



MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y  
EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

**TRABAJO DE GRADO**

**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 DEL COLEGIO B-35 “LA  
CONCEPCIÓN”, DE LA COMUNA DE ANTOFAGASTA, REGIÓN DE ANTOFAGASTA.**

Nombres de estudiantes: Daniel Alejandro Collao Peña.

María José Orellana Pérez.

Melissa Andrea Vega Fajardo.

Nombre del tutor: Jennifer Zurina Quiñonez Fuentes.

Antofagasta, octubre 2024.

## INDICE

<b>TRABAJO DE GRADO</b> Presentación_____	1
<b>INDICE</b> _____	2
<b>RESUMEN</b> _____	4
<b>INTRODUCCIÓN</b> _____	5
<b>MARCO TEÓRICO</b> _____	7
Formación Basada en Competencias_____	7
Liderazgo Pedagógico_____	9
Gestión Curricular_____	10
Gestión de Recursos_____	12
<b>MARCO CONTEXTUAL</b> _____	14
<b>INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR LAS ÁREAS DE FORMACIÓN BASADAS EN LAS COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS</b> _____	17
Instrucciones_____	17
Escala Evaluativa_____	17
Área: Formación Basada en Competencias_____	18
Dimensión: Saber Conocer_____	18
Dimensión: Saber Ser_____	18
Dimensión: Saber Hacer_____	19
Área: Liderazgo Pedagógico_____	20
Dimensión: Establecer dirección_____	20
Dimensión: Rediseñar la organización_____	20
Dimensión: Desarrollar personas_____	21

Dimensión: Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela	21
Área: Gestión Curricular	22
Dimensión: Gestión pedagógica	22
Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula	23
Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes	23
Área: Gestión de Recursos	24
Dimensión: Gestión de recursos humanos	24
Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos	24
Dimensión: Gestión de recursos educativos	25
<b>VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS</b>	26
Título del trabajo	26
Objetivo del trabajo	26
Revisión del instrumento	26
Identificación del experto	28
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	29
Formación Basada en Competencias	29
Liderazgo Pedagógico	31
Gestión Curricular	33
Gestión de Recursos	34
<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>	37
Área: Formación Basada en Competencias	37
Área: Liderazgo Pedagógico	38
Área: Gestión Curricular	39
Área: Gestión de Recursos	40
<b>CONCLUSIÓN</b>	41
<b>BIBLIOGRAFIA</b> Referencias	42

## RESUMEN

El Colegio B-35 “La Concepción”, ubicado en la unidad Militar de Antofagasta, atiende a jóvenes soldados que, debido a su régimen militar, enfrentan interrupciones en su educación formal. La instrucción militar junto a las clases genera grandes desafíos, exacerbados por los efectos post-pandemia de COVID-19. Estos inciden en vacíos pedagógicos, desmotivación, deserción escolar y trayectorias educativas interrumpidas. Además, el contexto de vulnerabilidad socioeconómica de los estudiantes incrementa los factores de riesgo asociados al abandono escolar.

El objetivo de nuestro trabajo de grado es: 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.

Se elaboró un instrumento de recolección de datos, que evaluó cuatro áreas claves de desempeño: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Las prácticas se valoraron en una escala de calidad de cuatro niveles, siendo el nivel 4 el óptimo.

Los resultados revelaron que, aunque muchas prácticas se ubican en niveles altos, persisten áreas que requieren mejoras. Por ejemplo, el 46% de las prácticas de “Saber Conocer” en la formación basada en competencias se sitúan en el nivel 3, mientras que, en liderazgo pedagógico, un 72% de las prácticas de “Establecer Dirección” alcanzaron el nivel 4.

Se propone una serie de acciones específicas para cada área, como capacitaciones docentes, introducción de nuevas metodologías y evaluaciones continuas. El objetivo es aumentar el porcentaje de prácticas en el nivel 4 y reducir las prácticas en los niveles 2 y 3, mejorando la calidad educativa y fomentando la continuidad escolar.

## INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo es proponer mejoras en áreas clave de la gestión educativa en el Colegio B-35 “La Concepción”, específicamente en la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. El estudio busca identificar las fortalezas y debilidades de estas áreas para implementar estrategias que promuevan prácticas de alta calidad y un enfoque en la mejora continua.

Nuestra investigación, aborda la importancia de una educación de calidad en contextos complejos, como el del Colegio B-35 “La Concepción”, donde los estudiantes, que combinan su formación con la instrucción militar, enfrentan desafíos adicionales para completar su educación formal. La educación basada en competencias se ha destacado como un enfoque crucial en la formación de estudiantes más preparados para el mundo actual.

Según Arias y Lombrillo (2019), el desarrollo de competencias implica calidad en el desempeño y protagonismo de los estudiantes, centrándose en el saber conocer, el saber hacer y el saber ser. Además, Bizarro, Sucari y Quispe-Coaquira (2019) destacan que este enfoque requiere el vínculo del conocimiento con situaciones de la vida cotidiana para formar profesionales integrales.

En cuanto al liderazgo pedagógico, este se define como un liderazgo centrado en el currículum y la pedagogía. Hallinger (2005) lo describe como un tipo de liderazgo escolar enfocado en establecer objetivos educativos, planificar el currículum y evaluar la enseñanza. Además, Pozo (2019) subraya la importancia de la confianza y la colaboración en este tipo de liderazgo para generar oportunidades de aprendizaje efectivas para estudiantes y docentes.

Por su parte, la gestión curricular es descrita por Alvarado (2018) como un proceso dinámico e innovador, que busca la transformación de los procesos formativos a través de una resignificación continua del currículum. Castro (2005) señala que la gestión del currículum implica tomar decisiones sobre qué, cómo y cuándo enseñar, lo cual es central para la calidad educativa.

Finalmente, la gestión de recursos juega un papel fundamental en la administración escolar. Según Quispe, Vásquez, Menacho y Albitres (2020), la gestión de recursos implica una planificación y uso eficiente de los recursos humanos, financieros y educativos, garantizando que estén disponibles en el momento adecuado para cumplir los objetivos educativos. Salarrabia (2022) enfatiza que una buena gestión de recursos asegura que los equipos educativos puedan trabajar de manera eficiente y con las herramientas adecuadas.

Este trabajo se estructura en varias secciones. En primer lugar, el Marco Teórico abordará los conceptos claves sobre formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. El Marco Contextual presentará el entorno particular del Colegio B-35. A continuación, se describirá el Instrumento para diagnosticar las áreas mencionadas y la Validación de Instrumentos. Posteriormente se presentará el Análisis de Resultados obtenido del diagnóstico. En la sección de Propuesta de Mejora, se detallarán las acciones recomendadas para optimizar las prácticas actuales. Finalmente, el trabajo entregará las Conclusiones y las Referencias utilizadas en la investigación.

## MARCO TEÓRICO

### **Formación Basada en Competencias.**

Las competencias según Arias y Lombrillo (2019) significan “calidad e idoneidad en el desempeño, protagonismo de los estudiantes, orientación de la enseñanza a partir de los procesos de aprendizaje y contextualización de la formación”.

Del mismo modo, Morales y Ruiz (2015) citados por Bizarro, Sucari y Quispe-Coaquira (2019) manifiestan que “el concepto de competencia no es unívoco, se encuentran múltiples acepciones debido a que es multidimensional y se refiere a diferentes niveles del saber cómo saber-hacer, saber-ser, saber-estar, saber-convivir” (p. 376). Asimismo, refieren Bizarro, Sucari y Quispe-Coaquira (2019) que “el desarrollar competencias requiere enfocarse en situaciones reales y proponer actividades auténticas de tal forma se pueda vincular los conocimientos a problemas de la vida cotidiana” (p. 376).

En consecuencia, pensar en un modelo educativo basado en competencias involucra ejecuciones como procesos cognitivos, en torno al cual se relacionan los otros saberes: conocer, pensar, ser, convivir, sentir, compartir, etcétera (Ministerio de Educación de Chile, 2008 referido por Arias y Lombrillo, 2019), saberes que entienden al estudiante como un ser íntegro en su desempeño profesional.

En el mismo orden de ideas, Tejada y Ruiz (2016) y Rubilar (2017) citados por Ferreira y Castro (2021), aportan que la formación en las competencias “es la responsabilidad que se le otorga al estudiante para gestionar su aprendizaje fomentando el desarrollo de su autonomía, justamente porque se posiciona al estudiante en el centro del proceso educativo, y dándole un rol activo, constructor de su formación” (p. 282).

Por otra parte, se coincide con (Villa y Poblete, 2007, p. 23 citados por Arias y Lombrillo, 2019) cuando señalan que:

El desarrollo de una formación por competencias incluye en ella una manera práctica de entender, abarcando tres ejes fundamentales en su ejecución. El primero de ellos tiene relación con el saber (los conocimientos teóricos propios de cada área científica o académica), siguiendo con el saber hacer (aplicación práctica y operativa del conocimiento a las situaciones determinadas), saber convivir (actitudes y habilidades

personales e interpersonales que facilitan la relación y el trabajo con los demás) y por último el saber ser (los valores como un elemento integrador del modo de percibirse y vivir en el mundo, compromiso personal de ser y estar en el mundo).

De este modo, Le Boterf (2001) citado por Castro y Ferreira (2021) se toma en cuenta a la competencia como “un saber actuar complejo, no reducibles ni al saber, ni al saber-hacer (recursos internos), sino en la movilización misma de los recursos” (p. 282). Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos.

Según Arias y Lombrillo (2019) señalan que el enfoque de la formación basada en competencias pretende orientar la formación de los seres humanos hacia el desempeño idóneo en los diversos contextos culturales y sociales, lo cual requiere hacer del estudiante un protagonista de su vida y de su proceso de aprendizaje a partir del desarrollo y fortalecimiento de sus habilidades cognitivas y metacognitivas, la capacidad de actuación, así como del conocimiento y regulación de sus procesos afectivos y motivacionales.

La formación basada en competencias está en el centro de esta serie de cambios y transformaciones en la educación. A continuación, Arias y Lombrillo (2019) describen algunos de estos cambios, con el fin de comprender mejor este enfoque:

Del análisis en conocimientos conceptuales y factuales hacia un enfoque en el desempeño integral ante actividades y problemas: esto implica trascender el espacio del conocimiento teórico como centro del quehacer educativo y colocar la mirada en el desempeño humano integral que implica la articulación del conocer, con el plano del hacer y del ser. Del conocimiento a la sociedad del conocimiento: en el que se destaca que la educación debe contextualizar el saber en el contexto local, en lo regional y en lo internacional, preparando a los docentes, estudiantes y administrativos para ir más allá de la simple asimilación de conocimientos y pasar a una dinámica de búsqueda, selección, comprensión, sistematización, crítica, creación, aplicación y transferencia. De la enseñanza al aprendizaje: el enfoque de formación basada en competencias implica que el aprendizaje es el centro de la educación, más que la enseñanza.

Según el mismo autor señala que, en vez del docente centrarse solo en impartir una clase y preparar los recursos didácticos para ello, ahora el reto es establecer con qué

aprendizajes vienen los estudiantes, cuáles son sus expectativas, qué han aprendido y qué no han aprendido, cuáles son sus estilos de aprendizaje y cómo ellos pueden involucrarse en su propio aprendizaje de forma activa.

### **Liderazgo Pedagógico.**

El concepto de liderazgo pedagógico, se puede señalar, en principio que se refiere a un tipo de liderazgo con foco en el currículum y la pedagogía, más que en la gestión y la administración (Thomas y Nuttall, 2013 citados por Montecinos, Arevana y Tagle, 2016, p. 74). En otras palabras, se refiere a la forma en que se lleva a cabo en los centros educativos la tarea central de mejorar la enseñanza y el aprendizaje (Bolívar, 2010 referido por Montecinos, Arevana y Tagle, 2016, p. 74).

En términos generales, Hallinger (2005) citado por Rodríguez, Ordoñez y López (2019) señalan que el liderazgo pedagógico “enfatisa con un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente” (p. 277). Por tanto, el liderazgo pedagógico es, en efecto, un liderazgo para el aprendizaje.

En tal sentido, el liderazgo pedagógico del director de acuerdo a Casas (2019) es “un modelo de gestión educativa alternativo que centra su atención en la mejora de los aprendizajes de las/los estudiantes a través de la mediación de docentes” (p. 58). En el mismo orden de ideas, Bendikson et al. (2012) señalados por Montecinos, Arevana y Tagle (2016) consideran que la etiqueta liderazgo pedagógico puede ser homologable a los modelos que a continuación se presentan:

El liderazgo pedagógico directo, se focaliza en la calidad de la práctica docente, vale decir, tanto de la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación, como del desarrollo profesional docente. El liderazgo pedagógico indirecto, en cambio, se focaliza en crear las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje, garantizando que las

decisiones de gestión ya sea de las políticas escolares, los mecanismos de asignación recursos que apoyen la enseñanza y aprendizaje (p. 75).

En cuanto al liderazgo pedagógico Pozo (2019) señala que se constituye en base a la confianza y colaboración para alcanzar objetivos comunes y metas cuyos logros reportan beneficios a cada integrante de la comunidad escolar. Generar más y mejores oportunidades para el aprendizaje de los estudiantes, los profesionales y la organización escolar, en su conjunto, es una tarea clave para quienes lideran el sistema educacional (p. 4).

De este modo, Pozo (2019) refiere que “una de las tareas eje de los líderes pedagógicos es la observación y retroalimentación efectiva, la que busca movilizar a los docentes hacia mejores prácticas para impactar en el aprendizaje de sus estudiantes” (p. 28).

Asimismo, haciendo énfasis al rol de líder pedagógico del director según Salazar (2006) citado por Casas (2019) se debe considerar que su cometido básico sería el de animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, acompañarlos, así como ser portavoz, incluso formador en ciertas prácticas y métodos de enseñanza, liderar como persona que conoce qué y cómo es la enseñanza eficaz, cómo evaluar y cómo ayudar a los profesores a mejorar su enseñanza (p. 54). El rol del docente es primordial para el logro del aprendizaje de los estudiantes y es importante tener en cuenta que muchos de sus resultados están relacionados a las acciones que realiza el director como líder pedagógico del Colegio.

### **Gestión Curricular**

La gestión curricular de acuerdo con Alvarado (2018) es “un proceso dinámico, dinamizador, integrador, problematizador e innovador orientado a la resignificación y transformación de los procesos formativos desde y para el currículo” (p. 2). Al respecto, La Francesco (2003) citado por Alvarado (2018) plantea que la gestión curricular como proceso, es de utilidad para los docentes porque “sirve para producir transformaciones curriculares eficientes, eficaces, efectivas y pertinentes para contextualizar toda acción curricular en los nuevos fundamentos filosóficos, psicológicos sociológicos, epistemológicos y pedagógicos de la educación” (p. 2).

Cabe considerar que, la gestión curricular según Castro (2005) se comprende como “parte del marco de la gestión educativa, implica construir saberes teóricos - prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículo escolar” (p. 13). En consecuencia, focaliza algunos de los aspectos incluidos en la gestión educativa en vistas a profundizarlos, ampliarlos, complejizarlos, completarlos; pero sobre todo trata, de abordar centralmente, los saberes vinculados en forma directa con la dimensión pedagógico – didáctica.

Asimismo, Castro (2005) menciona que la gestión del currículum se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones en relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar, pues constituyen actividades centrales que se desarrollan en el establecimiento escolar. De acuerdo con Serafín Antúnez (1998) citado por Castro (2005) “estos procesos se entienden como un ejercicio continuo de reflexión y praxis que persigue encontrar cada vez más y mejores soluciones didácticas y organizativas y, a la vez, promover la innovación y el cambio en la escuela” (p. 14).

Desde esta perspectiva, la gestión curricular citado por Alvarado (2018) tiene como eje medular un conjunto de acciones orientadas a significar lo educativo desde procesos teóricos-prácticos para entretener, sistematizar, construir y atribuir nuevos sentidos a currículo a través de sus elementos, concepciones y tendencias con miras a reducir la incertidumbre a nivel del contexto y el aula alcanzando nuevos estándares de formación para afianzar la calidad educativa (p. 3).

En tal sentido, Castro (2005) menciona que la gestión curricular es la consecución de la intencionalidad pedagógica y con la participación activa de toda la comunidad educativa. Su objetivo es centrar-focalizar-nuclear a 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 (p.3).

Dentro de este marco de ideas, el rol protagónico que desempeñan los directivos en la gestión pedagógica curricular es relevante. Al respecto, Reezigt y Creemers (2005) referidos por Beltrán (2014) señalan que están llamados a asegurar actividades que permitan el aprendizaje continuo de todo el Equipo educativo, buscando la excelencia académica y mejoras sustentables en el tiempo. Para lograr lo anterior, se destaca que

tanto los docentes, directivos, así como los equipos de gestión deben estar orientados a identificar las necesidades del establecimiento, fijar metas en consecuencia, planificar de manera acorde con éstas, implementar las acciones que sean necesarias retroalimentando constantemente al proceso y coordinando acciones de evaluación y reflexión conjunta.

### **Gestión de Recursos.**

La gestión de recursos según Salarrabia (2022) se refiere a “un conjunto de prácticas y herramientas que ayudan a las empresas aprovechar al máximo sus recursos, como el tiempo, el dinero y las personas” (p. 18). De tal manera, el objetivo de la gestión de recursos es garantizar que los recursos adecuados estén disponibles en el momento adecuado para la tarea o proyecto adecuado.

De este modo, la gestión de recursos referido por Quispe, Vásquez, Menacho y Albitres (2020) es “el proceso de planificación y programación de los recursos y actividades de tu equipo. Los recursos pueden abarcar de todo, desde el equipamiento y los fondos económicos hasta las herramientas técnicas y el volumen de trabajo de los empleados” (p. 271). En definitiva, todo lo que sea útil para concretar un proyecto.

Cabe señalar, a Chiavenato (2000) citado por Quispe, Vásquez, Menacho y Albitres (2020), refiere que la gestión de recursos es la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles, para lograr los objetivos. En esta concepción, se configuran cuatro elementos básicos: objetivos, alcance, a través de la gente, de la técnica y una organización (p. 273).

Asimismo, Quispe, Vásquez, Menacho y Albitres (2020) mencionan que la gestión de recursos se usa para gestionar y asignar todo tipo de recursos que se necesite para un proyecto. Un plan eficaz establece los recursos específicos (incluidos los recursos humanos, financieros, técnicos y físicos) y todas las actividades necesarias durante el curso de un proyecto o iniciativa. Aprender a gestionar los recursos permitirá ejecutar proyectos de manera efectiva (p. 275). Dentro de este marco de ideas, el mismo autor señalado anteriormente, refiere que

un plan efectivo para la gestión de los recursos no solo ayuda a asignar esos recursos como corresponde, sino que sirve para que los proyectos fluyan sin problemas. Cuando la gestión de recursos se hace bien, empodera al equipo para que produzca su trabajo a un ritmo constante y con una mejor calidad (p.275).

En tal sentido, Salarrabia (2022) señala que la gestión de recursos permite “al líder del equipo, asegurarse que los demás miembros se sientan seguros con respecto a la cantidad de trabajo que tienen que realizar, así como también, con respecto a las herramientas que necesitan para poder cumplir con cada trabajo” (p. 19).

## MARCO CONTEXTUAL

Colegio “La Concepción” fue fundado en el año 2006, constituye una institución educacional sostenida por la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta, creada por el Ejército de Chile para favorecer la educación de las y los soldados que anualmente cumplen su servicio militar en la Guarnición Militar de Antofagasta, jóvenes que en gran parte provienen de hogares vulnerables de diversas regiones del país y en su mayoría de la II Región de Antofagasta y que en forma voluntaria han decidido ser parte este Proyecto Educativo Institucional y la Propuesta Educativa que se les ofrece.

Colegio La Concepción, es una institución educacional de carácter municipal, inserto en el Programa de Educación de Personas Jóvenes y Adultas y compuesto por los niveles de Enseñanza Básica y Media. Ha sido reconocido oficialmente con fecha 30 de junio de 2006 con el Rol Base de Datos RBD 12972-0 ubicado en Avenida Ejército N° 01530, Comuna de Antofagasta, Región de Antofagasta.

Colegio “La Concepción” se define como una institución de acogida, pone su énfasis en la reinserción de sus soldados a la educación formal y prepara a los y las Estudiantes para su ingreso a la enseñanza superior, Escuelas Matrices de la Defensa Nacional y actividad laboral.

El Colegio está ubicado al interior del Cuartel Militar de Antofagasta donde permanecen los Estudiantes soldados con un régimen de internado, propio del régimen militar. Esta contingencia permite que los Estudiantes permanezcan en un espacio físico donde se requiere una coordinación integral entre ambas actividades para que él o la estudiante en condiciones de concurrir a la unidad educativa para sus clases, recuperación de las mismas o reforzamiento, sin perjuicio de los requerimientos propios a su condición de soldado.

Los y las estudiantes soldados deben responder a períodos de instrucción militar, servicios propios de su condición, acudir en apoyo de la población en emergencias, en movilizaciones de la defensa del país, entre otros que interfieren en el desarrollo regular del proceso educativo, incluyendo los períodos de reposo por salud, entre otros, que es posible subrogar mediante tutoriales en el colegio o fuera de él; además de los contenidos de aprendizaje que los soldados reciben durante su instrucción y son parte de los

contenidos mínimos obligatorios establecidos por el MINEDUC. La realidad del Colegio al interior del Campo Militar de Antofagasta ha permitido plasmar una coordinación administrativa para la operatividad de los cursos, en una relación cotidiana entre el personal militar en general, la dirección del colegio y los docentes. Haciendo de este vínculo un beneficio común en aspectos de requerimientos sociales, educativos y militares de los Estudiantes soldados. El apoyo permanente de los mandos superiores ha sido aporte fundamental en todo lo expresado anteriormente.

Considerando lo anteriormente planteado, y dimensionando los efectos postpandemia del Covid 19 en la Comunidad Educativa de Colegio La Concepción, se encuentra con importantes dificultades en los aprendizajes, principalmente por la interrupción prolongada de las clases respecto al contexto militar, la salud mental de los y las estudiantes, la vinculación y continuidad en las trayectorias educativas de una gran proporción del estudiantado, efectos que la Comunidad Docente identifica, además, los inminentes factores asociados al riesgo de abandono y deserción escolar. Por otra parte, los efectos del deterioro económico que experimentó el país, a partir de la crisis sanitaria, precarizó la situación de las familias, provocando estrés, angustia y depresión entre los estudiantes, por la necesidad de trabajar para colaborar con la situación económica familiar; factores que aumentan el riesgo de abandono de los estudios. Los problemas descritos afectan a todos los estudiantes, pero significativamente a quienes se desarrollan en contextos vulnerables; nuestros estudiantes son parte de esta realidad, la cual se acrecienta con otros factores asociados a su proceso de Conscripción Militar. En lo específico del contexto de Colegio “La Concepción”, se identifican factores como:

Cumplimiento del Convenio de Colaboración, que establece que el Colegio debe recibir a los jóvenes soldados en su segundo año de Conscripción Militar; interactuando con situaciones como: desmotivación de estudiantes, por el tiempo de permanencia en el Sistema Castrense, deserción de Ejército de Chile y abandono del sistema educativo.

Asistencia discontinua en el tiempo, debido a causas propias de la dinámica militar; teniendo como consecuencia ausencia a clases y retraso pedagógico.

Estilos y Prácticas Pedagógicas tradicionales, las cuales dificultan el desarrollo de aprendizajes y herramientas cognitivas y socioafectivas de los estudiantes.

Falta de motivación y valoración por dar continuidad y término a la educación formal, a causa de baja valoración y expectativas de los docentes hacia sus estudiantes, que en variadas ocasiones puede ser una construcción negativa respecto a logros académicos.

A partir de la presentación de estos factores de riesgo asociados al abandono escolar en el contexto de nuestro Colegio, se considera fundamental enfatizar y profundizar en uno de los principales factores de riesgo de abandono escolar asociados a nuestros estudiantes, como es la **“falta de motivación y valoración por dar continuidad y termino a la educación formal”**, considerando los efectos post pandemia, los cuales han impactado en la salud mental de las comunidades educativas.

## **INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR LAS ÁREAS DE FORMACIÓN BASADAS EN LAS COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS.**

### **Instrucciones:**

A continuación, se presentarán diversos enunciados relacionados a cuatro áreas: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, usted deberá marcar en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere se asemeje más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo a la realidad del contexto actual en que se encuentra inserto/a.

### **Escala Evaluativa:**

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

<b>Valor</b>	<b>Nivel de Calidad</b>
1	Se realizan 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 explícito y de progresión secuencial en los procesos orientados 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.

**Área: Formación Basada en Competencias.**

**Dimensión: Saber Conocer.**

Prácticas	1	2	3	4
Los docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.				
El docente es capaz de generar y promover la innovación en la adquisición y entrega de conocimientos nuevos para que los estudiantes logren obtener aprendizajes significativos.				
El equipo docente del establecimiento educativo, sabe aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas para solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas.				
Los docentes realizan las planificaciones considerando los recursos disponibles, características de los estudiantes y el contexto en que se encuentran				
El equipo educativo, utiliza diferentes instrumentos de evaluación para medir los conocimientos de los estudiantes considerando que el instrumento sea pertinente según el objetivo a evaluar.				

**Dimensión: Saber Ser.**

Prácticas	1	2	3	4
El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y responsable en las actividades y proyectos del establecimiento educativo y del espacio comunitario, demostrando espíritu emprendedor.				

Los integrantes del equipo Docente, reflexionan sobre su actuar profesional de manera crítica, individualmente y entre pares.				
Los docentes fomentan el trabajo de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				
El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
El docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante.				

**Dimensión: Saber Hacer.**

Prácticas	1	2	3	4
El docente fomenta en los estudiantes la creatividad en la realización de las diversas actividades				
El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos				
El docente promueve la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante				
El docente comprueba durante la clase, mediante preguntas o actividades relevantes, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.				
El docente promueve en los estudiantes la realización de diversas actividades lúdicas e innovadoras				

**Área: Liderazgo Pedagógico.****Dimensión: Establecer dirección.**

Prácticas	1	2	3	4
El director comunica frecuentemente las normativas y el reglamento al equipo docente para que se respeten y cumplan.				
El equipo directivo desarrolla reuniones periódicas dando a conocer las actividades y metas que se deberán desarrollar en periodos de corto, mediano y largo plazo.				
El equipo directivo revisa el reglamento del establecimiento educativo en conjunto con los docentes				
El equipo directivo desarrolla una comunicación efectiva y coordinación estratégica con el equipo docente para construir acuerdos sobre el quehacer educativo y el logro de los objetivos institucionales.				
El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión y visión institucional.				

**Dimensión: Rediseñar la organización.**

Prácticas	1	2	3	4
El equipo directivo realiza supervisiones periódicamente mejoras continuas de la institución				
El director rediseña la organización, de manera tal que cada miembro del equipo pueda desplegar sus propias capacidades				
El directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente				
El equipo directivo construye ambientes de convivencia armónica, participativa e inclusiva, constituyéndose en un modelo de respeto y valoración de la diversidad				

El establecimiento educativo recopila y realiza la sistematización de los resultados académicos para la toma de decisiones				
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

**Dimensión: Desarrollar personas.**

Prácticas	1	2	3	4
El equipo directivo se <b>mantiene en un proceso de aprendizaje constante</b> , que ayudará a ejercer mejor su función, al mismo tiempo que consigue mejores herramientas y obtener mejores resultados.				
El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar				
El director fomenta e incentiva al equipo docente para estar en un proceso de aprendizaje constante				
El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa				
El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.				

**Dimensión: Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.**

Prácticas	1	2	3	4
El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento, orientando a su equipo a la identificación de las prácticas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas				
El director promueve y aplica el instrumento de evaluación en forma sistemática, durante el año escolar para conocer las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo educativo				

El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				
El equipo directivo realiza la implementación de estrategias para identificar y apoyar a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.				
El equipo directivo identifica y difunde, entre su personal docente, prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica que respondan a las necesidades de sus estudiantes.				

**Área: Gestión Curricular.**

**Dimensión: Gestión pedagógica.**

Prácticas	1	2	3	4
El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases en conjunto con el profesor para mejorar su contenido				
El equipo técnico pedagógico organiza encuentros de reflexión para el 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 prácticas a mejorar				
El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias de enseñanza y evaluación así como el uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas de los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje				

**Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.**

Prácticas	1	2	3	4
Los docentes aplican variadas estrategias de enseñanza, que permitan observar, manipular y explorar fomentando la curiosidad y la investigación en los estudiantes				
Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases, por ejemplo, que estén atentos, realicen preguntas, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
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 alcanzar				
Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
Los docentes logran en cada clase la metacognición.				

**Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.**

Prácticas	1	2	3	4
El establecimiento educativo cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales				
El centro educativo identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
El establecimiento educativo cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico				
El centro educativo valida a la familia como el primer educador, haciéndolo participe en la enseñanza- aprendizaje de sus hijos.				

La institución educativa implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos				
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

**Área: Gestión de Recursos.**

**Dimensión: Gestión de recursos humanos.**

Prácticas	1	2	3	4
El director valora el trabajo de los docentes e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional y la motivación				
El establecimiento implementa mecanismos para reducir el ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias medicas				
La institución educativa cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto				
El centro educativo cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones favorables de trabajo.				
El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional				

**Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos.**

Prácticas	1	2	3	4
El establecimiento controla sus gastos de acuerdo al presupuesto a lo largo del año				
El establecimiento gestiona las inscripciones para lograr completar los cupos disponibles y alcanzar un alto nivel de asistencia				
El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de los recursos				

El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia				
El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades para su funcionamiento				

**Dimensión: Gestión de recursos educativos.**

Prácticas	1	2	3	4
El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes				
El establecimiento cuenta con una biblioteca operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes				
El establecimiento dispone de instalaciones y equipos que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes				
El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje				

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### 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 del Colegio B-35 “La Concepción”, de la comuna de Antofagasta, región de Antofagasta.

### 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	Saber conocer Saber ser Saber hacer
Liderazgo pedagógico	Establecer dirección. Rediseñar la organización. Desarrollar personas. Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.
Gestión curricular	Gestión pedagógica. Enseñanza y aprendizaje en el aula. Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
Gestión de recursos	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
<b>ADECUACIÓN</b> (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)						X
Las opciones de respuesta son adecuadas						X
Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico						
<b>PERTINENCIA</b> (contribuye a recoger información relevante):						
Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento.						X

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

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

<b>Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:</b>	
Motivos por los que se considera adecuado	Los criterios abarcan todas las áreas que se pretende diagnosticar.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

### **Identificación del experto.**

<b>Nombre y apellidos</b>	Gina Castillo Carrión
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Jefe Unidad Técnico Pedagógica Colegio B-35 "La Concepción"
<b>e-mail</b>	<b>gina.castillo@cmdsantofagasta.cl</b>
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	Viernes 02 de Agosto de 2024

## ANALISIS DE RESULTADOS

En el análisis de los resultados del instrumento aplicado para diagnosticar las áreas de formación basadas en competencias en el Colegio “La Concepción”, se observa una evaluación diferenciada en cada dimensión. A continuación, se presentan los resultados detallados para cada dimensión, identificando fortalezas y oportunidades de mejora en el contexto educativo.

### Formación Basada en Competencias.

La “Formación Basada en Competencias” se divide en tres dimensiones: “Saber Conocer”, “Saber Ser” y “Saber Hacer”. Cada dimensión se evaluó según la calidad de las prácticas implementadas, usando una escala de cuatro niveles. El nivel 1 indica baja calidad, mientras que el nivel 4 representa la calidad óptima, con evaluación y mejora continua de los procesos.

**Tabla 1.** Formación Basada en Competencias

Dimensión	Nivel de calidad (%)			
	1	2	3	4
Saber Conocer	0	20	46	32
Saber Ser	0	14	56	30
Saber Hacer	0	8	26	66
<b>Promedio</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>43</b>	<b>44</b>
<b>Media aritmética</b>	3,29			
<b>Desviación estándar</b>	0,56			
<b>Varianza</b>	0,35			

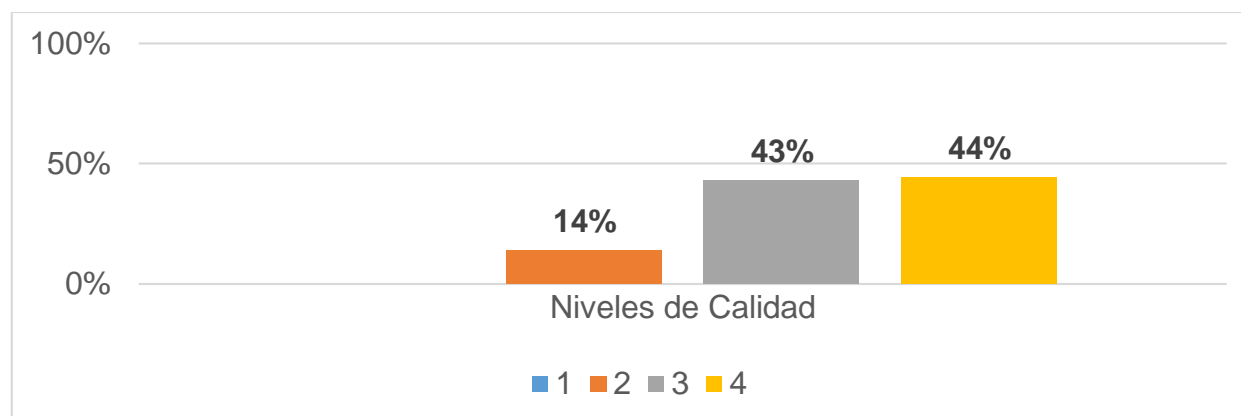
En “Saber Conocer”, el 46% de las prácticas está en el nivel 3. Esto refleja un enfoque donde los docentes tienen un propósito claro y una secuencia en los procesos educativos para mejorar continuamente. Un 32% de las prácticas alcanza el nivel 4, indicando una evaluación constante y altos estándares de calidad. El 20% restante se

encuentra en el nivel 2, lo que sugiere la necesidad de mayor claridad en los propósitos y mejor sistematización de las acciones educativas.

En “Saber Ser”, el 56% de las prácticas se sitúa en el nivel 3. Esto muestra un fuerte compromiso del equipo docente con la reflexión crítica, la participación y el trabajo colaborativo. Un 30% de las prácticas llega al nivel 4, lo que evidencia evaluación y mejora continua. Sin embargo, un 14% está en el nivel 2, lo que revela la necesidad de fortalecer los propósitos y la normalización para mejorar el aprendizaje.

La dimensión “Saber Hacer” destaca con un 66% de las prácticas en el nivel 4. Esto indica que la mayoría de las prácticas no solo tienen alta calidad, sino que también están orientadas a la mejora continua. Un 26% está en el nivel 3, mostrando precisión y organización, aunque hay margen para mejorar. Solo un 8% está en el nivel 2, sugiriendo que la mayoría de las prácticas cumplen con los estándares y buscan resultados educativos efectivos.

**Gráfico 1.** Promedios para la dimensión: Formación Basada en Competencias



El promedio de calidad en “Formación Basada en Competencias” tiene una media aritmética de 3.29, entre los niveles 3 y 4. Esto indica un predominio de prácticas con un propósito claro y un enfoque en la mejora continua. La desviación estándar es de 0.56 y la varianza de 0.35, lo que muestra poca variabilidad y una implementación consistente de las prácticas evaluadas.

## Liderazgo Pedagógico.

El área de “Liderazgo Pedagógico” tiene cuatro subdimensiones: “Establecer dirección”, “Rediseñar la organización”, “Desarrollar personas” y “Gestionar la instrucción”. Los resultados que se muestran a continuación reflejan la calidad de las prácticas de liderazgo en cada dimensión.

**Tabla 2.** Liderazgo Pedagógico

Dimensión	Nivel de calidad (%)			
	1	2	3	4
Establecer dirección	0	6	22	72
Rediseñar la organización	0	14	26	60
Desarrollar personas	0	6	26	68
Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela	0	20	36	44
<b>Promedio</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>36</b>	<b>44</b>
<b>Media aritmética</b>	3,50			
<b>Desviación estándar</b>	0,51			
<b>Varianza</b>	0,31			

En la dimensión “Establecer dirección”, el 72% de las prácticas están en el nivel 4. Esto indica un liderazgo fuerte en la comunicación de normativas y metas. También refleja una orientación estratégica clara. Un 22% de las prácticas se encuentra en el nivel 3. Esto sugiere que, aunque el liderazgo es efectivo, hay margen para una evaluación más sistemática. Solo el 6% de las prácticas está en el nivel 2. Este porcentaje señala áreas que necesitan mayor transparencia y estructuración.

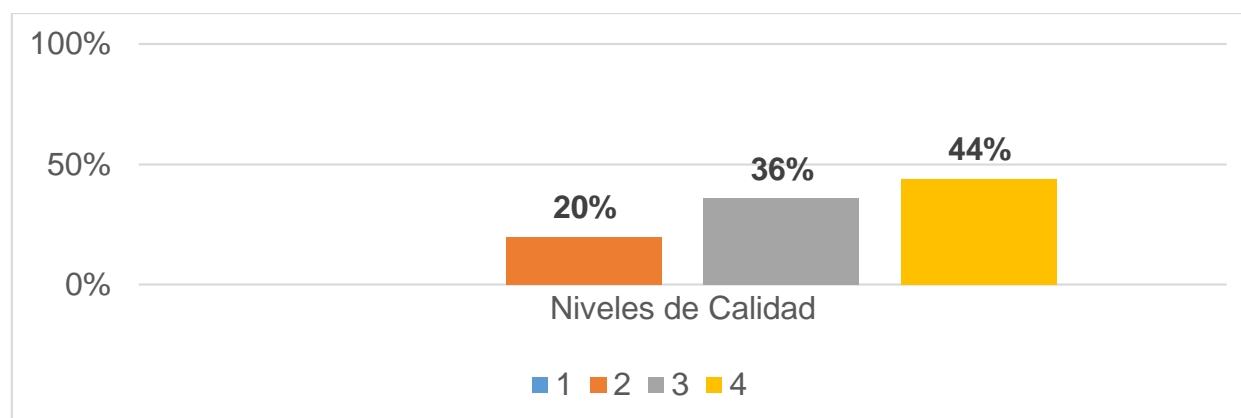
En la dimensión “Rediseñar la organización”, el 60% de las prácticas está en el nivel 4. Esto demuestra un liderazgo enfocado en la adaptación organizacional. El 26% de las prácticas está en el nivel 3, lo que refleja un enfoque en la mejora continua. Sin embargo,

aún hay espacio para perfeccionar estos procesos. El 14% de las prácticas se clasifica en el nivel 2. Esto sugiere que algunas acciones requieren más definición y coordinación.

En “Desarrollar personas”, el 68% de las prácticas alcanza el nivel 4. Esto indica un liderazgo pedagógico que promueve el desarrollo profesional continuo. El 26% de las prácticas se encuentra en el nivel 3. Esto señala que, aunque el enfoque es sólido, hay margen para mejorar. Solo el 6% de las prácticas está en el nivel 2. Esto evidencia que la mayoría de las prácticas son efectivas.

En “Gestionar la instrucción”, el 44% de las prácticas está en el nivel 4. Esto indica un liderazgo comprometido con la gestión de la enseñanza y el aprendizaje. Un 36% de las prácticas está en el nivel 3, sugiriendo que hay un enfoque claro en la mejora. Sin embargo, aún se pueden implementar acciones adicionales para alcanzar la excelencia. El 20% de las prácticas está en el nivel 2. Esto refleja que algunas acciones necesitan mayor coherencia y estructuración.

**Gráfico 2.** Promedios para la dimensión: Liderazgo Pedagógico



El análisis estadístico de “Liderazgo Pedagógico” muestra un promedio de nivel de calidad de 3.50. Esto indica que la mayoría de las prácticas están entre los niveles 3 y 4. Esto refleja un alto estándar de calidad con una tendencia hacia la mejora continua. La desviación estándar es de 0.51 y la varianza es de 0.31. Estos valores bajos sugieren una alta consistencia en los niveles de calidad, reafirmando la efectividad del liderazgo en el establecimiento.

### Gestión Curricular.

La “Gestión Curricular” es un componente crucial en la administración de un colegio. A través de las tres dimensiones evaluadas, se obtienen perspectivas detalladas sobre las fortalezas y áreas de mejora en la gestión educativa del colegio, como se muestra a continuación:

**Tabla 3.** Gestión Curricular

Dimensión	Nivel de calidad (%)			
	1	2	3	4
Gestión pedagógica	0	12	40	48
Enseñanza y aprendizaje en el aula	0	18	40	42
Apoyo al desarrollo de los estudiantes	0	2	48	50
<b>Promedio</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>43</b>	<b>47</b>
<b>Media aritmética</b>	3,36			
<b>Desviación estándar</b>	0,59			
<b>Varianza</b>	0,37			

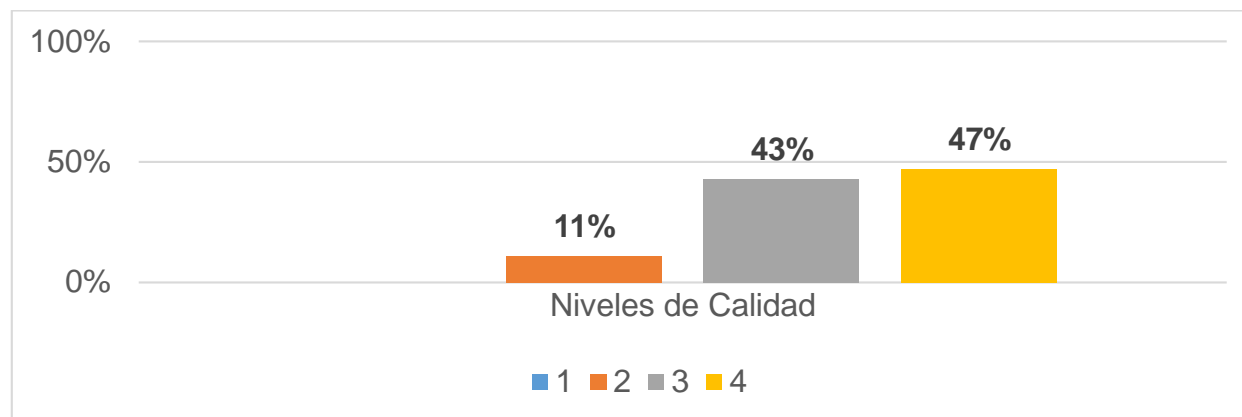
En la dimensión “Gestión pedagógica”, el 48% de las prácticas están en el nivel 4. Esto indica efectividad en la planificación y revisión de actividades pedagógicas. Refleja un compromiso con la evaluación continua y la mejora de los métodos de enseñanza. El 40% de las prácticas se sitúa en el nivel 3. Esto sugiere que, aunque la gestión es clara, aún hay margen para perfeccionarla. El 12% restante está en el nivel 2, señalando la necesidad de mejorar la claridad de los propósitos y la disposición de algunas acciones.

En la dimensión “Enseñanza y aprendizaje en el aula”, el 42% de las prácticas alcanza el nivel 4. Esto sugiere una implementación exitosa de estrategias de enseñanza. Fomentan la participación activa y la curiosidad de los estudiantes. El 40% de las prácticas está en el nivel 3. Refleja que las estrategias son efectivas, pero podrían beneficiarse de una evaluación más sistemática. El 18% de las prácticas está en el nivel 2. Esto evidencia que aún hay áreas que requieren mayor claridad de propósito y mejor armonización.

En la dimensión “Apoyo al desarrollo de los estudiantes”, el 50% de las prácticas está en el nivel 4. Esto refleja un fuerte compromiso con el desarrollo integral de los

estudiantes. Incluye la identificación temprana y el apoyo a quienes presentan dificultades. El 48% de las prácticas está en el nivel 3. Esto sugiere que, aunque las estrategias son claras y efectivas, hay oportunidades para mejorar. Solo el 2% de las prácticas está en el nivel 2. Esto indica una implementación sólida, con pocas áreas que necesiten refinamiento.

**Gráfico 3.** Promedios para la dimensión: Gestión Curricular



El análisis estadístico global para la “Gestión Curricular” muestra un promedio de calidad de 3.36. La mayoría de las prácticas están en niveles altos (3 y 4). Esto refleja un enfoque sólido hacia la mejora continua y la efectividad. La desviación estándar es de 0.59 y la varianza es de 0.37. Estos valores sugieren una variabilidad moderada en los niveles de calidad. Aunque en general hay consistencia, existen diferencias en la efectividad de las prácticas entre las dimensiones.

### **Gestión de Recursos.**

La “Gestión de Recursos” es fundamental en la administración escolar. Implica la planificación, asignación y uso eficiente de los recursos. Su objetivo es apoyar la misión educativa del establecimiento.

**Tabla 4.** Gestión de Recursos

Dimensión	Nivel de calidad (%)			
	1	2	3	4
Gestión de recursos humanos	0	0	18	82
Gestión de recursos financieros y administrativos	0	0	26	74
Gestión de recursos educativos	0	15	30	55
<b>Promedio</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>70</b>
<b>Media aritmética</b>	3,70			
<b>Desviación estándar</b>	0,47			
<b>Varianza</b>	0,26			

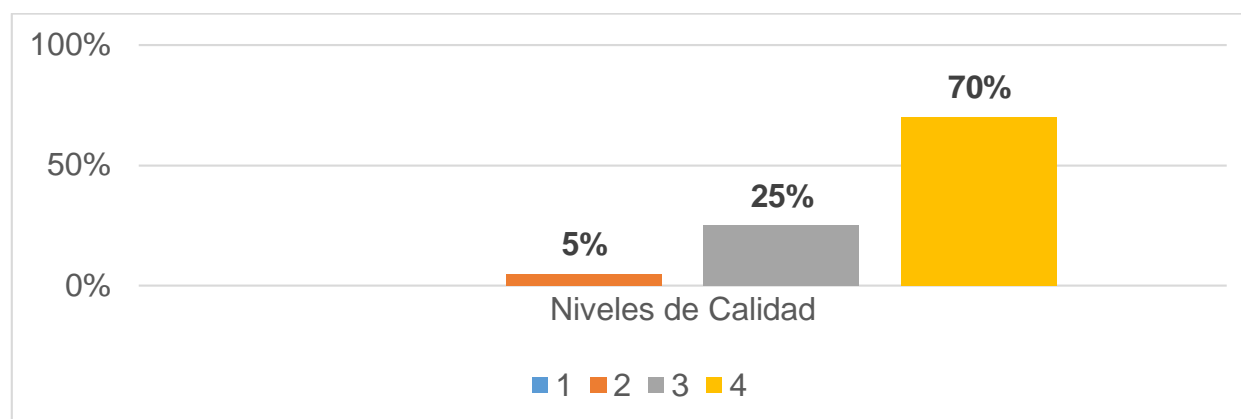
En la dimensión “Gestión de recursos humanos”, el 82% de las prácticas están en el nivel 4. Esto muestra un manejo efectivo de los recursos humanos. Destaca la implementación de sistemas de reconocimiento y un clima laboral positivo. Fomenta la motivación y el compromiso del personal docente. Un 18% de las prácticas está en el nivel 3. Esto refleja que, aunque las estrategias son efectivas, hay margen para mejorar. No hay prácticas en los niveles 1 o 2. Esto sugiere que la gestión de recursos humanos es sólida.

En la dimensión “Gestión de recursos financieros y administrativos”, el 74% de las prácticas está en el nivel 4. Esto evidencia un manejo adecuado y transparente de los recursos financieros y administrativos. Se enfoca en el control de gastos y en cumplir con la legislación vigente. El 26% de las prácticas alcanza el nivel 3. Esto sugiere que, aunque la gestión es clara, se pueden hacer ajustes para optimizar procesos. No hay prácticas en los niveles 1 o 2. Esto indica una gestión financiera y administrativa robusta.

En la dimensión “Gestión de recursos educativos”, el 55% de las prácticas está en el nivel 4. Esto refleja un manejo efectivo de los recursos educativos, como materiales didácticos, TIC, y bibliotecas. Estas prácticas aseguran que los recursos estén alineados con los objetivos educativos. Un 30% de las prácticas está en el nivel 3. Esto indica que, aunque la gestión es eficaz, hay áreas donde se puede mejorar. Un 15% de las prácticas

está en el nivel 2. Esto sugiere que algunas áreas necesitan más claridad de propósito y mejor estandarización.

**Gráfico 4.** Promedios para la dimensión: Gestión de Recursos



El análisis estadístico global de la “Gestión de Recursos” muestra un promedio de calidad de 3.70. La mayoría de las prácticas están en niveles altos (3 y 4). Esto refleja una gestión eficiente y orientada a la mejora continua. La desviación estándar es de 0.47 y la varianza es de 0.26. Estos valores bajos indican una alta consistencia en los niveles de calidad. Confirman la efectividad de la gestión de recursos en el establecimiento.

## PROPUESTA DE MEJORA

### Área: Formación Basada en Competencias.

Dimensión	Objetivo	Acciones a realizar	Evaluación de Impacto
<b>Saber Conocer</b>	Aumentar al 50% las prácticas en nivel 4 en 12 meses mejorando la claridad y sistematización.	<p><b>Mes 1:</b> Desarrollo de plantillas de planificación.</p> <p><b>Mes 2-3:</b> Capacitación en el uso de herramientas.</p> <p><b>Mes 4-6:</b> Implementación en el aula y retroalimentación.</p> <p><b>Mes 7-12:</b> Evaluación y ajuste de prácticas.</p>	<p><b>Indicadores de Éxito:</b> Incremento de prácticas en nivel 4, reducción de nivel 2, y mejora en resultados de aprendizaje.</p> <p><b>Mecanismos de Seguimiento:</b> Revisiones trimestrales, encuestas de satisfacción, y grupos focales para evaluar la efectividad de las mejoras.</p>
<b>Saber Ser</b>	Reducir al 5% las prácticas en nivel 2 en 6 meses, fortaleciendo la sistematización y los propósitos educativos.	<p><b>Mes 1-2:</b> Talleres de formación docente.</p> <p><b>Mes 3-4:</b> Implementación de mentoría entre pares.</p> <p><b>Mes 5-6:</b> Evaluación del programa de mentoría.</p>	
<b>Saber Hacer</b>	Incrementar al 75% las prácticas en nivel 4 en 12 meses, elevando la calidad de las metodologías de enseñanza.	<p><b>Mes 1-3:</b> Introducción de metodologías activas.</p> <p><b>Mes 4-5:</b> Capacitación docente en nuevas metodologías.</p> <p><b>Mes 6-9:</b> Monitoreo y retroalimentación.</p> <p><b>Mes 10-12:</b> Evaluación y ajuste de metodologías.</p>	

**Área: Liderazgo Pedagógico.**

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Evaluación de Impacto</b>
<b>Establecer Dirección</b>	Incrementar al 80% las prácticas en nivel 4 en 12 meses mejorando la claridad y sistematización.	<p><b>Mes 1-2:</b> Crear plan de comunicación.</p> <p><b>Mes 3-4:</b> Implementar reuniones y estrategias.</p> <p><b>Mes 5-12:</b> Evaluar impacto y realizar ajustes.</p>	<p><b>Indicadores de Éxito:</b></p> <p>Aumento de prácticas en nivel 4, reducción de nivel 2, y mejora en desempeño docente y resultados de aprendizaje.</p> <p><b>Mecanismos de Seguimiento:</b></p> <p>Revisiones trimestrales, encuestas de satisfacción, y análisis cualitativos con entrevistas y grupos focales.</p>
<b>Rediseñar la Organización</b>	Reducir al 5% las prácticas en nivel 2 en 6 meses, reforzando el propósito y sistematización.	<p><b>Mes 1-2:</b> Realizar talleres de gestión del cambio.</p> <p><b>Mes 3-4:</b> Ajustar estructuras organizacionales.</p> <p><b>Mes 5-6:</b> Evaluar y mejorar prácticas organizativas.</p>	
<b>Desarrollar Personas</b>	Aumentar al 75% las prácticas en nivel 4 en 12 meses, promoviendo el desarrollo profesional y evaluación constante.	<p><b>Mes 1-2:</b> Evaluar desempeño docente.</p> <p><b>Mes 3-4:</b> Implementar programa de mentoría.</p> <p><b>Mes 5-12:</b> Evaluar y ajustar programas de desarrollo.</p>	
<b>Gestionar la Instrucción</b>	Elevar al 55% las prácticas en nivel 4 en 12 meses, optimizando la gestión de enseñanza y aprendizaje.	<p><b>Mes 1-3:</b> Introducir herramientas de evaluación.</p> <p><b>Mes 4-6:</b> Capacitar en técnicas de evaluación.</p> <p><b>Mes 7-12:</b> Monitorear y ajustar estrategias de enseñanza.</p>	

**Área: Gestión Curricular.**

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Evaluación de Impacto</b>
<b>Gestión Pedagógica</b>	Incrementar al 60% las prácticas en nivel 4 en 12 meses, mejora de claridad y sistematización.	<p><b>Mes 1-2:</b> Diseñar un sistema de planificación estandarizado.</p> <p><b>Mes 3-4:</b> Capacitar a los docentes en su uso.</p> <p><b>Mes 5-12:</b> Implementar y ajustar según monitoreo.</p>	<p><b>Indicadores de Éxito:</b></p> <p>Aumento en nivel 4, reducción en nivel 2, mejora en resultados de aprendizaje.</p> <p><b>Mecanismos de Seguimiento:</b></p> <p>Revisiones trimestrales, encuestas de satisfacción y análisis cualitativos.</p>
<b>Enseñanza y Aprendizaje en el Aula</b>	Reducir al 10% las prácticas en nivel 2 en 6 meses, fortaleciendo las estrategias de enseñanza.	<p><b>Mes 1-2:</b> Organizar talleres en metodologías activas.</p> <p><b>Mes 3-4:</b> Introducir evaluaciones formativas.</p> <p><b>Mes 5-6:</b> Establecer observación y retroalimentación docente.</p>	
<b>Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes</b>	Elevar al 60% las prácticas en nivel 4 en 12 meses, mejorando el apoyo integral a los estudiantes.	<p><b>Mes 1-2:</b> Revisar y mejorar programas de apoyo.</p> <p><b>Mes 3-4:</b> Implementar seguimiento personalizado para estudiantes en riesgo.</p> <p><b>Mes 5-12:</b> Monitorear y ajustar programas según resultados.</p>	
<b>Gestionar la Instrucción</b>	Elevar al 55% prácticas nivel 4 en 12 meses, gestión enseñanza aprendizaje.	<p><b>Mes 1-3:</b> Introducir herramientas de evaluación.</p> <p><b>Mes 4-6:</b> Capacitar en técnicas de evaluación.</p> <p><b>Mes 7-12:</b> Monitorear, ajustar estrategias enseñanza.</p>	

**Área: Gestión de Recursos.**

Dimensión	Objetivo	Acciones a realizar	Evaluación de Impacto
<b>Recursos Humanos</b>	Aumentar al 90% las prácticas en nivel 4 en 12 meses mediante una evaluación continua y mejorada del desempeño.	<p><b>Mes 1-2:</b> Desarrollar el sistema de evaluación de desempeño.</p> <p><b>Mes 3-4:</b> Implementar evaluaciones y retroalimentación.</p> <p><b>Mes 5-12:</b> Monitorear y ajustar según resultados.</p>	<p><b>Indicadores de Éxito:</b></p> <p>Aumento de prácticas en nivel 4,</p>
<b>Recursos Financieros y Administrativos</b>	Reducir al 15% las prácticas en nivel 3 en 6 meses, optimizando los procesos financieros y de control normativo.	<p><b>Mes 1-2:</b> Realizar auditorías internas y capacitaciones.</p> <p><b>Mes 3-4:</b> Ajustar procesos según auditorías.</p> <p><b>Mes 5-6:</b> Optimización continua de procesos.</p>	<p>reducción de nivel 3 y 2, y mejora en eficiencia y satisfacción.</p> <p><b>Mecanismos de Seguimiento:</b></p> <p>Revisiones</p>
<b>Recursos Educativos</b>	Incrementar al 70% las prácticas en nivel 4 en 12 meses, mejorando la claridad y sistematización en la gestión de recursos educativos.	<p><b>Mes 1-2:</b> Revisar y mejorar programas de apoyo.</p> <p><b>Mes 3-4:</b> Implementar seguimiento personalizado para estudiantes en riesgo.</p> <p><b>Mes 5-12:</b> Monitorear y ajustar programas según resultados.</p>	<p>trimestrales, encuestas de satisfacción y auditorías internas.</p>

## CONCLUSIÓN

Este trabajo ofrece una visión integral de la calidad educativa en el Colegio B-35 “La Concepción” de la ciudad de Antofagasta. Destaca tanto las fortalezas como las debilidades en la implementación de prácticas pedagógicas, de liderazgo y de gestión. El estudio es novedoso por su enfoque detallado y empírico. Identifica prácticas efectivas y áreas que necesitan intervención. También proporciona una hoja de ruta clara para mejorar la calidad educativa. Las propuestas de mejora son específicas para cada área y están basadas en un análisis riguroso. Buscan fortalecer un enfoque sistemático orientado a la mejora continua. Además, garantiza que los recursos se utilicen de manera eficiente y se alineen con los objetivos institucionales.

Mirando al futuro, los hallazgos del estudio presentan varios desafíos y oportunidades para el Colegio. Es clave fortalecer continuamente las prácticas educativas. Esto se puede lograr mediante un liderazgo más estratégico y una gestión continua de recursos optimizada. También se recomienda implementar un plan de mejora integral. Este plan debe incorporar tecnologías educativas avanzadas y enfocarse en el desarrollo integral de los estudiantes. Futuras investigaciones podrían evaluar el impacto de estas mejoras en los resultados académicos de las y los Estudiantes y en la satisfacción de la Comunidad Educativa. Esto, sin duda, contribuiría al desarrollo de un modelo educativo más robusto, flexible y adaptado a las necesidades cambiantes de nuestros estudiantes.

## BIBLIOGRAFIA

### Referencias

Alvarado, N. (2018). Gestión curricular desde la visión del docente como constructor de currículo. Red De Investigación Educativa, 11(1), 9-22. Recuperado a partir de <https://revistas.uclave.org/index.php/redine/article/view/1989>.

Arias, C. y Lombrillo, I. (2019). Reflexiones entorno al enfoque de formación basada en competencias en el contexto chileno. Revista Cubana de Educación Superior, 38(3), e19.epub 01 de diciembre de 2019. Recuperado de [http://scielo.sld.g/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0257-43142019000300019&ing=es&lng=es](http://scielo.sld.g/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0257-43142019000300019&ing=es&lng=es).

Beltrán Veliz, J. C. (2014). Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de unidades técnico pedagógicas. Revista mexicana de investigación educativa, 19(62), 939-961. Recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&lang=es&site=ehost-live>

Bizarro, W., Sucari, W. y Quispe-Coaquira, A. (2019). Evaluación formativa en el marco del enfoque por competencias. Revista Innova Educación, 1(3), 374-390. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.03.r001>

Casas, A. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. Investigación Valdizana, 13(1), 51-60. Disponible: <https://doi.org/10.33554/riv.13.1.171>

Castro Rubilar, F. (2005). Gestión curricular: una nueva mirada sobre el curriculum institución educativa. Horizontes educacionales, 10(1), 13-25. Recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&deb=aph&an=24374708&lang=es&cite=ehost-live>

Ferreira Arza, Y., & Castro Ceacero, D. (2021). Prácticas y estrategias de evaluación que desarrollan los mejores docentes en el enfoque de formación basado en competencias. Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0, 25(2), 279–305. Disponible: <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i2.1444>

Pozo, C. (2019). Observación sin juicio: herramientas para líderes pedagógico. Buenas practicas de liderazgo pedagógico, p.p 28-33 Valparaíso, Chile: Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la mejora escolar. Recuperado de [https://www.lidereseducativos.sl/wp-content/uploads/2019/06/libro\\_buenas-practicas-de-liderazgo-pedagogico\\_06-19.pdf](https://www.lidereseducativos.sl/wp-content/uploads/2019/06/libro_buenas-practicas-de-liderazgo-pedagogico_06-19.pdf)

Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016) Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones. Líderes educativos, Centro de liderazgo para la mejora escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. (73-83) Recuperado de <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/liderazgo-escolar-en-los-distintos-niveles-del-sistema-lideres-educativos.pdf>

Quispe A., Vásquez E., Menacho, A. y Albitres, E. (2020). Gestión administrativa y planeamiento estratégico en la gestión de recursos financieros. Universidad César Vallejo. 1(1), 271-282. Disponible <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8528315>

Rodríguez-Gallego, M. R., Ordóñez Sierra, R., & López-Martínez, A. (2019). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. Revista de Investigación Educativa, 38(1), 275–292. <https://doi.org/10.6018/rie.364581>

Salabarría, F. (2022). Repositorio para la gestión de recursos educativos. Trabajo de diploma para optar por el título de Ingeniero en Ciencias Informáticas. Universidad de las ciencias informáticas. Cuba. Recuperado de: [https://repositorio.uci.cu/jspui/bitstream/123456789/10502/1/TD\\_09916\\_22.pdf](https://repositorio.uci.cu/jspui/bitstream/123456789/10502/1/TD_09916_22.pdf).