificación estratégica y adaptación curricular.*

Tobón, S. (2013): *Formación basada en competencias.*

Villa, A. y Poblete, M. (2011): *Definición integral de competencias.*

Zabalza, MA. (2021): *Diseño curricular por competencias.*

12. WEBGRAFÍA

https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-45652018000200018

https://liderazgoescolar.uc.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=1471:inclusion-de-estudiantes-migrantes-en-chile-desafios-para-el-liderazgo-escolar&catid=13&Itemid=291

<https://migrantes.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/88/2020/04/PoI%C3%ADtica-Nacional-Estud-Extranjeros.pdf>