



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

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

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

Candidatas a magíster:	Nataly Carvajal Jinel Elizabeth Rojas Jiménez
Tutor Disciplinar:	Rocío Riffo San Martín
Tutor metodológico:	Marlenis Martínez Fuentes

Coquimbo, Marzo 2025

ÍNDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
MARCO TEÓRICO	6
Formación basada en competencias	6
Liderazgo escolar.....	6
Gestión curricular	7
Gestión de recursos	10
Elaboración, validación y aplicación de instrumentos	12
MARCO CONTEXTUAL	15
ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	20
Características del instrumento	20
Instrumento	22
2. Cómo se elaboró y quién o quiénes participaron de su elaboración	35
3. Validación del instrumento	36
4. Descripción de la aplicación del instrumento.....	39
ANÁLISIS DE RESULTADOS	40
Formación basada en competencias	40
Saber Conocer.....	40
Saber Hacer.....	41
Saber Ser.....	42
Liderazgo pedagógico	43
Rediseñar la organización	43
Gestionar la instrucción	44
Desarrollar personas.....	45
Establecer dirección.....	46
Gestión curricular	47
Gestión pedagógica	47
Enseñanza y aprendizaje en el aula.....	48
Apoyo al desarrollo de los estudiantes	49
Gestión de Recursos	50
Gestión del Recurso Humano	50

Recursos financieros y administración	51
Gestión de recursos educativos.....	52
PROPUESTAS DE MEJORA.....	53
Área formación basada en competencias.....	53
Saber conocer	53
Saber hacer	54
Saber ser.....	55
Área liderazgo pedagógico	56
Rediseñar la organización	56
Gestionar la instrucción	57
Desarrollar personas.....	58
Establecer dirección.....	60
Área Gestión Curricular	60
Gestión pedagógica	60
Enseñanza y aprendizaje en el aula.....	61
Apoyo al desarrollo de los estudiantes	61
Área Gestión de Recursos	63
Gestión del recurso humano	63
Gestión del recurso financiero y administración	64
Gestión de recursos educativos.....	66
CONCLUSIÓN	67
BIBLIOGRAFÍA.....	68

RESUMEN

Este trabajo parte de la necesidad de entender la situación actual del establecimiento educacional San Ignacio de la comuna de Coquimbo, en las áreas Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, para llevar a cabo este propósito fue necesario identificar las fortalezas y debilidades en cada una de las áreas mencionadas, con el propósito de generar acciones y propuestas de mejora que sean atingentes a la realidad educativa. La metodología escogida se basó en aplicar una encuesta a los docentes y directivos del establecimiento, obteniendo resultados que fluctúan generalmente en los niveles de calidad 2 y 3. Sin embargo, existen áreas donde se hace necesario establecer propuestas de mejoras tales como: establecer metodologías activas y de participación, comunicación entre el equipo de gestión y la comunidad educativa, orientación vocacional, entre otras que se abordarán en el trabajo investigativo.

INTRODUCCIÓN

El inicio de este trabajo tiene su punto de partida en conocer la realidad educativa que vivenciamos como docentes del colegio San Ignacio, y a su vez conocer el desarrollo que se tiene en las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos., las cuales son fundamentales para llevar a cabo una práctica pedagógica adecuada e innovadora y juegan un papel primordial en el mejoramiento de la calidad educativa y en el desarrollo de los estudiantes.

El propósito del trabajo es realizar un análisis reflexivo de las prácticas educativas de acuerdo a como lo evidencian los docentes y directivos de la comunidad educativa.

Así para llevar a cabo este trabajo, fue necesario realizar una revisión bibliográfica para poder plantear un marco teórico acorde a las temáticas a abordar, además de realizar una contextualización del establecimiento. Con posterioridad, se realizó un proceso de diseño y aplicación de instrumento para el diagnóstico, el cual fue validado por la Unidad Técnico Pedagógica.

El análisis de resultados, se llevó a cabo mediante la tabulación de respuestas obtenidas, lo que se visualiza en gráficos y el análisis de estos, los cuales determinaron niveles de calidad. De esta forma, se pudieron determinar debilidades y fortalezas de las áreas Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. Lo anterior, permitió plantear propuestas de mejoras que sean atingentes a lo percibido por los miembros de la comunidad educativa.

Para finalizar en la conclusión de este trabajo podemos mencionar los aspectos fundamentales y retroalimentar las proyecciones que nos permite plantear esta investigación.

MARCO TEÓRICO

Formación basada en competencias

Dentro de la educación, la formación basada en competencias es una disciplina emergente en el campo educacional, para este enfoque han influido diversas disciplinas, además del momento histórico y la economía. De acuerdo a esto podemos señalar que las competencias corresponden a un modelo multidisciplinar lo que nos lleva al cambio de paradigma en la forma de abordar el currículum y ejecutarlo de forma efectiva en nuestra labor docente (Tobón, 2006)

Así como lo entiende Domínguez Garrido et al. (2021) “la competencia profesional es la capacidad de utilizar los conocimientos para actuar con eficacia en un área determinada, en este caso en la docencia escolar” (p.20).

Para comprender las competencias tenemos que visualizar tres tipos de saberes, el conceptual o de conocimiento, metodológico o de destrezas y el humano relacionado con el desarrollo actitudinal (Cepeda, 2013)

Este desarrollo debe permitir a la persona resolver de manera eficaz y eficiente diversas situaciones de la vida diaria (Manríquez, 2012)

La formación basada en competencias busca que los estudiantes sean capaces de desarrollar el conocimiento, habilidades y destrezas que le permitan desenvolverse en todo ámbito y no solo en el ámbito escolar.

Liderazgo escolar

Asimismo, un aspecto fundamental es considerar el liderazgo escolar que se manifiesta en la comunidad educativa. El Liderazgo Escolar se constituye como un recurso personal que es particularmente relevante para el ejercicio de la función directiva, considerando ejercer el rol a partir de estrategias y prácticas renovadas que apoyen la implementación de procesos de mejora al interior de las organizaciones escolares (Rodríguez, 2011)

De acuerdo a lo planteado por Mineduc (2019), podemos distinguir cinco tipos de liderazgos para poder identificar en la realidad educativa nacional:

El liderazgo transformacional el cual se relaciona con la capacidad del líder de producir una transformación fundamental en la organización, mostrando comportamientos y prácticas que comunican una visión motivadora (CEPPE, 2009).

El liderazgo distributivo donde el director es agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad (Murillo, 2006).

El liderazgo pedagógico o instruccional, el cual busca potenciar el apoyo que el director puede brindar a la labor docente e ir más allá de las labores administrativas que se asocian a su rol. Bolívar (en Freire y Miranda, 2014)

El liderazgo para la justicia social que corresponde a prácticas directivas orientadas a eliminar las condiciones de marginalización sea en materia de raza, clase, género, orientación sexual, discapacidad o cualquier otra. (Theoharis, 2007 en Mineduc, 2019).

Por último, podemos considerar el liderazgo emocional el cual se asocia a un líder que influye en las emociones de los miembros del equipo y busca motivarlos hacia la dirección y logro del propósito común. (Goleman, 2014).

De acuerdo al análisis el liderazgo puede variar de acuerdo a la persona que lo ejerce, sin embargo, se vuelve fundamental orientar al desarrollo de estrategias que permitan evidenciar un liderazgo transformacional en la comunidad educativa, que pueda englobar el logro de un propósito en común.

Gestión curricular

Dentro de la organización de un establecimiento escolar se vuelve fundamental el desarrollo de una gestión curricular, la cual puede ser entendida como la formación de los estudiantes a través de la interpretación sistematizada del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en todos los niveles del escenario escolar, pero particularmente en el aula. Dicha gestión busca un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución como vehículo de generación de

conocimiento. Esto exige un trabajo en equipo organizado por la institución y acuerdos mínimos establecidos por el PEI sobre aspectos críticos de la enseñanza y el aprendizaje: la evaluación, la articulación de niveles, áreas y grados.

La gestión curricular se sitúa como parte del marco de la gestión educativa. Esto implica la construcción de saberes teóricos y prácticos que conllevan el coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza - aprendizaje, esto implica una gestión centrada en torno a la enseñanza y al aprendizaje orientada al desarrollo de aprendizajes, vinculando directamente con los procesos de toma de decisiones en relación al qué, cómo, cuándo enseñar y evaluar, las cuales constituyen actividades centrales que se desarrollan en el establecimiento escolar. Serafín (1998), señala “que estos son procesos se entienden como un ejercicio continuo de reflexión y praxis que persigue encontrar cada vez más y mejores soluciones didácticas y organizativas, a la vez, promover la innovación y el cambio en la escuela” (p.14)

Estas decisiones deben llevar a acciones tanto de tipo pedagógico, didáctico y de evaluación, como de contextualización, integración e innovación educativa las que son responsabilidad de toda institución educativa, las que van coordinadas por parte de un director, equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, incluyendo las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa.

Según Poggi (1998) plantea:

La gestión curricular, demanda abordar cuestiones curriculares, con la complejidad que supone definir "lo curricular" desde una perspectiva que asume el currículum como una construcción cultural en dos sentidos: considerando las circunstancias sociales e históricos que atraviesan la enseñanza institucionalizada y además un currículum que aparece determinado por la cultura institucional escolar propia de cada establecimiento (p.17)

Otro saber necesario de la gestión es el proceso de articulación el que es un conjunto de acciones que intencionan una organización para cumplir con su propósito; gestionar un establecimiento educativo es articular todo lo que ocurre diariamente en él para lograr que los alumnos aprendan lo que necesitan aprender.

La gestión escolar es la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la participación activa de toda la comunidad educativa. Su objetivo es centrar-focalizar-nuclear en la escuela alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes.

Su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

Los ámbitos de organización de las escuelas, los aspectos administrativos, las actorías y roles que forman parte de la institución, y el currículum escolar. La atención a todos estos elementos permite profundizar, complementar, ampliar y complejizar la gestión educativa.

Para una implementación de una gestión curricular efectiva se deben tener en cuenta e interrelacionar los siguientes aspectos:

El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio, acuerdan lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum, elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje, acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases, coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.

Para ello, se necesitan condiciones que garanticen de mejor forma los espacios docentes para planificar y articular. Desde el equipo directivo, se debe lograr una mirada de la planificación con propósitos comunes a nivel de todas las herramientas del establecimiento.

La gestión curricular es esencial para facilitar la implementación de la educación basada en competencias. Este proceso implica la planificación, ejecución y evaluación del currículo, garantizando que responda a los desafíos contemporáneos y a las demandas del mercado laboral. Los educadores deben articular eficazmente los objetivos de aprendizaje con estrategias de enseñanza, asegurando así que los estudiantes adquieran las competencias necesarias para su desarrollo personal y profesional (Pérez, 2022). La gestión curricular también requiere una revisión continua para adaptarse a los cambios en los contextos educativos y laborales.

Gestión de recursos

Por otra parte, pero no menos importante, es que debemos considerar la gestión de recursos en la educación, la que se interpreta como el proceso de planificar, organizar y dirigir los recursos disponibles para alcanzar los objetivos de una institución educativa. Estos recursos pueden ser de tipo humano, financiero, material o académico.

Podemos decir que la gestión es el uso correcto recursos que pueden ayudar a: minimizar costos, maximizar los beneficios de la institución, mejorar el proceso de aprendizaje y facilitar el desarrollo de la actividad educativa (Druker,1954)

Algunas estrategias para una gestión de recursos eficiente son: Planificar financieramente de forma transparente y asignar recursos de manera equitativa, además de gestionar el material y el equipamiento, definiendo las estrategias para el personal.

La gestión de recursos en la educación se puede clasificar en diferentes dimensiones, como la gestión del personal, la gestión de recursos académicos, la gestión de recursos financieros y la gestión de recursos materiales.

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

- Trabajo coordinado del profesorado.
- Distribución de funciones y responsabilidades entre los diferentes órganos de la organización.
- Profesorado motivado e incentivado con el compromiso con su labor educativa.
- Uso de recursos de eficacia motivacionales según los ciclos y la etapa.
- Diseño eficaz de actividades de calidad que impliquen el uso de recursos.
- Gestión de espacios y tiempos.
- Medidas curriculares que mejoren la enseñanza del profesorado para que estos conozcan el uso correcto y eficiente de los recursos.
- Uso de recursos que garanticen la compensación de desigualdades y atención a la diversidad.
- Disponer de aquellos medios necesarios para la tutoría, orientación y guía en el uso de recursos durante el proceso educativo.

Podemos considerar la gestión de recursos como una estrategia que busca mejorar la calidad de la educación, para elevar la calidad educativa que permita un equilibrio adecuado entre la autonomía, participación de la comunidad y regulación normativa por parte del ministerio de educación. (García, 2006)

Es por ello que podemos decir que la gestión de recursos implica la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros en las instituciones educativas. Es fundamental asegurar que estos recursos estén alineados con los objetivos educativos y contribuyan a la mejora continua del aprendizaje. La capacitación del personal y la adecuada distribución de recursos son esenciales para crear un entorno educativo que favorezca el desarrollo de competencias (Martínez & Rivas, 2021). La gestión efectiva de recursos permite maximizar el impacto de las inversiones educativas y mejorar la equidad en el acceso a oportunidades de aprendizaje.

Elaboración, validación y aplicación de instrumentos

Una técnica de investigación, es un procedimiento sistemático utilizado para recopilar y analizar información con el fin de resolver un problema o responder a una pregunta de investigación (Pandey y Pandey, 2015). Podemos determinar diferentes técnicas de investigación, tales como encuestas, entrevistas, observación, experimentos, entre otros

Entrevista: Esta técnica es muy rica además en la obtención de datos cualitativos, derivados de la observación meticulosa

Encuestas: Pueden tener un formato de preguntas breves, cuestionarios, consultas telefónicas, o por medios electrónicos.

Prueba o test de medición: En este caso, los datos obtenidos derivan directamente de los test o instrumentos administrados, tanto en sus puntajes totales, como en sub categorías o ítems.

Consulta de registros previos o Historias Clínicas (HC): Por ejemplo, acudimos a historias clínicas para rescatar variables no contempladas inicialmente.

Escalas o inventarios estandarizados: son herramientas que se utilizan para evaluar variables como habilidades, aptitudes, personalidad, intereses, valores, desempeño, motivación, aprendizaje, clima laboral e inteligencia emocional.

Escala de cotejo ad hoc (diseñadas para un estudio en particular), Se trata de escalas derivadas de un marco teórico o de criterios consensuados, que indagan sobre aspectos ausentes en la literatura o bien no se cuenta con escalas estandarizadas.

Observación operacionalizada y sistematizada. En estos casos podemos partir, por ejemplo, de un protocolo de observación de la conducta.

Experimento: o eventos con sujetos. Se trata de obtener datos a partir de intervenciones de diversa índole (Mias, 2018)

Un instrumento de investigación es una herramienta específica utilizada para recopilar y analizar información en el proceso de investigación. Estos instrumentos pueden incluir fichas de cotejo, cuestionarios, escalas de medición, fichas de entrevistas estructuradas, pruebas estandarizadas, entre otros.

Los instrumentos de investigación ayudan a los investigadores a obtener información precisa y confiable sobre su tema de estudio y a llegar a conclusiones válidas y confiables. Es importante elegir el instrumento adecuado para asegurarse de obtener los mejores resultados de la investigación (Rudio, 1986).

Es importante describir cómo se procederá en la administración de entrevistas, test, cuestionarios, encuestas, escalas de cotejo etc., de manera que se conozca los pasos a realizar tanto en la selección de los participantes, como en la toma de datos (Mias, 2018).

En este sentido se puede emplear escala de cotejo, con el fin de observar o cotejar aspectos de una variable; sin tener que contar con un instrumento estandarizado que la mida y establezca comparaciones con la población normal (Mias, 2018).

En la validación hay que tener presente que se mantiene un carácter secundario o indirecto, no está producido por investigadores y sus fines no son científicos, por lo que requiere un juicio previo o examen muy riguroso (Sierra Bravo, S., 2005). En la fiabilidad hay que tener presente que los hechos y fenómenos que se describen y las interpretaciones que se dan de los mismos, y por otra las ideas y opiniones expresadas al describir o interpretar los acontecimientos.

Según Medina, M. et al (2023) “Un instrumento de investigación sirve para recopilar y analizar información en un proceso de investigación. Los instrumentos de investigación ayudan a los investigadores a obtener información precisa y confiable sobre su tema de estudio y a llegar a conclusiones válidas y confiables”

La aplicación de los instrumentos de investigación depende de la naturaleza de la información que se desea recopilar y del objetivo de la investigación. Es

importante elegir el instrumento adecuado y aplicarlo de manera efectiva para obtener información precisa y confiable.

MARCO CONTEXTUAL



La presente investigación se sitúa en el colegio San Ignacio de Coquimbo, establecimiento particular subvencionado, creado por resolución exenta N° 0017, en enero de 1982. Desde el año 1995 pertenece a la sociedad educacional San Ignacio de Coquimbo Limitada.

El colegio se encuentra ubicado en José Tohá # 1550 Sindempart, comuna de Coquimbo sector Herradura Oriente. Por el sur limita con la calle José Tohá, lugar donde se encuentra el único acceso al Colegio, esta calle posee tránsito intenso dado que circula la locomoción colectiva mayor y menor. Por el oriente limita con una población de casas aisladas (material mixto). Por el poniente limita con los patios de una sede social y casas básicas.

El Colegio San Ignacio tiene una superficie de 2.152, 80 m²., de los cuales 1.334.52 m² corresponden a construcción sólida. Cuenta con 10 aulas regulares desde 1° a 8°, el nivel Pre kínder y kínder cuenta con una propia que comparten, dependencia que cuenta con baños y un patio de juego independiente que este año 2025 se habilitará para ellos. Además, cuenta con una sala de enlaces que posee 25 computadores y una biblioteca CRA.

Además, este año 2024, se habilitó con patio para la calma el cual podía ser utilizado por los estudiantes con alguna necesidad educativa especial para

regularse o por los cursos para tener una clase distinta al aire libre, ya que cuenta con pasto sintético, paredes acolchadas, lugares para descansar y juegos.

El colegio San Ignacio es un establecimiento particular subvencionado, el cual presenta un 58% de estudiantes vulnerables, por lo cual desde el año 2020 pasó a ser un establecimiento sin financiamiento compartido.

En la actualidad, el Colegio posee una matrícula de 379 alumnos, entre Pre - kínder y 8° Básico, distribuidos en 12 cursos, con media jornada escolar desde 1° a 8° básico, los talleres con los que cuenta son: deporte recreativo, manualidades, radio, periodismo, fútbol, entre otros, para alumnos de tercero a octavo básico.

El colegio San Ignacio prioriza las asignaturas de Lenguaje y comunicación, Matemática y Ciencias, es decir fomenta la buena comprensión lectora, que permita al estudiante recrearse, aprender e informarse, siendo la base para el conocimiento de las otras asignaturas.

La resolución de problemas, la que permite enfrentar al estudiante a situaciones reales, lo que significa la aplicación de los demás objetivos de aprendizaje de matemática. Pero, principalmente, permite al estudiante enfrentarse a situaciones concretas, lo que facilita un aprendizaje significativo y una profundización en la comprensión de la realidad y por último el desarrollo del pensamiento científico específico en cada área, con actividades que le permitan al estudiante aplicar los aprendizajes en diversas situaciones y tener retroalimentación de ello con preguntas y situaciones interesantes y familiares, que despierten su curiosidad y espíritu indagador.

Consecuente con lo anterior, la acción educativa centra su quehacer en la búsqueda de un desarrollo integral, armónico, enfatizando el potenciamiento del desarrollo personal como una forma de abrir posibilidades para que los educandos accedan a una visión optimista y esperanzadora de la vida.

En este marco el colegio ha desarrollado su labor educativa, la que año a año ha sido rediseñada en la constante búsqueda de alcanzar los objetivos propuestos. De este modo nuestros alumnos han alcanzado logros importantes en términos de aprendizaje y formación personal, pero no lo suficiente, considerando la misión y visión del establecimiento:

La misión del considera ofrecer a los niños de Coquimbo, la posibilidad de educarse en un ambiente pluralista, de sana convivencia escolar, con altos estándares académicos e innovación tecnológica, cultivando sólidos principios éticos y morales, los cuales constituyen el pilar fundamental de su ingreso a la educación media, la participación responsable en la sociedad y el éxito en los proyectos que se propongan en su vida.

La visión pretende que el colegio mejore continuamente en los resultados de las mediciones externas y los procesos organizacionales, respondiendo a los cambios significativos, de acuerdo a las innovaciones pedagógicas y avances tecnológicos, potenciando la sana convivencia de la comunidad escolar y brindando espacios adecuados para el desarrollo integral de los alumnos.

Además del cumplimiento de dos sellos característicos del establecimiento:
Sello 1: **Altos estándares académicos**, Mediante la aplicación de diversas tecnologías y didácticas que aborden todos los ámbitos del desarrollo, las necesidades de los estudiantes y los distintos estilos de aprendizaje. Para esto es primordial la incorporación y uso de las tecnologías existentes y las nuevas que se puedan ir incorporando en el proceso de enseñanza aprendizaje y en el manejo y análisis de la información del establecimiento.

Sello 2: **Sana convivencia escolar**, A través de instancias que permitan a los estudiantes desarrollar sus habilidades y talentos en un ambiente grato y pluralista, con una oferta de actividades curriculares y extracurriculares y a los docentes y asistentes de la educación desempeñar su trabajo en un ambiente cooperativo y colaborativo que involucre a los padres y apoderados.

Conjunto a estas expectativas el colegio brinda a su comunidad educativa un Proyecto de Integración Educativo (PIE) creado el año 2011, que cuenta con los siguientes profesionales:

1 coordinadora, 1 psicóloga, 7 educadoras diferenciales y 1 fonoaudióloga. Este posee una oficina administrativa para el personal y un aula de recursos para la atención de los alumnos en horarios determinados. El proyecto de integración realiza articulaciones con los docentes de aula para coordinar las actividades, contenidos y reuniones con especialistas.

El colegio cuenta con un reglamento interno formulado en conjunto con el equipo de gestión y docentes que determina protocolos y sanciones a seguir en situaciones problemáticas establecidas y además cuenta con un manual de evaluación que indica los lineamientos generales sobre el proceso de evaluación de los aprendizajes, las acciones que contempla este manual son: los instrumentos evaluativos, criterios de exigencia, acciones post resultados, programa de visita al aula y revisión de los documentos a evaluar.

La planta de personal está constituida por 46 personas. Liderado por un equipo directivo encabezado por la directora, seguidos por una coordinadora académica, Encargado de convivencia escolar, inspector general, a cargo de profesores y asistentes de la educación.

Dentro de la formación del colegio el Centro General de Padres y Apoderados cumple con la función de gestionar recursos didácticos, deportivos, académicos y otros implementos necesarios para los estudiantes del colegio.

El establecimiento durante los años se ha enfocado en sus sellos mejorando y buscando respuesta a los nuevos desafíos , requerimientos y necesidades de los estudiantes , implementando reglamentos y planes atingentes a las necesidades de los educandos , ya sea en la área pedagógica como en las afectivas, guiada por las mediciones externas como son las evaluaciones DIA o SIMCE , ya que el

establecimiento apunta a la excelencia por medio de resultados académicos, los que han ido en los últimos años en subida en algunas áreas, además , de la obtención de la excelencia académica (SNED) desde el año 2018 destacando , la eficacia, superación, iniciativa, mejoramiento de condiciones laborales, igualdad de oportunidades e integración y participación de la comunidad educativa.

ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Características del instrumento

El instrumento de investigación corresponde a una encuesta que consta una escala valorativa con 4 niveles de apreciación, donde el 1 corresponde al menos satisfactorio y 4 al más satisfactorio. Además, está dividido en cuatro macro áreas que corresponden a formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Como observamos en la siguiente tabla.

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.

La primera, formación basada en competencias presenta criterios como son saber conocer, el cual consta de 8 preguntas, el criterio saber hacer que incluye 6 preguntas y finalmente el criterio saber ser que contempla 5 preguntas.

La segunda área de liderazgo pedagógico, consta de 4 criterios, el primero corresponde a rediseñar la organización con un total de 6 preguntas, el segundo gestionar instrucción con 8 preguntas, el tercer criterio se relaciona con desarrollar personas con 5 interrogantes y por último establecer dirección con 5 cuestionamientos a evaluar.

La tercera área es gestión curricular, está subdividida en 3 criterios, el primero guarda relación con gestión pedagógica y consta de 6 cuestionamientos, el siguiente corresponde a enseñanza y aprendizaje en el aula con 6 preguntas y el último criterio es apoyo al desarrollo de los estudiantes con 6 preguntas.

La última área corresponde a gestión de recursos con 3 criterios, el primero corresponde a gestión del recurso humano con 6 interrogantes, el segundo corresponde a recursos financieros y de administración con 5 preguntas, por último, recursos educativos con 5 preguntas.

De acuerdo a la realidad del colegio San Ignacio, se determinó aplicar una encuesta a los miembros de la comunidad educativa, tanto profesores como directivos, donde deben aplicar una escala valorativa a cada dimensión y subdimensión planteada.

El instrumento utilizado en este trabajo de grado, permitió elaborar un diagnóstico en las áreas basadas en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y recursos, la que se implementó en el establecimiento educacional San Ignacio de Coquimbo.

Instrumento

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

Instrucciones:

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

Escala evaluativa

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

Valor	Nivel de calidad
1	Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial en los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica

4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos
---	---

1. Área formación basada en competencia.

1.1 Dimensión saber conocer.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular				
2. Establece los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte				
3. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas				
4. Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos				
5. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará				
6. Los contenidos abordados en el proceso formativo, se revisan desde lo concreto a lo abstracto				
7. Las planificaciones consideran los recursos disponibles, características de los alumnos y el contexto.				

8. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes

--	--	--	--

1. Área formación basada en competencia.

1.2 Dimensión saber hacer.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso				
2. El docente desarrolla la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante				
3. El docente desarrolla en los estudiantes una actitud positiva frente a la ejecución de las actividades				
4. El docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				
5. El docente desarrolla en los estudiantes la creatividad en la realización de las diversas actividades				
6. El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras				

1. Área formación basada en competencia.

1.3 Dimensión saber ser.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			

	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
1. 2. El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y responsablemente en las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio comunitario, demostrando espíritu emprendedor				
3. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones				
2. 4. El docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante				
3. 5. El docente realiza acciones que genere asombro y motivación para la realización de actividades				

2. Área Liderazgo pedagógico.

2.1 Dimensión Rediseñar la organización.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes				
2. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones				

3. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente				
4. El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas				
5. El equipo directivo genera cambios en las funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes				
6. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución				

2.2 Gestionar la instrucción

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo de gestión facilita realiza procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas al mejoramiento de la enseñanza				
2. El equipo de gestión posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación				
3. El equipo de gestión otorga instancias que promuevan y participen el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos				
4. El equipo de gestión otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas sobre las				

herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza				
5. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las practicas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas				
6. El director lidera conversaciones profesionales promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes				
7. El director conduce de manera efectiva definiendo prioridades estableciendo ritmo, coordina y delegas responsabilidades				
8. El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente				

2.3 Desarrollar personas

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes.				
2. El equipo directivo otorga instancias de formación que requieren los equipos educativos para dar solución a los diversos problemas que se suceden en determinadas situaciones				

3. El equipo directivo apoya a sus equipos, mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos				
4. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes				
5. El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar				

2.4 Establecer dirección

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente				
2. El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar				
3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta				
4. El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución				
5. El director comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinarias y de reglamento para que se respeten				

3. Área Gestión Curricular

3.1 Dimensión: Gestión pedagógica

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular				
2. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes				
3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido				
4. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizajes, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o practicas a mejorar				
5. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas practicas				

6. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejora su contenido				
---	--	--	--	--

3.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos				
2. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar				
3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual				
4. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes compartan, clasifiquen, generen analogías, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos entre otras				
5. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras				

6. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo				
---	--	--	--	--

3.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada				

sobre alternativas de estudio, instituciones, sistema de ingresos, becas y créditos				
5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos				
6. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje				

4. Área Gestión de Recursos

4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias médicas				
2. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones y atractivas de trabajo				
3. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional				
4. el establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas				

5. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto				
6. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las practicas				

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de manera que logra completar los cupos limitados y alcanza un alto nivel de asistencia a clases				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos				
3. El establecimiento está atento a programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento				
4. El establecimiento cumple con la legislación vigente: no tiene sanciones de la superintendencia				
5. El establecimiento controla sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año				

4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

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

2. Cómo se elaboró y quién o quiénes participaron de su elaboración

La encuesta escogida, se realizó mediante la observación de los ejemplos entregados por la universidad, donde se realiza una adaptación acorde a la realidad educativa del colegio San Ignacio de la comuna de Coquimbo.

Para esto, se realizaron reuniones con el equipo directivo junto a las estudiantes del magíster, donde se revisó exhaustivamente los instrumentos y se consideran preguntas acordes para el contexto escolar, además se realizó una redacción por ítem considerando los criterios mencionados en el apartado anterior.

Se determinó realizar una encuesta con 4 áreas a evaluar las cuales se subdividieron en ítem, para la respuesta se diseñó una escala valorativa.

3. Validación del instrumento



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 Colegio San Ignacio, de la comuna de Coquimbo, región Coquimbo

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

- Gestión de recursos educativos.						
Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
<ul style="list-style-type: none"> Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado) 						✓
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta son adecuadas 						✓
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico 						✓
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. 						✓

	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responder adecuadamente.	7 ✓	

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Porque aborda todas las áreas de implementación de Mejoras.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Solo cambiar un concepto en la redacción de un descriptor (reunión = instancias)

Identificación del experto

Nombre y apellidos	PATRICIA DOMINGUEZ SANTANDER
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	JEFE DE U.T.P. COLEGIO SAN IGNA- CIO. MAGISTER EN EDUC. MENCIÓN CURRÍCULO Y EV.
e-mail	utp@sanignacio-coquimbo.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	27/11/2024

4. Descripción de la aplicación del instrumento.

La aplicación del instrumento se realizó en el marco de validación diagnóstica en las áreas basadas en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y recursos, con el objetivo de obtener información y precisar si esta era pertinente para la aplicación en el establecimiento.

El instrumento utilizado en este trabajo de grado, fue validado por la jefa de UTP del Colegio San Ignacio de Coquimbo.

La jefa de UTP, mostró una actitud abierta y colaborativa, proporcionando respuestas detalladas y reflexivas a la propuesta planteada, mostrándose comprometida en el proceso de evaluación.

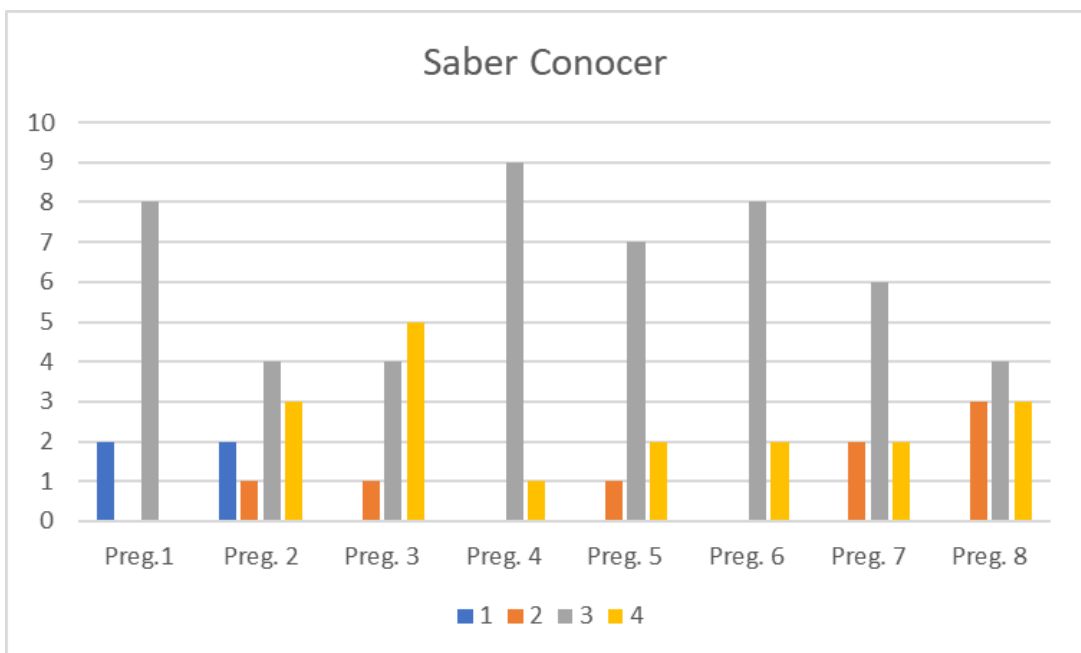
El instrumento una vez validado fue aplicado al personal docente del establecimiento, dando un total de doce personas, entre directivos, profesores, educadoras PIE y asistentes de la educación, las cuales demostraron una actitud participativa e involucradas en el transcurso de la aplicación del instrumento de evaluación.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Formación basada en competencias

Saber Conocer

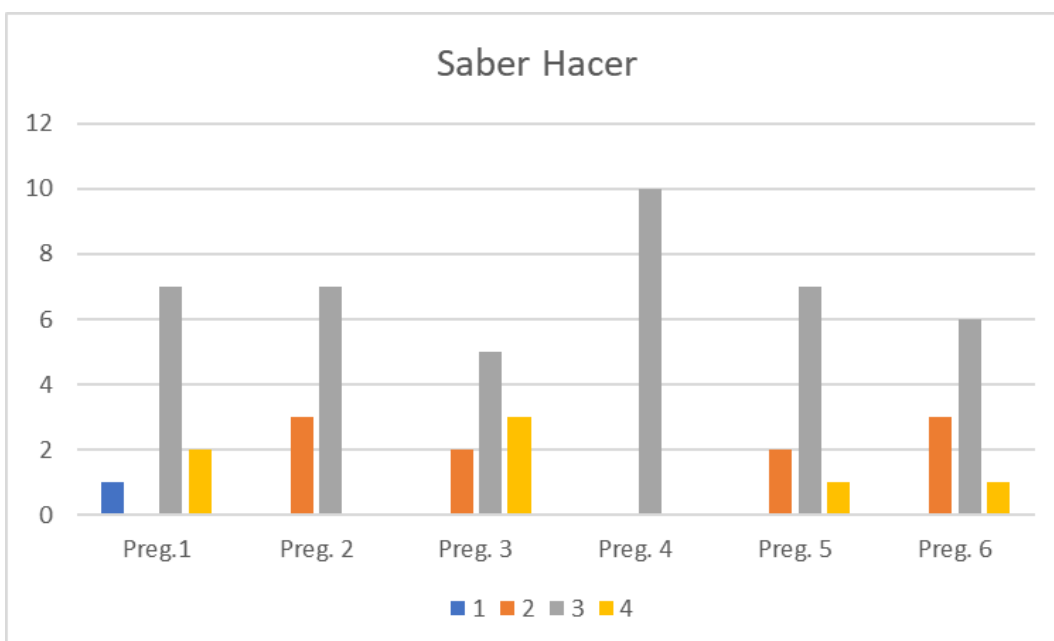
Saber Conocer				
	1	2	3	4
Preg.1	2		8	
Preg. 2	2	1	4	3
Preg. 3		1	4	5
Preg. 4			9	1
Preg. 5		1	7	2
Preg. 6			8	2
Preg. 7		2	6	2
Preg. 8		3	4	3



De los 10 docentes y directivos del Colegio San Ignacio encuestados en esta área, se observa que la mayor votación se encuentra en el nivel 3, demostrando que hay una sistematicidad en los procesos y resultados institucionales del establecimiento, es decir, los docentes manejan los conocimientos técnicos específicos asociados a su especialidad considerando procesos, materiales y tecnología.

Saber Hacer

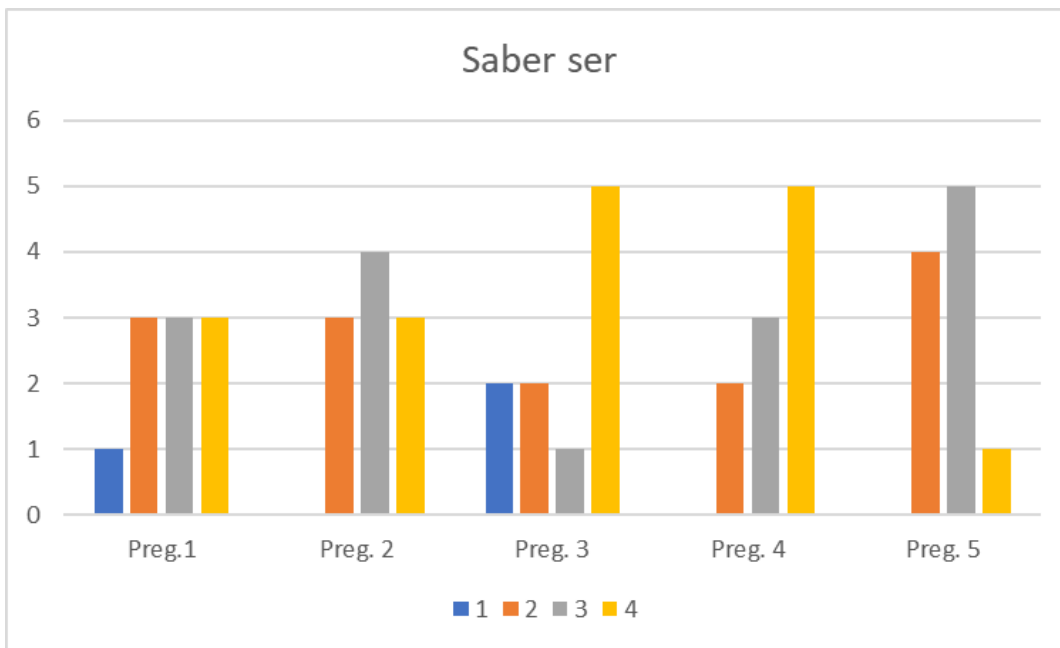
Saber Hacer				
	1	2	3	4
Preg.1	1		7	2
Preg. 2		3	7	
Preg. 3		2	5	3
Preg. 4			10	
Preg. 5		2	7	1
Preg. 6		3	6	1



En la dimensión saber hacer de los 10 docentes y directivos encuestados se inclinan por el tercer nivel de calidad, por lo que, consideran que el propósito está claro y se manifiesta en la realidad educativa del colegio San Ignacio. Es decir, los y las docentes promueven instancias donde los estudiantes desarrollen un aprendizaje significativo, mediante la realización de diversas actividades lúdicas e innovadoras.

Saber Ser

Saber Ser				
	1	2	3	4
Preg.1	1	3	3	3
Preg. 2		3	4	3
Preg. 3	2	2	1	5
Preg. 4		2	3	5
Preg. 5		4	5	1

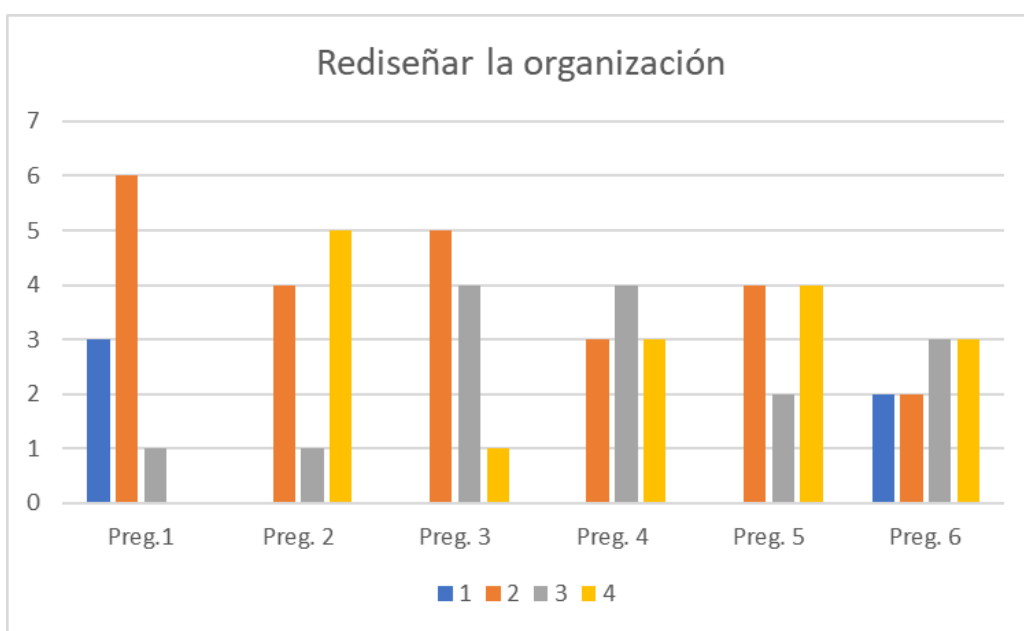


Se observa en la dimensión saber ser, que los 10 docentes y directivos encuestados, valoran mayormente la dimensión 4, estrechamente relacionada con el fortalecimiento de la identidad personal, valores, virtudes y capacidades de los estudiantes, por medio de una práctica metódica e incorporación constante de la labor educativa de los docentes.

Liderazgo pedagógico

Rediseñar la organización

Rediseñar la organización				
	1	2	3	4
Preg.1	3	6	1	
Preg. 2		4	1	5
Preg. 3		5	4	1
Preg. 4		3	4	3
Preg. 5		4	2	4
Preg. 6	2	2	3	3

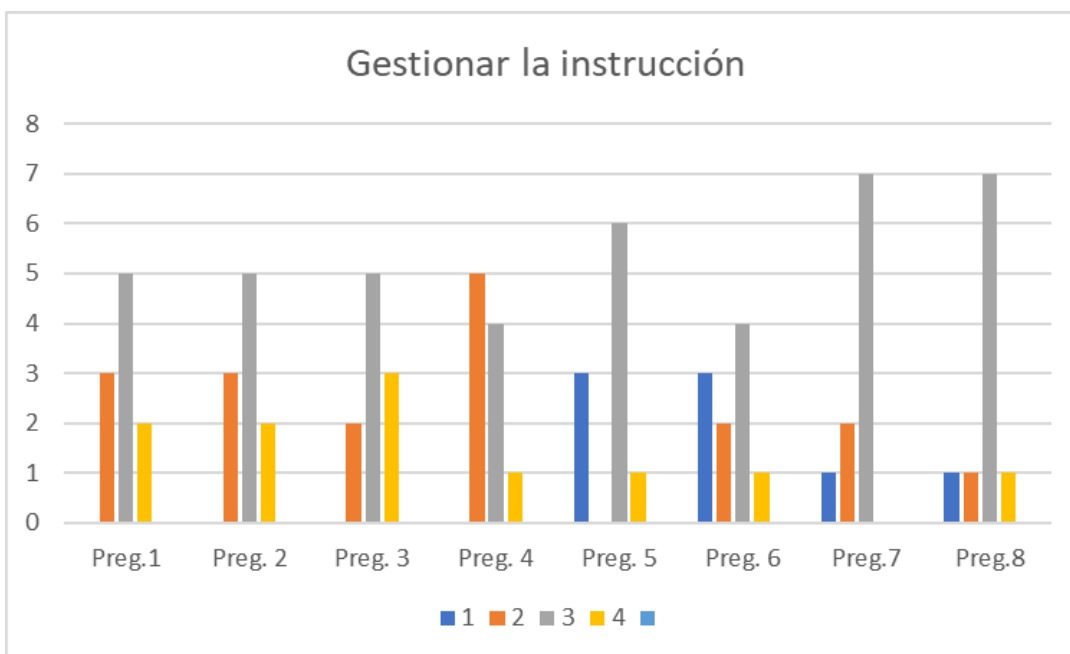


En esta dimensión se observa una discrepancia en las opiniones de los encuestados del colegio San Ignacio, ya que no existe una tendencia clara hacia un nivel de calidad. En la pregunta 1 que guarda relación con la valoración del equipo directivo hacia las virtudes de los docentes se observa un promedio hacia el nivel 2, por lo que si bien existe un propósito establecido no existe sistematicidad. De igual forma en la pregunta 3 se observa una tendencia en el nivel 2, donde se puede apreciar la falta de cambios estructurales que faciliten la labor docente. En la pregunta 5 podemos observar una discrepancia entre el nivel 2 y 4.

Por otra parte, existen algunas áreas muy bien logradas en esta dimensión como lo es la recopilación de información para la toma de decisiones y la gestión de capacitaciones para los docentes, lo que se ve reflejado en la pregunta 2 y 6.

Gestionar la instrucción

Gestionar la instrucción				
	1	2	3	4
Preg.1		3	5	2
Preg. 2		3	5	2
Preg. 3		2	5	3
Preg. 4		5	4	1
Preg. 5	3		6	1
Preg. 6	3	2	4	1
Preg.7	1	2	7	
Preg.8	1	1	7	1

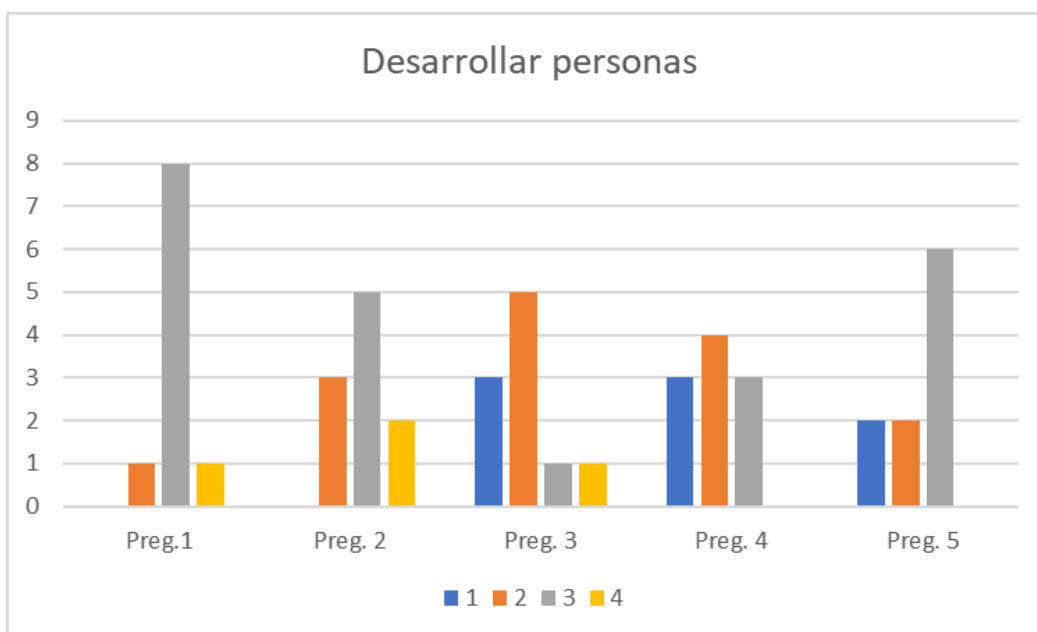


De los 10 docentes y directivos encuestados en el Colegio San Ignacio, en esta área, la mayoría se sitúa en el nivel 3 de calidad, señalando que el equipo directivo y directora, gestionan y otorgan herramientas e instancias oportunas y constructivas a la comunidad educativa, impactando de forma significativa el

rendimiento estudiantil. Discrepando en la pregunta 4 ya que consideran que no se otorgan espacios de trabajos que sean de forma colaborativa.

Desarrollar personas

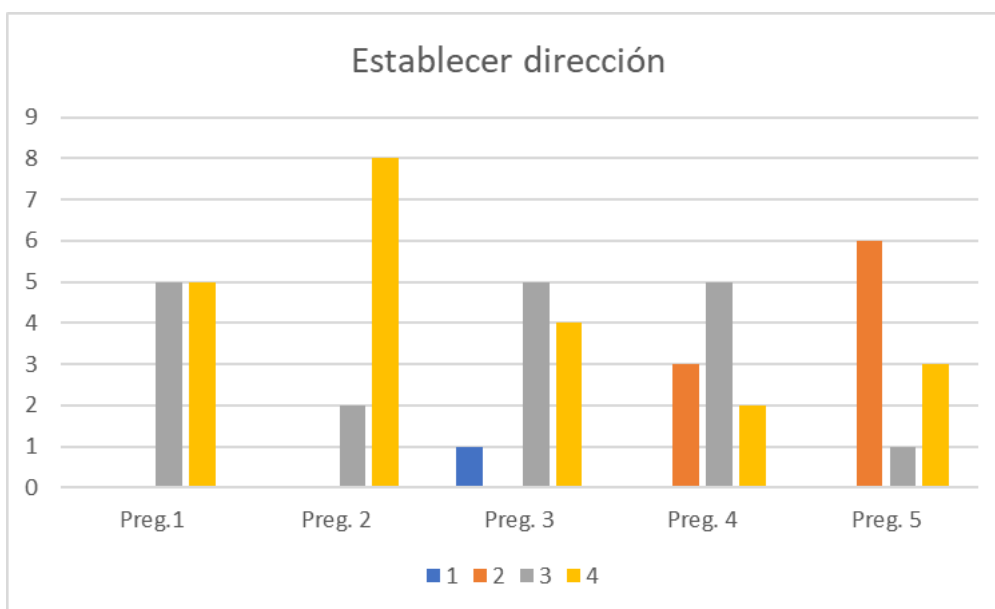
Desarrollar personas				
	1	2	3	4
Preg.1		1	8	1
Preg. 2		3	5	2
Preg. 3	3	5	1	1
Preg. 4	3	4	3	
Preg. 5	2	2	6	



En cuanto a esta dimensión, observamos una tendencia en la mayor parte de las preguntas hacia el nivel 3 de calidad, es decir, existe un propósito que incluye sistematicidad y progresión en lo relacionado con disposición de recursos tradicionales y tecnológicos, así como en la formación de los docentes y en las instancias de esparcimiento dentro del establecimiento. Sin embargo, existe un nivel de calidad 2 en lo relacionado en la consideración de sentimientos, necesidades personales o problemas que tengan relación con el quehacer docente.

Establecer dirección

Establecer dirección				
	1	2	3	4
Preg.1			5	5
Preg. 2			2	8
Preg. 3	1		5	4
Preg. 4		3	5	2
Preg. 5		6	1	3

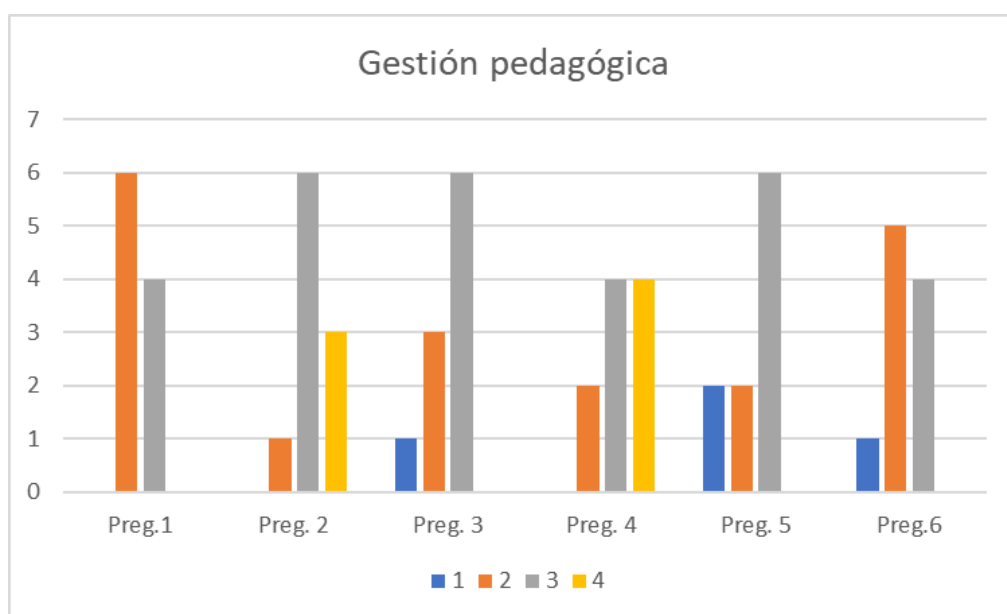


En la dimensión establecer dirección, los encuestados se posicionaron en su mayoría en el nivel 3 , seguido por el nivel 4, dimensiones que alcanzaron las mayores preferencias, las que determinan una gestión de un reglamento, PEI y sistema organizado de datos, a través de una toma de decisiones estratégicas y de una implementación de políticas para que la institución funcione de manera eficiente y efectiva, aun así registra una valoración en el nivel de calidad 2 la pregunta número 5 la cual hace referencia a que no se comunica las normas y reglamentos.

Gestión curricular

Gestión pedagógica

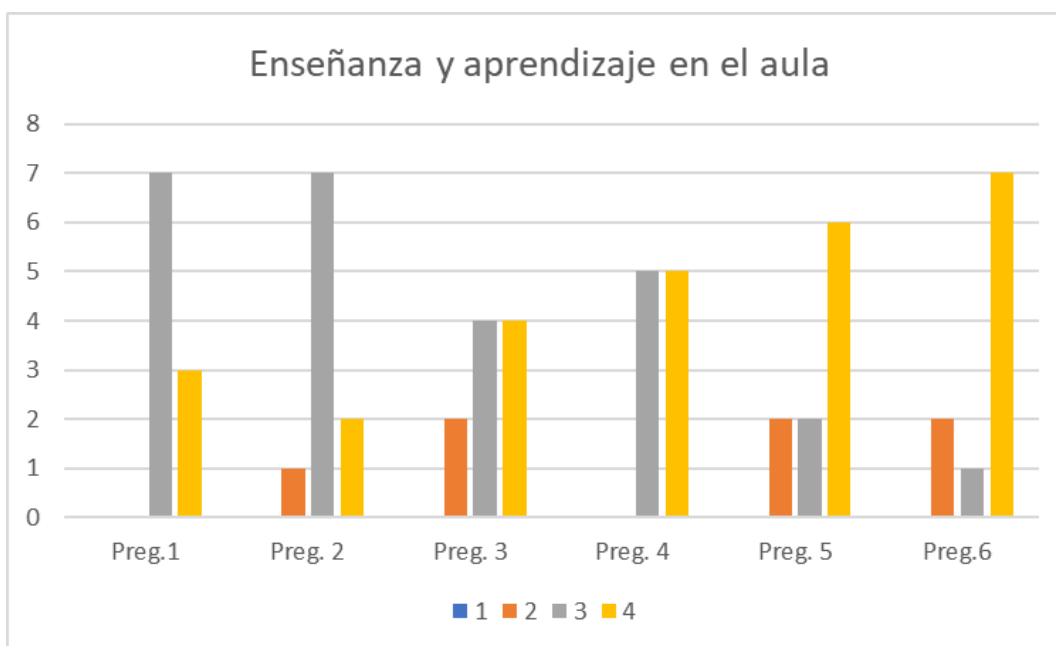
Gestión pedagógica				
	1	2	3	4
Preg.1		6	4	
Preg. 2		1	6	3
Preg. 3	1	3	6	
Preg. 4		2	4	4
Preg. 5	2	2	6	
Preg.6	1	5	4	



En cuanto a la gestión pedagógica se observa que los criterios evaluados la mayor parte de los docentes y directivos encuestados coinciden en que existe un nivel de calidad 3, donde se aprecia una sistematicidad y progresión en el uso y revisión de las planificaciones, las que incluyen propuestas didácticas y evaluación del logro de los aprendizajes, además de la reflexión para la mejora constante y la toma de decisiones. No obstante, en lo que se refiere a la revisión de cobertura curricular y análisis para la mejora del contenido se hace referencia a un nivel de calidad 2.

Enseñanza y aprendizaje en el aula

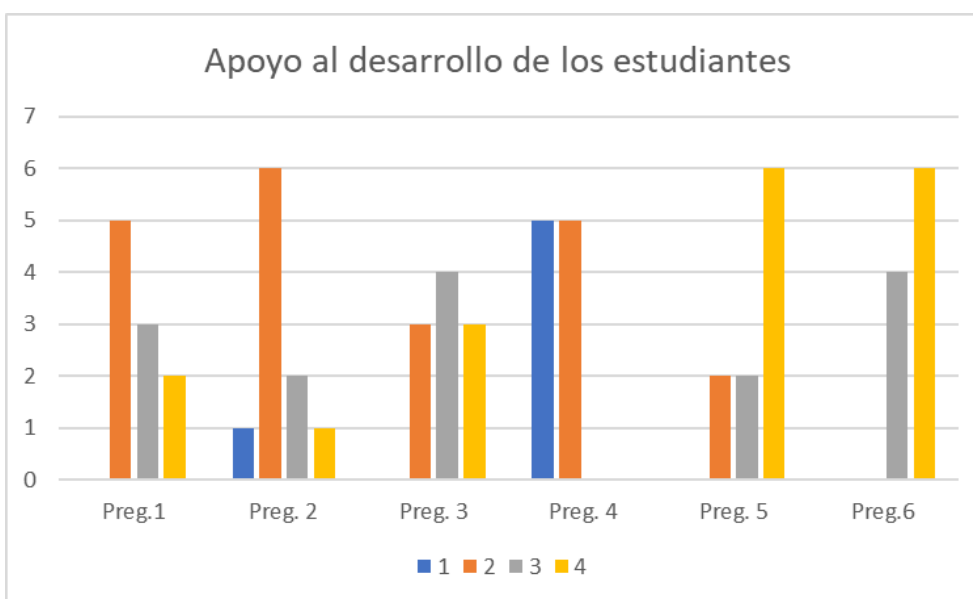
Enseñanza y aprendizaje en el aula				
	1	2	3	4
Preg.1			7	3
Preg. 2		1	7	2
Preg. 3		2	4	4
Preg. 4			5	5
Preg. 5		2	2	6
Preg.6		2	1	7



En la dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula, los encuestados se posicionaron en su mayoría en el nivel 3 y 4, dimensiones que alcanzaron las mayores preferencias, las que apuntan a un proceso interactivo y dinámico en el que los docentes y estudiantes participan en actividades diseñadas para promover la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes a través de un proceso continuo y colaborativo.

Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Apoyo al desarrollo de los estudiantes				
	1	2	3	4
Preg.1		5	3	2
Preg. 2	1	6	2	1
Preg. 3		3	4	3
Preg. 4	5	5		
Preg. 5		2	2	6
Preg.6			4	6



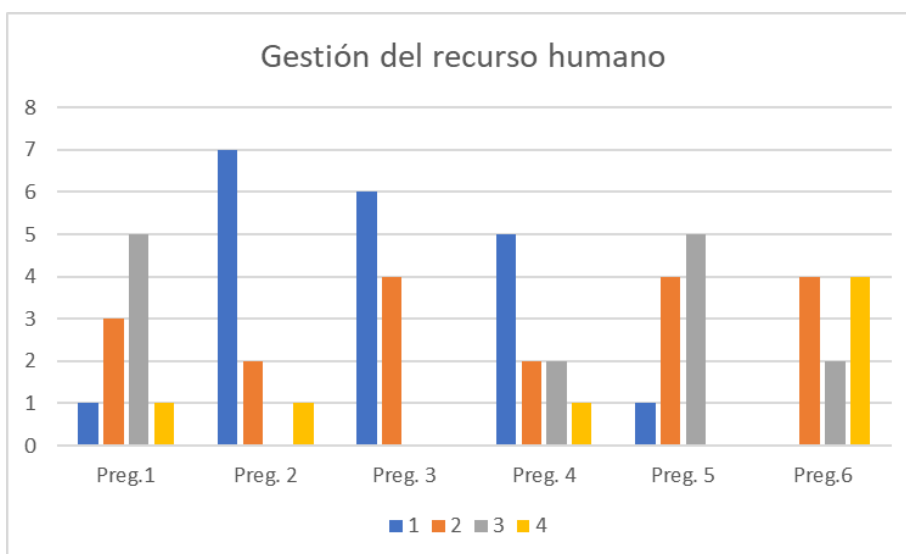
En esta dimensión podemos observar discrepancia en los docentes y directivos encuestados, existe un análisis que posiciona en el nivel 2 de calidad a los criterios relacionados con estrategias de apoyo y monitoreo en las dificultades de aprendizaje de los estudiantes, así como en la potenciación de habilidades e intereses, del mismo modo el criterio de orientación vocacional se encuentra entre el nivel 1 y 2 de acuerdo a los encuestados.

Por otro lado, existe un desempeño que ubica en el nivel 3 y 4 a los criterios de identificación y acompañamiento a estudiantes con dificultades sociales y conductuales, como también la implementación de espacios de salidas pedagógicas y la participación en talleres por parte del estudiantado.

Gestión de Recursos

Gestión del Recurso Humano

Gestión del recurso humano				
	1	2	3	4
Preg.1	1	3	5	1
Preg. 2	7	2		1
Preg. 3	6	4		
Preg. 4	5	2	2	1
Preg. 5	1	4	5	
Preg.6		4	2	4

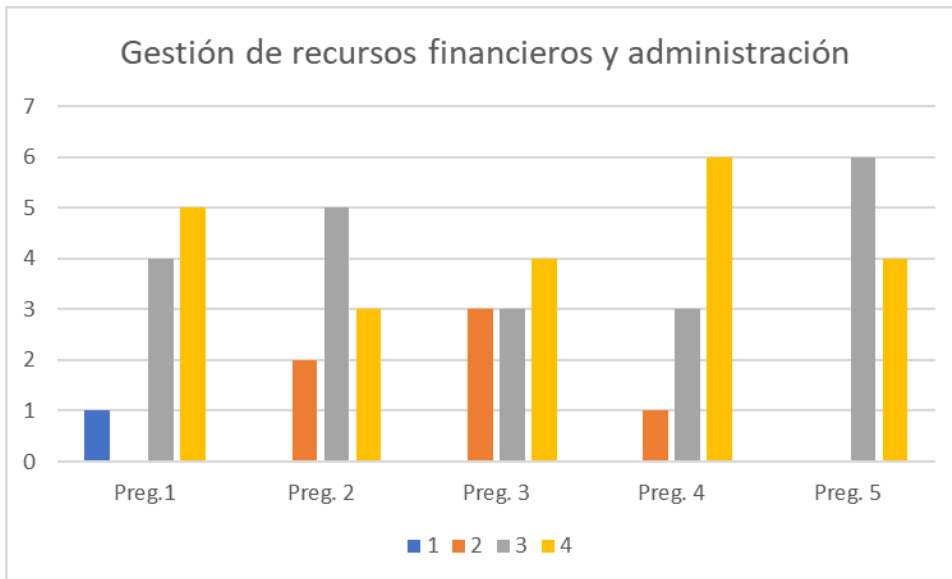


En la dimensión gestión de recursos humanos, los encuestados se posicionaron en su mayoría en el nivel 1, cuales cuestionamientos hacen referencia al cuerpo docente, mantención, compromiso hacia los docentes y desvinculación, seguido del nivel 3 relacionado con las relaciones interpersonales.

Esta dimensión está vinculada a la capacitación, motivación, bienestar y desarrollo profesional, que contribuya significativamente a la calidad educativa, al éxito de los estudiantes y a la mejora del sistema educativo en su conjunto.

Recursos financieros y administración

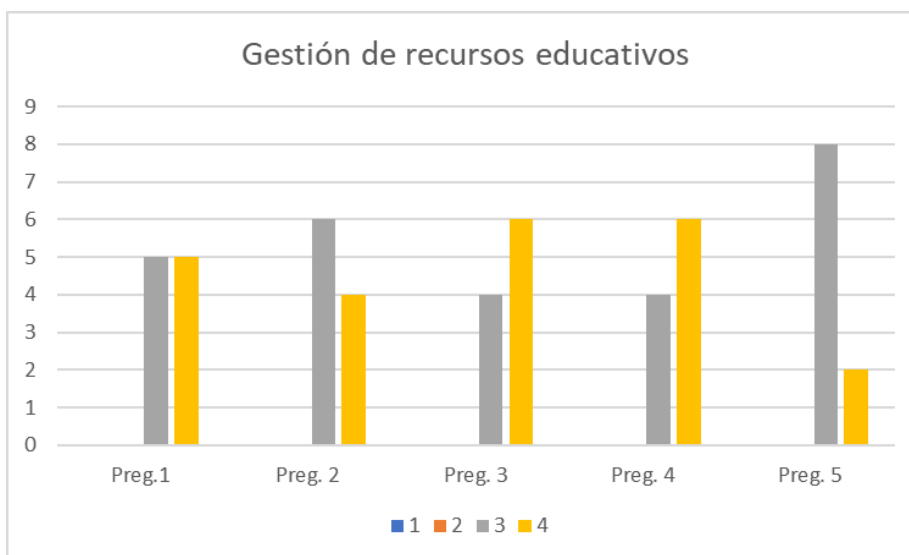
Gestión de recursos financieros y administración				
	1	2	3	4
Preg.1	1		4	5
Preg. 2		2	5	3
Preg. 3		3	3	4
Preg. 4		1	3	6
Preg. 5			6	4



En la dimensión de recursos financieros y administración se observa que los encuestados sitúan al establecimiento en el nivel 3 y 4 de calidad, es decir, existe una sistematicidad y evaluación permanente de dicha dimensión, por lo que se mantienen criterios de presupuesto y financiamiento de acuerdo a lo expresado por los encuestados.

Gestión de recursos educativos

Gestión de recursos educativos				
	1	2	3	4
Preg.1			5	5
Preg. 2			6	4
Preg. 3			4	6
Preg. 4			4	6
Preg. 5			8	2



En la dimensión gestión de recursos educativos los encuestados se posicionaron en su mayoría en el nivel 3, manifestando el equipamiento de planificación, organización, distribución y utilización eficiente de todos los recursos necesarios para el proceso de enseñanza-aprendizaje, incluyendo no solo los materiales y herramientas pedagógicas, sino también los recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos que pueden ser utilizados en el entorno educativo para mejorar la calidad de la educación.

PROPUESTAS DE MEJORA

Área formación basada en competencias

Saber conocer

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Fortalecer el uso de metodologías activas y participativas, con el propósito de articular disciplinas.	<ul style="list-style-type: none">- Realizar una capacitación para los docentes al inicio del año relacionada con el uso de ABP.- Organizar un grupo de trabajo por ciclo en los cuales los docentes compartan experiencias de metodologías exitosas.- Realizar planificación por unidad donde los estudiantes tengan que trabajar en un proyecto de forma colaborativa, desarrollando sus habilidades de comunicación, liderazgo y resolución de conflictos.-Desarrollar aprendizaje basado en proyecto (ABP), por unidad de trabajo por lo menos en dos asignaturas del curriculum.	<ul style="list-style-type: none">-directora-UTP- Docentes

Saber hacer

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Desarrollar la toma de decisiones y autonomía de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none">- Establecer una planificación semestral de los objetivos a trabajar que considere la implementación del DUA. - Entregar instrumentos de evaluación por unidad implementando DUA. (considerando evaluaciones de proceso, autoevaluación y coevaluación)	<ul style="list-style-type: none">- Docentes - UTP
Promover la creatividad y la innovación por parte de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none">- Usar planificación ABP con diversas asignaturas del currículum por unidad pedagógica, permitiendo la participación activa de los estudiantes. - Una vez finalizado el proyecto, al término de la unidad se realizarán muestras escolares.	<ul style="list-style-type: none">- Docentes -UTP

Saber ser

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
<p>Fortalecer la educación socioemocional de los/las estudiantes del Colegio San Ignacio.</p>	<p>-Realizar una capacitación semestral a los docentes, en el desarrollo de competencias socioemocionales, brindándoles herramientas para gestionar y promover el saber ser en el aula.</p> <p>-Incorporar ejercicios diarios que promuevan la autorreflexión y la gestión emocional, sobre su estado anímico y cómo se sienten durante la jornada.</p> <p>-Realizar una evaluación semestral de los estudiantes, mediante observaciones, entrevistas o auto evaluaciones, permitiendo identificar las áreas en las que los estudiantes deben mejorar y ofrecer retroalimentación específica para su crecimiento personal.</p>	<p>-UTP</p> <p>-Convivencia escolar.</p> <p>-Psicóloga.</p> <p>-Docentes.</p>

Área liderazgo pedagógico

Rediseñar la organización

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Realizar reflexiones entorno a las virtudes docentes	<ul style="list-style-type: none">- Realizar Focus group semestral con docentes para conocer sus virtudes y debilidades para orientar talleres.- Incentivar el buen desempeño docente por medio de reconocimientos semestrales.	<ul style="list-style-type: none">- Directora-UTP-Encargado Escolar C.
Supervisar y acompañar la labor docente	<ul style="list-style-type: none">- Acompañar a los docentes en la práctica pedagógica, en una primera instancia como observador, luego planifican juntos y por último implementan una clase en co docencia.- Utilizar la evaluación de carrera docente como mecanismo de progresión y avance de los docentes, mediante el reconocimiento anual.- Implementar dos capacitaciones anuales, una al final del primer semestre y otra al final del segundo semestre, para que los docentes con bajo desempeño puedan mejorar sus prácticas educativas.	<ul style="list-style-type: none">- Directora- Equipo de gestión (UTP- Coordinadores por ciclo, PIE, C. Escolar)
Mejorar las funciones administrativas de los docentes	<ul style="list-style-type: none">- Respetar el tiempo no lectivo de los docentes, acompañar en los tiempos administrativos.	<ul style="list-style-type: none">- UTP

	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar una calendarización semestral de actividades y evaluaciones y socializar en los consejos de profesores. - Realizar seguimiento mensual o por unidad de la calendarización para verificar el cumplimiento de las fechas pactadas. 	
--	--	--

Gestionar la instrucción

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
<p>Distribuir semanalmente periodos de tiempo destinados a reuniones individuales o grupales con docentes o equipos de aula, por parte de dirección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Planificar reunión mensual por parte de dirección. -Realizar una calendarización anual con las fechas donde se efectuarán reuniones de coordinación. -Redactar acta de reuniones de manera semestral -Respetar reuniones programadas por medio de cronograma anual. -Programar temas a tratar, por medio de acta mensual. -Al finalizar la reunión mensual se debe 	<ul style="list-style-type: none"> -Dirección. - Equipo de gestión

	retroalimentar los temas tratados.	
Promover por parte del equipo de gestión instancias de reunión de forma mensual, para manifestar demandas por parte de la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> -Planificación anual de reuniones mensuales por parte del equipo de gestión. -Entregar cronograma con fechas de reuniones una vez al semestre -Realizar acta de coordinación con los temas a trabajar por reunión. -Mantener un registro de asistencia de reuniones mensuales. - Realizar Focus Group una vez por semestre para conocer las demandas o necesidades de la comunidad educativa. 	- Equipo de gestión.

Desarrollar personas

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Apoyar la labor docente	<ul style="list-style-type: none"> - Sesiones de reuniones semanales con los docentes de forma 	<ul style="list-style-type: none"> -Dirección - Docentes

	<p>individual para conocer sus opiniones y sugerencias.</p> <p>-Registrar la participación en las reuniones semanales por medio de actas técnicas.</p> <p>-Establecer compromisos y revisión de las actas de participación una vez por semestre para establecer metas.</p>	
<p>Crear estrategias para enfrentar problemas del quehacer docente.</p>	<p>-Establecer equipos de ciclos (primer ciclo y segundo ciclo).</p> <p>-Incorporar planificaciones y actividades en plataforma webclass, para que otros docentes puedan utilizarlas.</p> <p>-Supervisar que actividades y planificaciones estén en plataforma, de forma mensual.</p> <p>-Contratar un docente volante para suplir necesidades diarias que puedan ocurrir con los docentes.</p> <p>- Mantener un registro de horas de reemplazo realizadas por parte de</p>	<p>- UTP</p> <p>- Docente</p> <p>- Equipo de aula</p> <p>- Coordinador por ciclo</p>

	otros docentes, de forma mensual.	
--	-----------------------------------	--

Establecer dirección

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Promover la comunicación entre el equipo de gestión y la comunidad educativa	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del reglamento y PEI una vez por semestre. - Realizar una evaluación de logros alcanzados y cambios que deban realizarse, de forma semestral 	- Directora

Área Gestión Curricular

Gestión pedagógica

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Monitorear cobertura curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una calendarización de fechas para entregar planificación y evaluaciones de forma semestral. - Mantener registro de los objetivos a trabajar por unidad, mediante uso de planilla Excel por curso y docente - Realizar revisión por unidad de objetivos trabajados, registrados en planilla Excel. 	- UTP
Revisar y analizar planificaciones	- Una vez al mes el jefe de utp analiza en conjunto con el docente las planificaciones (objetivos y actividades), con	- UTP

	<p>el propósito de mejorar o realizar cambios atingentes a la realidad educativa.</p> <p>- Revisar que planificación y evaluaciones sean concordantes por unidad.</p>	
--	---	--

Enseñanza y aprendizaje en el aula

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Fomentar estrategias pedagógicas activas en el aula para el proceso de enseñanza aprendizaje en el aula.	<p>-Entregar al inicio del año escolar lineamientos de estructura de una clase.</p> <p>- Implementar pauta de observación una vez por semestre para desarrollar monitoreo del desarrollo de la clase implementada.</p> <p>- Socializar al inicio del año escolar la pauta de acompañamiento en el aula.</p> <p>-Realizar retroalimentación de forma semestral del proceso implementado.</p>	<p>Equipo de gestión.</p> <p>Dirección.</p> <p>Utp.</p> <p>Docentes.</p>

Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Monitorear a los estudiantes con dificultades de aprendizaje.	- Realizar reuniones semanales con equipo de aula para identificar los estudiantes que presenten dificultades.	<p>- Docentes</p> <p>- Ed. Diferencial</p> <p>- Equipo PIE</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar y fortalecer los equipos de aula entre docente y PIE, a través de coordinaciones semanales, calendarizadas a principio del año escolar. - Realizar Co docencia como mecanismo de apoyo a los estudiantes, por medio de reuniones semanales. - Diseñar un plan de acción para el acompañamiento de los estudiantes con dificultades. (asistencia a reforzamiento, evaluación PIE, derivar a C.E, etc.) de forma semestral. 	<ul style="list-style-type: none"> - UTP - C. Escolar
Potenciar habilidades en los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar muestras de talleres extra escolares al inicio del año y al finalizar el primer semestre, para incentivar la participación de los estudiantes. - Socializar los logros de los estudiantes frente a la comunidad educativa al inicio del semestre y al finalizar el semestre. 	<ul style="list-style-type: none"> - C. Escolar - Encargado de talleres
Implementar un programa de orientación vocacional	<ul style="list-style-type: none"> - Nombrar un encargado de orientación. - Realizar entrevistas a los estudiantes desde 6° a 8° básico, al inicio del año escolar, para conocer sus intereses particulares, posteriormente al inicio del segundo semestre se le presentan instituciones donde puedan postular para continuar su enseñanza media. - Acompañar a los estudiantes y sus familias a la postulación al sistema SAE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Convivencia Escolar. - Orientador.

Área Gestión de Recursos

Gestión del recurso humano

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Fortalecer el proceso de selección y contratación de personal en el Colegio San Ignacio.	<ul style="list-style-type: none">-Revisar y optimizar el proceso de reclutamiento enfocándose en las habilidades y capacidades, mediante la implementación de un protocolo del establecimiento -Ampliar los medios a través de los cuales se realizan llamados a concurso para la contratación de personal. -Las entrevistas de contratación, serán realizadas por diferentes personas y/o estamentos del establecimiento (por ejemplo, UTP, dirección, C.E, etc.) para observar y determinar las condiciones y requerimientos. - Mejorar la formación y reconocimiento anual a los docentes, con el propósito de disminuir la rotación docente.	<ul style="list-style-type: none">-Equipo directivo. -Equipo administrativo.

<p>Fomentar el desarrollo profesional de la comunidad educativa del Colegio San Ignacio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar capacitación y actualización constante, grupal o personalizada, de forma semestral, una al finalizar el primer semestre y la otra al finalizar el segundo. -Establecer programas de mentorías semestrales, donde los empleados más experimentados, puedan guiar a los nuevos o menos experimentados. - Implementar evaluaciones de desempeño de forma semestral, con el propósito de mejorar las prácticas educativas -Crear programas de reconocimiento que promueven los logros de los empleados, ya sea de manera formal a través de premios o bonificaciones, o de forma informal ya sea agradecimientos públicos y celebraciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de gestión - Equipo administrativo
--	---	--

Gestión del recurso financiero y administración

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
----------	---------------------	--------------

<p>Fortalecer la gestión de matrícula</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Dar a conocer al establecimiento por medio del uso de redes sociales para promover el aumento de postulaciones y matrícula. - Orientar a la comunidad a la postulación al Sistema de admisión escolar SAE, en la primera reunión de apoderados del segundo semestre. - Realizar una muestra de instalaciones del establecimiento y del personal al ingreso de estudiantes nuevos al momento de realizar la matrícula. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección - Equipo administrativo
<p>Promover la asistencia escolar</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener un registro de asistencia diaria por parte de inspección (planilla Excel) - Mejorar canales de comunicación del establecimiento y la comunidad mediante el uso de agenda y plataforma para presentar justificativos. - Mantener la premiación mensual del curso con mejor asistencia (primer y segundo ciclo) 	<ul style="list-style-type: none"> - Inspección General

Gestión de recursos educativos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Reforzar el uso de los recursos tecnológicos	Realizar capacitaciones a docentes y estudiantes sobre el adecuado uso de big Tablet y sus implementos, al inicio del año escolar Realizar mantenimiento y actualizaciones a big Tablet y laboratorios digitales, de forma mensual	- Encargado Informática
Actualizar disposición de libros biblioteca CRA	- Al finalizar el año escolar, realizar la renovación de libros y autores a disposición del estudiantado. Promover la biblioteca CRA como espacio de estudio y esparcimiento por parte de los estudiantes, con actividades diarias y semanales (animaciones lectoras, kamishabai, obra de títeres, etc.)	- Encargado CRA

CONCLUSIÓN

Como hemos visto en el desarrollo de esta investigación se han analizado las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos, lo que ha permitido tener una visión global del establecimiento, para orientar así mejoras en la calidad educativa, lo que permite el desarrollo integral de los estudiantes.

Se ha logrado identificar como fortaleza que los docentes manejan los conocimientos técnicos asociados a su disciplina, además de promover un aprendizaje significativo, mediante la realización de actividades lúdicas e innovadoras. En las debilidades encontramos el liderazgo pedagógico, mostrando discrepancias en las valoraciones dadas por los docentes, donde se aprecia la falta de cambios estructurales que faciliten la labor educativa.

Debido a las diferencias observadas en el análisis de resultados, hemos propuesto la implementación del aprendizaje basado en proyectos, que permita la reflexión pedagógica y el trabajo colaborativo. Además de la implementación de monitoreo y acompañamiento por parte del equipo de gestión, permitiendo la incorporación constante de capacitaciones y mentorías.

El desarrollo de la Formación Basada en Competencias, el Liderazgo Pedagógico, la Gestión Curricular y la Gestión de Recursos, permiten realizar una proyección de mejoras constantes en la labor educativa, el perfeccionamiento docente y el desarrollo integral de los estudiantes, entregando habilidades que les permita desarrollarse para la vida.

BIBLIOGRAFÍA

- Cepeda, J. M. (2013). *Estrategias de Enseñanza para el Aprendizaje por Competencias* (Primera ed.). (J. M. Cepeda, Ed.) Saltillo Coahuila, México: Editorial Digital UNID.
https://books.google.cl/books?id=3qGNAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Domínguez Garrido, M. C. (Coord.), López-Gómez, E. (Coord.) y Cacheiro-González, M. L. (Coord.) (2021). *Investigación e internacionalización en la formación basada en competencias: (ed.)*. Madrid, Dykinson.
<https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/182217?page=20>.
- Drucker (1967) *Las fronteras del porvenir*. Editorial Hobbs-Sudamericana, Buenos Aires.
- Freire, A. y Miranda, S. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su influencia sobre el rendimiento académico*. Lima, Perú.
- García (2006) *Gestión escolar y calidad educativa*. Revista cubana de educación superior.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: B DE BOOKS.

Manríquez, L. (2012). *¿Evaluación en competencias?* Estudios Pedagógicos, XXXVIII (1), págs. 367-380. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052012000100022&script=sci_arttext&tlng=pt

Martínez, P., & Rivas, J. (2021). *Gestión de recursos educativos en contextos vulnerables*. Santiago, Chile: Universidad Santo Tomás.

Medina, M., Rojas, C., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Perú. Editorial Instituto Universitario de Innovación, Ciencias y Tecnología Inudi.

Mias, C. D. (2018). *Metodología de investigación, estadística aplicada e instrumentos neuropsicología: guía práctica para investigación: (ed.)*. Córdoba, Editorial Brujas. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/106711?page=29>.

Mineduc. (2019). *GUÍA DE HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE RECURSOS PERSONALES EN EQUIPOS DIRECTIVOS. LIDERAZGO ESCOLAR: Reconociendo los tipos de liderazgo*. https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf

Mineduc (2023). *Gestión curricular para la reactivación integral de aprendizajes*. Unidad de currículum y evaluación.

<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/19519/gestion%20curricular.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Murillo, F.J. (2006) Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 4, núm. 4, 2006, pp. 11-24 Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España

Pandey, P., y Pandey, M. (2015). Research Methodology: Tools and techniques (1st ed.). Romania: Bridge Center. doi:ISBN 978-606-93502-7-0

Pérez, S. (2022). *Liderazgo educativo en la mejora de la calidad*. Santiago, Chile: Universidad Santo Tomás.

Poggi (1998). Apuntes y Aportes para la Gestión Curricular. Colección Triángulos Pedagógicos, Buenos Aires: Edit. Kapelusz, p. 17.

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/78/TESIS28-090818.pdf;jsessionid=78AA161E6A129BAEB96D88E551D75890?sequence=1>

Red educacional Santo Tomás de Aquino (2021) Modelo de gestión curricular

https://www.tomasdeaquino.cl/docs/MODELO_CURRICULAR_2021.pdf

Rodríguez Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14 (2), 253-267: (ed.). Bogotá, Colombia: D - Universidad de La Sabana. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/5956?page=5>.

Rudio, F. (1986). *Introducción al proyecto de investigación científica* (24 ed.). Petrópolis: Vozes.

Serafín Ant´nez (2005) *Gestión curricular: Una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa*. <https://www.redalyc.org/pdf/979/97917573002.pdf>

Serafín (1998). *Cuadernos de educación*. 5ta. Edición. Editorial Horsori e ICE Universidad de Barcelona, España <https://www.redalyc.org/pdf/979/97917573002.pdf>

Sierra Bravo, S. (2005). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. Tercera edición. Madrid: Editorial Paraninfo.

Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. Talca. Proyecto Mesesup.

Valenzuela, P. y Horn, A. (2012). Influencia del liderazgo directivo en los resultados de estudiantes. En J. Weinstein y G. Muñoz (Eds.), *¿Qué sabemos de los directores de Escuela en Chile?* (pp.325- 348). CEPPE, Centro de Innovación

en Educación Fundación Chile y Pontificia Universidad Católica de Chile.

http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/CR_Articulos/