



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 de la Escuela República de Argentina, de la comuna de Arica, Región de Arica y Parinacota.

Candidato (a) a magíster: Irene Godoy León

Natalia Huck Vergara

Tutor disciplinar: Carmen Bastidas Briceño

Tutor metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Junio, 2025

Índice

1. Portada	
2. Índice	Página 1
3. Resumen	Página 2
4. Introducción	Página 3 - 4
5. Marco Teórico	Página 5 - 6
6. Marco Contextual	Página 7 – 8- 9
7. Elaboración y aplicación del instrumento	Página 10- 11- 12 13- 14- 15- 16- 17- 18- 19
8. Análisis de resultados	Página 20- 21- 22
9. Propuestas de mejora	Página 23 – 24 – 25 26 – 27 – 28 – 29 – 30 – 31 – 32 – 33 - 34
10. Conclusión	Página 35
11. Bibliografía	Página 36

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo central realizar un diagnóstico institucional en la escuela República de Argentina, con el fin de identificar oportunidades de mejora en las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos, integrando los conocimientos adquiridos durante el presente magíster. Para ello, se aplicó una metodología de enfoque cuantitativo y cualitativo mediante un instrumento de evaluación dirigido a una muestra representativa de docentes de primer y segundo ciclo básico, educación prebásica, equipo de integración y equipo directivo, lo que permitió un análisis estructurado de la situación, identificando con precisión los factores que influyen en la problemática de nuestra institución. Los resultados evidencian la existencia de buenas prácticas pedagógicas en proceso de formalización, reflejadas en desempeños satisfactorios en evaluaciones estandarizadas y externas; no obstante, se detecta una disminución en los indicadores de gestión curricular, aspecto crítico que, si no se aborda con la relevancia adecuada, podría afectar el desarrollo institucional y la calidad de los aprendizajes. A partir de estos hallazgos, se proponen estrategias de mejora orientadas a fortalecer la planificación pedagógica, el acompañamiento en el aula, el desarrollo profesional docente y la reflexión pedagógica sistemática, con el propósito de optimizar las prácticas educativas y contribuir al fortalecimiento integral del establecimiento.

Introducción

El presente trabajo de grado tiene como propósito principal realizar un diagnóstico institucional en la Escuela República de Argentina, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, integrando los aprendizajes adquiridos durante el desarrollo del presente magíster.

Para ello, se aplicó una metodología cuantitativa y cualitativa, mediante un instrumento diseñado y administrado a una muestra representativa de docentes de primer y segundo ciclo básico, educación prebásica, profesionales del equipo de integración y miembros del equipo directivo anterior, ya que este año hubo un cambio en el equipo directivo. Ya que el director actual no quiso validar ni participar del instrumento evaluativo, justificando que recién estaba tomando el cargo y seguiría con lo planificado del año anterior. Por lo cual tuvimos que acudir a los directivos anteriores y pedirle la validación y participación del instrumento. Este proceso permitió realizar un análisis sistemático de la realidad institucional, identificando tanto fortalezas como aspectos críticos que requieren atención.

Los resultados evidencian la existencia de prácticas pedagógicas bien valoradas que se encuentran en proceso de formalización, reflejadas en los buenos resultados obtenidos en evaluaciones estandarizadas y externas. Sin embargo, se identificó una disminución significativa en los indicadores asociados a la gestión curricular, situación que, de no ser abordada con la pertinencia requerida, podría repercutir negativamente en el desarrollo institucional y en la calidad de los aprendizajes.

En respuesta a estos hallazgos, se proponen estrategias orientadas al fortalecimiento de la planificación pedagógica, al acompañamiento en aula, al reconocimiento y desarrollo profesional docente, y a la implementación sistemática de espacios de reflexión pedagógica, con el fin de generar un impacto positivo en el desempeño institucional y en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

“La gestión pedagógica curricular se entiende como el conjunto de procedimientos que los docentes realizan para llevar el currículo desde la objetivación (currículo prescrito), pasando por el moldeamiento y adaptación del mismo, hasta la realidad educativa” (Zabalza, 2000).¹

¹ Beltrán, J. (2014). *Factores Que Dificultan La Gestión Pedagógica Curricular De Los jefes De Unidades Técnico Pedagógicas*. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 19(62), 939–961.

Marco Teórico

La gestión educativa es un proceso sistémico que articula políticas, prácticas pedagógicas y liderazgo para asegurar una mejora continua de los aprendizajes. En este marco, “El diagnóstico institucional se concibe como una herramienta clave para comprender el estado actual de una escuela y tomar decisiones fundamentadas que orienten su desarrollo” (Gairín, 2011) 1. Es por eso que se hace necesario e imprescindible revisar, evaluar y modificar continuamente los planes de mejoramiento educativo, proyectos y manuales que nos guían en nuestro que hacer pedagógico, para así buscar mejoras favorables en los aprendizajes de nuestros estudiantes.

Según el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar del Ministerio de Educación de Chile, “Una institución educativa eficaz requiere liderazgos pedagógicos que promuevan la colaboración, la planificación estratégica y el uso de evidencia para mejorar la práctica” (MINEDUC, 2015) 2. Estos elementos son centrales para evaluar áreas como la formación basada en competencias, la gestión curricular y el uso de recursos.

Es por eso que es necesario detectar y proponer estrategias en conjunto para mejorar debilidades que posea el establecimiento. “El diagnóstico educativo debe asumirse como un proceso reflexivo y participativo, que no solo recoja información cuantitativa, sino que interprete realidades desde múltiples miradas” Bolívar (2006) 3. Esta perspectiva es consistente con el enfoque promovido por el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), cuyo ciclo de autoevaluación, planificación, ejecución y monitoreo, está diseñado para contextualizar el desarrollo institucional en torno a metas concretas (MINEDUC, 2021) 4 “Para avanzar en el desarrollo de las Prácticas Institucionales y Pedagógicas y procesos de calidad es necesario que los establecimientos educacionales transiten por un “ciclo anual de mejora continua”, entendido este, como un conjunto de etapas y procesos articulados, de manera progresiva y coherente, mediante una planificación estratégica de los procesos de Mejoramiento Educativo contemplados en el Plan de Mejoramiento Educativo” (Orientaciones técnicas para la elaboración del PME. (2012). Guía para el diagnóstico institucional, División De Educación, Ministerio de Educación) 4.

En cuanto a la gestión curricular, esta se entiende como el conjunto de acciones y decisiones pedagógicas que permiten hacer efectivo el currículo prescrito. Zabalza (2000) plantea “que implica fases de apropiación, adaptación e implementación contextualizada, siendo clave para la calidad de los aprendizajes” 5.

La presente investigación adopta una metodología cuantitativa y cualitativa, aplicando un instrumento estructurado a docentes y directivos, lo que permite sistematizar percepciones institucionales con fines diagnósticos. Este enfoque es especialmente pertinente en escenarios de recambio directivo, ya que posibilita construir continuidad pedagógica desde la evidencia.

-
- 1 Gairín, J. (2011). Gestión de centros educativos: Cambios y continuidades. *Wolters Kluwer*.
 - 2 Ministerio de Educación de Chile. (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. https://archivos.mineduc.cl/marco_buena_direccion_liderazgo.pdf
 - 3 Bolívar, A. (2006). La dirección escolar: Calidad de la enseñanza y mejora de la escuela. *Graó*.
 - 4 Ministerio de Educación de Chile. (2021). Plan de Mejoramiento Educativo: Herramienta de planificación y gestión de la escuela. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/18434>
 - 5 Zabalza, M. A. (2000). Diseño y desarrollo curricular. *Pearson Educación*.

Marco Contextual

La escuela “República de Argentina”, ubicada en zona urbana, calle Rómulo Peña N ° 1275, perteneciente al Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de la ciudad de Arica, región de Arica y Parinacota, imparte una educación desde los niveles de pre – kínder a octavo básico, cuenta con un curso por nivel y una matrícula de 235 estudiantes. La escuela funciona en una sola jornada escolar completa, cuenta con excelencia académica, evaluada en nivel de desempeño alto, cuenta con Programa de Integración Escolar y diversas academias que promueven el desarrollo integral de sus estudiantes. A la vez, contar con la infraestructura necesaria para impartir una educación de calidad”. Además, estamos insertos en un sector socio económico bajo, altamente vulnerable. “La noción de vulnerabilidad surge de la interacción entre una constelación de factores internos y externos que convergen en un individuo, hogar o comunidad particular en un tiempo determinado”. (Becerra, Mansilla y Tapia, 2012)1.

Desde el año 2018, la Escuela República de Argentina forma parte del Programa de Indagación Científica para la Educación en Ciencias (ICEC), iniciativa que ha permitido a su comunidad estudiantes y docentes participar en ferias científicas y congresos de ciencia a nivel regional y nacional. “La enseñanza de la ciencia basada en la indagación busca que el estudiante comprenda las ideas científicas y que desarrolle un pensamiento científico lógico y crítico basado en el razonamiento, la argumentación, la experimentación, la comunicación y la utilización de la información”, INNOVEC. (2016) 2.

Los diversos docentes del establecimiento integran activamente este proyecto, diseñando y ejecutando investigaciones colaborativas en comunidades de aprendizaje y procesos de reflexión pedagógica. Paralelamente, la escuela está integrada al programa Matemática en Ruta del Ministerio de Educación, a través del cual los profesores de primer y segundo ciclo básico acceden a talleres presenciales y virtuales, recibiendo mediación pedagógica en aula, empleando la retroalimentación formativa como eje de la mejora continua de sus prácticas didácticas. Además, desde este año un grupo de docentes participa en redes de desarrollo profesional en Lenguaje y Comunicación, inglés y Tecnología, facilitadas por el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro, fortaleciendo sus competencias metodológicas y su capital profesional mediante colaboraciones entre pares.

Actualmente la escuela República de Argentina cuenta con cambio de su equipo directivo, siendo Don César Caso Caso su director actual, elegido por alta dirección pública, el cual no ha querido realizar cambios este año y seguirá con lo planificado por nosotros a finalización del año escolar pasado.

La escuela República de Argentina tiene como visión “conformar una institución educativa donde se imparta una educación sistémica e inclusiva, que cumpla y sirva de base para el interés de los estudiantes, logrando una formación integral como seres humanos para un desarrollo pleno y armónico; siendo críticos, analíticos y reflexivos, con valores sólidos que le sirvan para enfrentar los retos de la vida futura, con docentes y asistentes de la educación capacitados y comprometidos con el acontecer de la educación chilena, familias motivadas y colaborativas, con estudiantes conocedores de su ambiente escolar y lo que se espera de ellos para que logren el éxito, “Para el ministerio de Educación Nacional, la educación de calidad es aquella que permite la formación de ciudadanos integrales con una alta formación en valores, con respeto hacia el bien ajeno y en procura de principios sociales como la convivencia y la paz”. Carriazo Díaz, C., Pérez Reyes, M., & Gaviria Bustamante, K. (2020) 3.

La misión de la escuela se resume en formar estudiantes con aprendizajes esenciales para la vida, con sólidos valores morales, en un ambiente inclusivo, a través de procesos pedagógicos innovadores que privilegien el desarrollo de habilidades del pensamiento a nivel superior, acorde a las necesidades de una sociedad tecnológicamente globalizada, para que puedan vivir en democracia, privilegien la paz y sean respetuosos en su entorno natural, social y cultural, con clara visión hacia la consecución de estudios superiores.

La escuela República de Argentina cuenta con cinco sellos institucionales, los cuales son:

Inclusión: Garantizan en sus aulas la incorporación de estudiantes con necesidades educativas especiales, formas diversas de pensamiento, religión, origen étnico, nacionalidad, etc.

Calidad educativa: Privilegia la optimización en el uso del tiempo en pro de lograr más y mejores aprendizajes.

Capital Humano: La Escuela entiende la necesidad de generar instancias participativas e inclusivas para la confluencia en la toma de decisiones.

Conciencia Ecológica: La comunidad escolar manifiesta y vivencia la armonía con el medio ambiente, pretende concientizar en sus estudiantes la importancia del cuidado del planeta y la formación de líderes ecológicos.

Escuela Fraternal y Feliz: En la escuela se vivencia y privilegia un ambiente fraterno y feliz, que posibilita y exige integrantes comprometidos con el buen trato, afán de servicio y ayuda.

Actualmente, debido al alto flujo migratorio característico de esta zona fronteriza, la escuela República de Argentina cuenta con una matrícula significativa de estudiantes extranjeros, principalmente provenientes de Perú, Bolivia, Venezuela y Colombia. Siendo los dos últimos grupos mencionados en muchos casos, con permanencia temporal en la escuela o presentan grandes vacíos pedagógicos, especialmente en lectura y escritura, lo que genera desafíos en su proceso educativo. Para abordar esta situación, el establecimiento ha implementado programas de reforzamiento educativo, con el objetivo de nivelar sus conocimientos y facilitar su integración académica.

Otro punto importante por destacar es que la escuela cuenta con diversas academias que buscan potenciar y desarrollar habilidades artísticas, cognitivas y deportivas en todos los estudiantes, los cuales pueden escoger libremente a que academias quieren pertenecer.

El Programa de Integración Escolar cuenta con profesionales tales como: profesores especialistas, psicólogos, kinesiólogo y fonoaudiólogos. Actualmente el programa atiende a 53 estudiantes del establecimiento, los cuales cuentan con sus apoyos y adecuaciones curriculares y de acceso correspondientes.

1 Beltrán, J. (2014). Factores Que Dificultan La Gestión Pedagógica Curricular De Los jefes De Unidades Técnico Pedagógicas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 19(62), 939–961.

2 **INNOVEC. (2016).** Antología sobre Indagación: Teorías y Fundamentos de la Enseñanza de la Ciencia Basada en la Indagación. *Compilación de textos de autores como Wynne Harlen, Bruce Alberts y Rodger Bybee. Explora fundamentos teóricos, implementación práctica y evidencia de impacto.*

3 Carriazo Díaz, C., Pérez Reyes, M., & Gaviria Bustamante, K. (2020).

Elaboración y Aplicación del Instrumento

- **Ficha técnica:**

El presente instrumento de aplicación está formado por 4 áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos.

- **Escala evaluativa**

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

Valor	Nivel de Calidad
1	Se realizan acciones sin un propósito claro ni una planificación ordenada.
2	Las acciones tienen un propósito claro y se ejecutan de forma sistemática.
3	Las acciones tienen un propósito claro, siguen una secuencia lógica y buscan mejorar los resultados institucionales.
4	La práctica se evalúa y mejora continuamente para perfeccionar sus procesos.

1. Formación basada en competencias

- **Dimensión Saber Conocer:**

Proceso general a evaluar: Demostrar una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos sus estudiantes. MBE, 2021

Descriptor	1	2	3	4
1.Los docentes dominan los contenidos y tareas de su especialidad con alto nivel profesional.				

2.Aplican sus conocimientos con autonomía y creatividad en situaciones reales y nuevas.				
3.Comprenden a fondo la estructura y progresión del currículum de su asignatura.				
4.Analizan y adaptan planes, programas y recursos según el contexto de sus estudiantes y el PEI.				
5.Demuestran pensamiento crítico, ética y habilidades investigativas en su disciplina.				
6.Relacionan contenidos con otras áreas para facilitar el aprendizaje significativo.				

- **Dimensión Saber Ser:**

Proceso general a evaluar: Promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad. MBE, 2021

Descriptores	1	2	3	4
1.El docente fomenta el desafío, la responsabilidad y el compromiso.				
2.Desarrolla en los estudiantes el trabajo constante, la crítica constructiva y la autocrítica.				
3. Promueve el trabajo colaborativo y el respeto hacia todos.				
4.Cumple sus responsabilidades con compromiso y eficacia.				
5.Muestra apertura al diálogo, colaboración y trabajo en equipo.				

- **Dimensión Saber Hacer:**

Proceso general a evaluar: Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas

expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos. MBE, 2021

Descriptor	1	2	3	4
1. Usa correctamente los conceptos clave de su asignatura.				
2. Ayuda a los estudiantes a aplicar lo aprendido en situaciones reales.				
3. Promueve el pensamiento crítico con análisis, argumentos y debate de ideas.				
4. Usa estrategias como preguntas, debates y desafíos para desarrollar pensamiento crítico.				
4. Crea espacios para reflexionar, aprender del error y tomar decisiones razonadas.				
5. Refuerza la autoestima académica reconociendo logros y fomentando altas expectativas.				
6. Facilita la comprensión de contenidos con herramientas didácticas claras.				
7. Integra enfoques que desarrollan pensamiento crítico y análisis de distintas perspectivas.				
8. Verifica la comprensión durante la clase y ajusta su enseñanza según las necesidades.				
9. Entrega retroalimentación clara y oportuna para mejorar aprendizajes y cerrar brechas.				

2. Área Gestión Curricular

- Dimensión: Gestión Pedagógica**

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Descriptor	1	2	3	4
1. Organiza la carga horaria y horas de libre disposición según metas formativas y necesidades de los estudiantes.				

2. Asigna docentes y horarios priorizando criterios pedagógicos y equilibrio semanal.				
3. Planifica los objetivos de aprendizaje mes a mes, considerando el currículum, nivel previo y adecuaciones.				
4. Asegura que las clases se realicen según lo planificado, incluso ante ausencias.				
5. Supervisa regularmente el avance en la cobertura curricular.				
6. Define y acuerda estrategias metodológicas y uso de recursos para mejorar el aprendizaje.				
7. Garantiza que los docentes cuenten con planificaciones claras y completas.				
8. Revisa las planificaciones junto al docente para fortalecer su calidad.				
9. Acompaña en aula con observación, análisis y reflexión para mejorar la práctica docente.				
10. Asegura que las evaluaciones se corrijan a tiempo y se analicen con los estudiantes.				
11. Organiza espacios de análisis de resultados para ajustar prácticas y apoyar a quienes lo necesiten.				
12. Promueve el intercambio de buenas prácticas y la reflexión docente continua.				
13. Fomenta la mejora y reutilización de materiales pedagógicos, organizándolos para su uso compartido.				

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

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Descriptores	1	2	3	4
1.Los profesores explican claramente qué deben aprender los estudiantes y vinculan las actividades con los objetivos.				
2.Presentan nuevos contenidos con claridad y precisión.				
3.Usan diversas estrategias didácticas como comparar, clasificar, resumir o generar analogías.				
4.Utilizan recursos didácticos y tecnológicos que aportan al aprendizaje y motivación.				
5.Promueven la práctica y aplicación gradual de lo aprendido en diferentes momentos.				
6.Fomentan la participación de todos los estudiantes.				
7.Mantienen un ambiente de respeto y aprendizaje, recuperando la atención ante interrupciones.				
8.Dan retroalimentación constante, valoran el esfuerzo y mantienen altas expectativas sobre sus estudiantes.				

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

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Descriptor	1	2	3	4
1. Detectan y apoyan a tiempo a estudiantes con dificultades académicas.				
2. Ofrecen oportunidades para que estudiantes talentosos desarrollen sus habilidades e intereses.				
3. Identifican y acompañan a estudiantes con problemas sociales, emocionales o de conducta.				
4. Tienen planes personalizados para estudiantes con necesidades especiales, incluyendo apoyos, adecuaciones y trabajo con la familia.				
5. Brindan orientación vocacional con información clara y actualizada sobre estudios, ingresos, becas y créditos.				
6. Previenen la deserción escolar con acciones tempranas y efectivas.				

3. Área Gestión de Recursos

- **Dimensión: Gestión del Recurso Humano**

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Descriptor	1	2	3	4
1. El establecimiento tiene la dotación y funciones definidas para cumplir el plan de estudios.				
2. Aplica medidas para reducir el ausentismo y asegurar reemplazos oportunos.				
3. Aplica medidas para reducir el ausentismo y asegurar reemplazos oportunos.				

4.Ofrece buenas condiciones para atraer y mantener a docentes de calidad.				
5.Diagnostica necesidades y ofrece formación continua valorada por los docentes.				
6.Evalúa y retroalimenta el desempeño para mejorar las prácticas.				
7.Reconoce el trabajo docente y fomenta su compromiso profesional.				
8.Tiene protocolos claros para desvincular personal, con advertencias previas.				
9.Mantiene un ambiente laboral respetuoso, positivo y colaborativo.				

- **Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración**

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Descriptor	1	2	3	4
1.Gestiona matrícula y asistencia para mantener cupos completos y alta asistencia.				
2.Administra un presupuesto que equilibra las necesidades de toda la comunidad escolar.				
3.Ejecuta y supervisa los gastos según lo planificado durante el año.				
4.Lleva la contabilidad al día y rinde cuentas conforme a lo exigido por la Superintendencia.				
5.Cumple con la normativa vigente y no presenta sanciones.				
6.Postula y gestiona programas de apoyo alineados con su PEI y Plan de Mejoramiento.				
7.Establece alianzas y redes que benefician a estudiantes y docentes, en coherencia con su PEI.				

- **Dimensión: Gestión de recursos educativos**

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

Descriptor	1	2	3	4
1.Cuenta con espacios y equipamiento adecuados para el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2.Dispone de recursos didácticos suficientes y bien organizados para todos los niveles.				
3.Tiene una biblioteca o CRA activa que apoya el aprendizaje.				
4.Usa recursos TIC operativos para apoyar la enseñanza y la gestión escolar.				
5.Gestiona el equipamiento, materiales y aseo con procedimientos de mantención y control.				

4. Liderazgo Pedagógico

- **Dimensión: Establecer Dirección**

Proceso general a evaluar: Establecimiento de metas y expectativas

Descriptor	1	2	3	4
1.Define o actualiza el PEI junto a la comunidad, priorizando aprendizajes, equidad e inclusión.				
2.Comunica a la comunidad los objetivos, planes y avances del establecimiento.				
3.Fomenta una cultura inclusiva, equitativa y con altas expectativas para todos.				
4.Se coordina estratégicamente con el sostenedor para cumplir metas y políticas locales				
5.Transforma los objetivos del PEI en planes y metas claras, con participación de todos.				

- **Dimensión: Rediseño de la organización**

Proceso general a evaluar: Obtención y mantención de recursos de manera estratégica

Descriptor	1	2	3	4
1.Promueve una cultura inclusiva basada en el respeto, la equidad y los derechos de toda la comunidad escolar.				
2.Fomenta la confianza y el trabajo colaborativo entre docentes, estudiantes y otros actores.				
3.Aplica normas y estrategias que fortalecen la convivencia escolar con enfoque formativo.				
4.Genera espacios formales de participación para avanzar en el clima escolar y el PEI.				
5.Anticipa y media conflictos para resolverlos de forma oportuna y efectiva.				
6.Mantiene comunicación constante con padres y apoderados para involucrarlos en la formación de los estudiantes.				

- **Dimensión: Desarrollo Personal**

Proceso general a evaluar: Obtención y mantención de recursos de manera estratégica.

Descriptor	1	2	3	4
1.Diseña e implementa estrategias para contratar, integrar y retener a docentes y asistentes junto al sostenedor.				
2.Detecta necesidades de formación y ofrece oportunidades de desarrollo profesional continuo.				
3.Reconoce y celebra los logros individuales y del equipo.				
4.Se preocupa por el bienestar personal y profesional de todos los integrantes.				

5.Confía en sus equipos y fomenta nuevos liderazgos dentro de la comunidad.				
6.Crea espacios permanentes de reflexión y trabajo técnico para fortalecer el aprendizaje profesional.				

- **Dimensión: Gestión de la instrucción**

Proceso general a evaluar: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum

Descriptores	1	2	3	4
1.Asegura que el currículum se aplique de forma coherente entre asignaturas y niveles.				
2.Supervisa la implementación del currículum y los aprendizajes en todas las áreas formativas.				
3.Acompaña, evalúa y entrega retroalimentación continua a las prácticas docentes.				
4.Asigna a cada docente según sus fortalezas para potenciar su desempeño.				
5.Evita interrupciones y sobrecarga para que los docentes se enfoquen en la enseñanza.				
6.Aplica estrategias para detectar y apoyar a estudiantes con dificultades desde etapas tempranas.				
7.Comparte buenas prácticas pedagógicas que respondan a las necesidades de los estudiantes.				

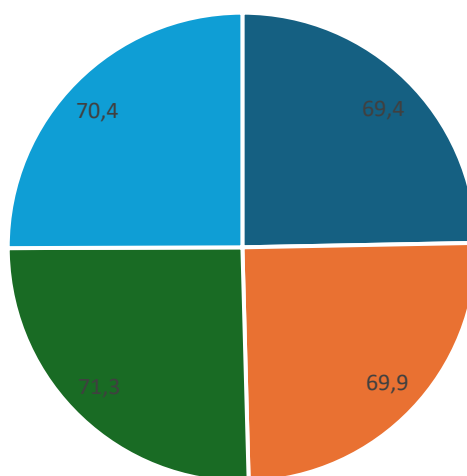
Análisis de resultados

Análisis Cuantitativo

A partir de los resultados, se calculó el porcentaje de cumplimiento por área sobre una escala de 1 a 4 puntos por descriptor, considerando que cada descriptor fue evaluado por 10 docentes. El resultado es el siguiente:

Área	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	Porcentaje (%)
Formación Basada en Competencias	840	583	69.4%
Gestión Curricular	1080	755	69.9%
Gestión de Recursos	800	570	71.3%
Liderazgo Pedagógico	960	676	70.4%

Resultados por áreas evaluadas



■ Formación basada en competencias ■ Gestión Curricular ■ Gestión de Recursos ■ Liderazgo Pedagógico

Todas las áreas se encuentran en un nivel medio-alto de desempeño, con un promedio general de 70.25%, destacando una base consolidada, pero con oportunidades de fortalecimiento específicas.

NOTA: Se adjunta documento con los resultados de las encuestas aplicadas a 10 docentes, en donde se especifica resultados por área y descriptor de cada una de ellas.

Análisis Cualitativo

- Fortalezas institucionales destacadas:

1. Clima colaborativo e inclusivo: En dimensiones como *Saber Ser*, *Rediseño de la organización* y *Gestión del recurso humano* se evidencian puntajes sobre el 70%, reflejando un ambiente profesional, respetuoso y centrado en el trabajo conjunto.
2. Uso eficiente de recursos institucionales: La dimensión *Gestión financiera y administrativa* presenta una alta efectividad en la administración del presupuesto, la rendición de cuentas y el cumplimiento normativo (mayoría de ítems entre 70% y 75%).
3. Compromiso con el bienestar estudiantil: *Apoyo al desarrollo del estudiante* destaca con altos porcentajes, evidenciando respuestas oportunas a necesidades educativas especiales, orientación vocacional y acciones preventivas frente a la deserción.
4. Cultura de liderazgo horizontal: El área de *Liderazgo pedagógico* se posiciona con fuerza, destacando el trabajo colectivo, la participación de todos los actores y la planificación compartida desde el PEI.

- Oportunidades de mejora:

1. Gestión pedagógica debilitada: Con porcentajes bajos (entre 37.5% y 50% en muchos de sus indicadores), esta dimensión requiere mayor sistematización en el acompañamiento técnico, monitoreo curricular y revisión de planificaciones docentes.
2. Poca visibilidad de procesos reflexivos institucionalizados: A pesar del compromiso individual, se hace necesario formalizar espacios de análisis pedagógico, trabajo técnico por ciclo y observación compartida de buenas prácticas.

3. Necesidad de fortalecer la coherencia entre planificación y evaluación: Algunas prácticas en aula muestran solidez, pero no siempre están alineadas con procesos institucionales de gestión pedagógica. Esto sugiere que cada docente gestiona con éxito su aula, pero sin articulación plena con el liderazgo técnico del establecimiento.

- **Recomendaciones Estratégicas:**

1. Diseñar un programa de acompañamiento técnico-pedagógico, con observación de clases, retroalimentación formativa y espacios de reflexión por ciclo o área disciplinar.
2. Crear un sistema de monitoreo y seguimiento curricular, que asegure la cobertura efectiva de objetivos mes a mes y fomente la mejora continua de la práctica docente.
3. Fortalecer el trabajo colaborativo a nivel técnico, mediante equipos interdisciplinarios que revisen planificación, resultados de aprendizaje y estrategias de mejora desde una mirada compartida.
4. Reconocer y escalar buenas prácticas docentes, generando instancias de socialización, mentorías internas o comunidades de aprendizaje.

Propuestas de mejora

Luego del análisis de los resultados obtenidos en la evaluación de las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, procederemos a formular diversas acciones para ser implementadas con el objetivo de mejorar la gestión institucional, garantizar un entorno escolar que promueva el aprendizaje significativo e integral de todos los estudiantes del establecimiento, sumando a esto, el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas.

1. Área de Formación basada en competencias

- **Dimensión del saber conocer**

Objetivos	Acciones a realizar	Responsable
Crear instancias de análisis reflexivo de buenas prácticas entre pares.	Brindar espacios en consejo de profesores para compartir, reflexionar y mejorar metodologías exitosas.	Director, Unidad técnica pedagógica.

En relación con la dimensión del saber conocer, los resultados obtenidos y analizados son bastante positivos, ya que la Escuela República de Argentina cuenta con una planta docente especializada en sus respectivas áreas, respaldado por formación académica avanzada, incluyendo capacitaciones dictadas por el Servicio Local de Educación Chinchorro en diversas áreas y de forma particular por cada docente. Además, la escuela cuenta dentro de su planta docente, con profesores en los niveles avanzado y experto 1, dentro de los cuales algunos de ellos pertenecen a la Red Maestros de Maestros. Por lo que el desempeño ha sido evaluado con excelencia, evidenciando un alto nivel de competencias y libertad pedagógica guiada bajo lineamientos consensuados y establecidos. Esto se sustenta con el buen resultado de evaluaciones estandarizadas que rinde la escuela, evidenciándose siempre una mejora y avance, con relación a establecimientos del mismo nivel socioeconómico de la ciudad.

No obstante, aquello, identificamos la necesidad de establecer un sistema de evaluación sistemático y eficiente para el acompañamiento al aula, el cual se realice entre docentes y el equipo directivo desde su planificación y foco del acompañamiento (pauta) permitiendo un análisis reflexivo de las prácticas pedagógicas. A la vez brindar espacios para que se compartan buenas prácticas pedagógicas entre pares y así mejorar y fortalecer las metodologías realizadas. Este proceso contribuiría a la optimización y focalización de las estrategias basadas en el ambiente propicio para el aprendizaje, la diversificación metodológica y el fortalecimiento de la enseñanza, asegurando un impacto positivo y significativo en el aprendizaje de todos los estudiantes.

- **Dimensión del saber ser**

Objetivos	Acciones a realizar	Responsable
Acompañamiento al aula centrado en fortalecer el clima en el aula.	Entregar recomendaciones para mejorar el clima en el aula. Intercambio de metodologías y estrategia entre pares.	Unidad técnica pedagógica y docentes.

Con respecto a la dimensión del saber ser, se enfoca en el desarrollo integral de todos los estudiantes, teniendo como principal foco y objetivo el bienestar socioemocional, la adquisición de competencias afectivas, así como también, el fortalecimiento y consolidación de actitudes y hábitos esenciales para su formación y desarrollo académica y personal. Bajo este contexto, y sabiendo que los resultados son buenos, se ha incorporado como foco central de observación en la pauta de acompañamiento al aula, el cual es la promoción de un clima de aula adecuado y de confianza, basado en la creación de espacios seguros, respetuosos, empáticos, diversificados y colaborativos. Este enfoque contempla la adquisición y fortalecimiento de valores basales, tales como el respeto, la confianza y el trabajo en equipo, de manera de promover la interacción positiva entre todos miembros de la comunidad educativa. (Dominio B Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, estándar 5)

- **Dimensión del saber hacer**

Objetivos	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer el pensamiento crítico de los estudiantes mediante estrategias pedagógicas que promuevan el análisis, la reflexión y la argumentación fundamentada en diversas situaciones de aprendizaje.	Capacitar al equipo docente en estrategias de enseñanza para el desarrollo del pensamiento crítico, promoviendo una práctica pedagógica más reflexiva y activa.	Director, Unidad técnica pedagógica y docentes.

En la dimensión del saber hacer, tampoco se refleja grandes problemas, pero es fundamental que en el acompañamiento al aula su foco de observación sea el clima propicio para el desarrollo de habilidades y aprendizajes significativos, estableciendo estrategias para su fortalecimiento. El objetivo de esta práctica es que todos los estudiantes desarrollen aprendizajes significativos y de calidad, a través del desarrollo de altas expectativas académicas de todos los estudiantes, la diversificación de estrategias de enseñanza y el fomento de la participación consciente y la colaboración entre pares.

Asimismo, se sugiere implementar en todas las asignaturas el desarrollo del pensamiento crítico, creativo y metacognitivo, impulsando a los estudiantes a enfrentar desafíos cognitivos que estimulen su capacidad de análisis, colaboración y resolución de problemas, incorporando enfoques pedagógicos innovadores, como el aprendizaje basado en proyectos, la indagación científica y la experimentación, garantizando que cada estudiante se perciba como competente y capaz de desarrollar sus habilidades en un entorno de aprendizaje dinámico y significativo de respeto y confianza. (Dominio C Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes, estándar 7 y 8).

2. Área de Gestión del Currículum

Objetivos	Acciones a realizar	Responsable
<p>Fortalecer el área de gestión del currículum mediante la articulación efectiva de planificación, evaluación formativa y acompañamiento al aula.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para mejorar la coherencia entre planificación, ejecución y evaluación: Realizar jornadas semestrales de articulación por ciclos. Diseñar grupalmente formatos comunes de planificación alineados con los OA y habilidades del currículum nacional. 2. Para fortalecer el acompañamiento y retroalimentación pedagógico: Implementar un sistema de observación de clases con retroalimentación formativa. Establecer tutorías entre docentes del establecimiento. 3. Para promover la reflexión pedagógica sobre los resultados en las evaluaciones: Organizar reuniones mensuales para analizar evidencias de aprendizajes, cobertura curricular y resultados. Aplicar instrumentos de autoevaluación docente y coevaluación curricular. 4. Garantizar la actualización: Capacitar a docentes en la 	<p>Director, Unidad técnica pedagógica y docentes.</p>

	priorización curricular y usos del Mineduc.	
--	---	--

El área de Gestión del Currículum fue la más descendida, por lo que podemos decir de manera general que es muy importante que se monitoree las prácticas docentes, tanto en los logros de los estudiantes como el clima que se propicia en el aula. Es relevante asegurar la revisión de las planificaciones, instrumentos evaluativos entre otros por los directivos a cargo.

Además, creemos que no basta tener las planificaciones, actividades metodológicas y la realización pertinente de las evaluaciones acorde a los estudiantes, sino se toma conciencia del clima que se propicia en el aula, el cuál para favorecer el aprendizaje debe ser de confianza, seguridad, respeto, participación y motivación.

En fin, no considerar en sus procesos una reflexión y evaluación de las prácticas, estrategias y metodologías técnico-pedagógicas, refleja en su quehacer malos resultados. Es por eso que, “Para el cumplimiento de estos objetivos los miembros de estos equipos de los establecimientos subvencionados o que reciben aporte del estado deberán realizar supervisión pedagógica en el aula”. Ley de educación 20370. 1

El MBE, en Chile, es un documento que define los estándares de desempeño que deben tener los docentes para lograr el aprendizaje de sus estudiantes. Dentro de estos estándares se destaca la importancia de crear un clima de aula que favorezca el aprendizaje. 2

En el ámbito de la organización y planificación, proponemos la formalización de un sistema estructurado de revisión, análisis y reflexión pedagógica, considerando como foco principal el clima propicio de aula para el desarrollo de habilidades y aprendizajes. “La importancia de la planificación curricular radica en la necesidad de organizar de manera coherente lo que se quiere lograr con los estudiantes en el aula. Esto implica tomar decisiones previas a la práctica sobre qué es lo que se aprenderá, para qué se hará y cómo se puede lograr de la mejor manera.” (Carriazo Díaz, C., Pérez Reyes, M., & Gaviria Bustamante, K. (2020) 3.

Asimismo, se propone implementación de espacios de reflexión pedagógica dedicados al trabajo colaborativo entre docentes, permitiendo el intercambio de prácticas pedagógicas

exitosas, estrategias diversificadas y la creación de recursos educativos adaptados a las necesidades de todos los y las estudiantes, promoviendo un entorno de aprendizaje propicio, inclusivo, de respeto y confianza. (Cerdeira Tavernes, A. M., & López Lillo, I. (2011). "El grupo de aprendizajes entre pares una posibilidad de favorecer el cambio de la práctica cotidiana en el aula, p6) 4.

Otra de las acciones que se propone es la incorporación de lineamientos pedagógicos claros en la planificación, organizando las actividades y recursos a utilizar semana a semana, integrando de manera explícita los objetivos transversales establecidos en el currículo. Esta medida contribuirá significativamente a la consolidación de un clima de aula propicio, favoreciendo la formación integral de los estudiantes y promoviendo un entorno educativo basado en el respeto, la colaboración y la participación.

Para promover una buena convivencia, la escuela República de Argentina formula un conjunto de normas, derechos y responsabilidades que cada docente fomenta en las interacciones con sus estudiantes. Se sabe que en aulas y centros educativos que favorecen el desarrollo social y emocional de sus estudiantes, la gestión del comportamiento se enfoca en la formación, en vez del disciplinamiento. Esto implica que el foco no está puesto en la obediencia a la normativa ni en el castigo de conductas disruptivas. Más bien, el docente es asertivo para fijar límites que previenen conductas negativas, con un énfasis en incentivar el sentido de la responsabilidad por las normas y rutinas que promueven un ambiente seguro y ordenado (Lepage, Darling_Hammond y Akar, 2005) 5.

En cuanto a los instrumentos de evaluación proponemos sistematizar e institucionalizar desde el punto de vista estructural los instrumentos evaluativos con revisión constante por los directivos, los cuáles responden de manera directa de las planificaciones organizadas con el foco en el clima.

En definitiva, todas estas propuestas responden a la creación de un sistema de control de la gestión pedagógica, entendiendo que "Son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de estos; desarrollarse profesionalmente: promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas, cumplir y respetar todas las normas del establecimiento que conducen" .1

1 *Ley de educación 20370, artículo 10 deberes de los equipos directivos.*

2 *Estándares de la profesión docente, marco para la buena enseñanza. Dominio B Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje.*

3 *Carriazo Díaz, C., Pérez Reyes, M., & Gaviria Bustamante, K. (2020).*

4 *Cerda Taverne, A. M., & López Lillo, I. (2011)*

5 *LePage, P., Darling-Hammond, L., & Akar, H. (2005). Classroom management. En L. Darling-Hammond & J. Bransford (Eds.), Preparing teachers for a changing world: What teachers should learn and be able to do (pp. 327–357). Jossey-Bass.*

3. Área Gestión de Recursos

Objetivos	Acciones a realizar	Responsable
<p data-bbox="154 310 488 674">Recursos Humanos: Crear un sistema de reconocimiento a profesionales con excelente desempeño profesional.</p> <p data-bbox="154 1171 488 1276">Gestión de recursos financieros y administración</p>	<p data-bbox="511 310 1089 1115">Proponemos implementar un sistema de reconocimiento que promueva e incentive el compromiso profesional, estableciendo así un proceso de evaluación de retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientado a mejorar las prácticas profesionales, a través de instancias de reflexión pedagógica vinculadas a los estándares disciplinarios y pedagógicos planteados por el Marco para la Buena Enseñanza, el valorar el buen trabajo de los docentes y reconocerlos es primordial para favorecer el clima laboral y la salud del trabajador.</p> <p data-bbox="511 1188 1089 1881">Brindar espacios de reflexión y participación en la toma de decisiones para la formulación del PME que es la herramienta para lograr los objetivos establecidos por la comunidad educativa. Este instrumento de planificación estratégico guía la mejora de sus procesos institucionales y pedagógicos, favoreciendo que las comunidades educativas vayan tomando decisiones en conjunto con su sostenedor, que contribuyan a la formación integral de sus estudiantes.</p>	<p data-bbox="1112 310 1463 506">Director, Unidad técnica pedagógica y docentes y toda la comunidad educativa.</p>

Gestión de recursos educativos	Dar espacios para solicitar recursos educativos para las salas temáticas. Ya que en la instalación y equipamiento de nuestra nueva escuela se crearon salas temáticas en segundo ciclo, para que cada sala quede equipada de material y recursos correspondientes a cada asignatura. A la vez tenemos funcionando un laboratorio de ciencias, un CRA y una sala de enlaces con computadores para cada estudiante.	
---------------------------------------	---	--

El área de gestión de recursos fue evaluada de manera exitosa ésta abarca los ámbitos de recursos humanos, financieros, administrativos y educativos, desempeñando un rol clave en la administración de los establecimientos educacionales. Su correcta gestión es una responsabilidad directa y compartida tanto de los equipos directivos como de los sostenedores, asegurando la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos de cada establecimiento educacional.

En el caso de la escuela República de Argentina, durante el presente año ha experimentado una reestructuración del equipo directivo, con modificaciones en los cargos de director, jefe de unidad técnico pedagógica y encargado de convivencia escolar, siendo el cargo de director designado por alta dirección pública. Estos cambios han generado ajustes en la planificación académica y la distribución de recursos. Igualmente, se han presentado eventualidades relacionadas a infraestructura que han impactado la asignación de recursos pedagógicos, dificultando la disponibilidad de recursos para las salas temáticas y academias.

En el contexto de la evaluación que se realiza a las escuelas por parte de la Agencia de Calidad de la Educación, el área de gestión de recursos envuelve la totalidad de las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar tanto el desarrollo de docentes y asistentes de la educación como la organización y optimización de los recursos en función

del logro de los objetivos y metas institucionales (Mineduc, 2025, pág.209) Sobre lo anterior nuestra escuela salió con un nivel de calidad muy bueno, por lo que no tenemos mayores dificultades con esta área, por lo que señalaremos unas pequeñas modificaciones que realizaremos identificando cada tipo de recurso.

4. Área de Liderazgo Escolar

Objetivos	Acciones a realizar	Responsable
Promover prácticas colaborativas entre docentes.	Establecer un consejo de profesores mensual, orientado a la socialización de prácticas pedagógicas, mediante la presentación de clases grabadas, intercambio de experiencias didácticas, talleres impartidos por docentes expertos, espacios de reflexión pedagógica, así como el análisis de metodologías, adecuaciones curriculares y estrategias diversificadas para optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje.	
Mejorar la comunicación entre directivos y docentes.	Implementar un sistema estructurado de comunicación interna, que garantice la difusión efectiva de información relevante sobre cambios institucionales, actividades programadas y situaciones específicas que afecten a estudiantes en ámbitos familiares, de salud o pedagógicos, promoviendo una gestión educativa más articulada.	

<p>Diseñar un plan de vinculación efectiva con familias y apoderados, favoreciendo su participación en el proceso educativo.</p>	<p>Esto incluiría la organización de talleres sobre habilidades parentales, espacios destinados al desarrollo artístico y pedagógico, y mecanismos que refuercen el sentido de pertenencia y corresponsabilidad en el aprendizaje de los estudiantes.</p>	
<p>Implementar un sistema de reconocimiento profesional para docentes y asistentes de la educación, con el propósito de visibilizar y valorar su trayectoria, desempeño y logros en el ejercicio de sus funciones.</p>	<p>Este mecanismo deberá contribuir al fortalecimiento del desarrollo profesional, incentivando la excelencia pedagógica y la mejora continua dentro del establecimiento.</p>	

Podemos decir que esta área esta evaluada de forma regular, podríamos mejorarla más aún. Según lo que establece la Ley General de Educación, en su artículo 10, “Son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de éstos; desarrollarse profesionalmente; promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas, y cumplir y respetar todas las normas del establecimiento que conducen”. (Ley de Educación 20370, artículo 10 deberes de los equipos docentes directivos)

Al inicio del año académico, la escuela República de Argentina experimentó una reestructuración en su equipo directivo, con modificaciones en los cargos de director, jefe de

unidad técnica y encargado de convivencia escolar. Este cambio repentino constituyó un factor crítico en la gestión del establecimiento, generando desafíos operativos en la puesta en marcha de las actividades escolares y requiriendo ajustes estratégicos para garantizar la continuidad y estabilidad del establecimiento.

Un elemento favorable en la gestión institucional es que el actual director, designado por Alta Dirección Pública, posee experiencia previa en el cargo, habiéndolo desempeñado en años anteriores en este establecimiento. Esta continuidad en el liderazgo ha contribuido a mitigar la resistencia al cambio entre los funcionarios, facilitando la adaptación y la estabilidad organizacional. Se fomenta un diálogo permanente entre los docentes y asistentes de la educación con el nuevo equipo directivo, promoviendo un espacio de colaboración estratégica. A través de este proceso, se incorpora activamente a los funcionarios del establecimiento en la planificación y definición de actividades, asegurando una gestión participativa. Además, se otorga autonomía pedagógica dentro de un marco de acción regulado por lineamientos claros y previamente establecidas por la administración anterior, garantizando la coherencia y continuidad del proyecto educativo.

Si bien el establecimiento cuenta con canales de comunicación efectivos y cercanos con el nuevo equipo directivo, resulta fundamental promover un clima organizacional propicio, sustentado en la confianza y colaboración de todos los actores de la comunidad educativa. Asimismo, es imprescindible garantizar espacios adecuados para la reflexión docente y pedagógica, los cuales, por diversas razones, no siempre se concretan de manera efectiva. Esta situación limita el intercambio de experiencias pedagógicas, la implementación de estrategias innovadoras y la diversificación de metodologías, aspectos esenciales para optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje, tanto entre docentes como con los estudiantes.

Conclusión

Podemos concluir que la elaboración de este trabajo de grado contribuye significativamente en nuestras propias prácticas docentes, ya que el análisis profundo de las diversas áreas del establecimiento nos permitió verificar metodologías asertivas y significativas para el desarrollo de habilidades de nuestros estudiantes.

Los resultados obtenidos evidencian una institución educativa que cuenta con bases sólidas en cultura colaborativa, compromiso docente y gestión organizacional, lo que se traduce en un entorno de aprendizaje positivo, inclusivo y centrado en el bienestar de los estudiantes. Las áreas de Liderazgo Pedagógico, Gestión de Recursos y Formación Basada en Competencias alcanzan un nivel de desarrollo medio-alto, reflejando prácticas instaladas y un cuerpo docente comprometido con la mejora continua.

Sin embargo, la dimensión de Gestión Pedagógica se presenta como el principal desafío institucional, revelando la necesidad de fortalecer el acompañamiento técnico, la planificación compartida, la supervisión curricular y los espacios de reflexión docente.

En este contexto, se proponen estrategias orientadas al fortalecimiento de la planificación pedagógica, el acompañamiento docente y la generación de espacios de reflexión profesional. Estas acciones buscan no solo responder a las necesidades actuales, sino también proyectar una visión de mejora continua que articule a todos los actores del establecimiento bajo un liderazgo comprometido con el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

Bibliografía

- La Ley General de Educación 20.370, *artículo 10 deberes de los equipos directivos*.
- Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar disponible en - Plan Estratégico Local de Educación Pública Chinchorro 2020 – 2026
- Proyecto Educativo Institucional de la Escuela República de Argentina. Disponible en:
- Cerda Taverne, A. M., & López Lillo, I. (2011).
- LePage, P., Darling-Hammond, L., & Akar, H. (2005). Classroom management. En L. Darling-Hammond & J. Bransford (Eds.), *Preparing teachers for a changing world: What teachers should learn and be able to do* (pp. 327–357). Jossey-Bass.
- Beltrán, J. (2014). *Factores Que Dificultan La Gestión Pedagógica Curricular De Los jefes De Unidades Técnico Pedagógicas*. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 19(62), 939–961.
- INNOVEC. (2016). *Antología sobre Indagación: Teorías y Fundamentos de la Enseñanza de la Ciencia Basada en la Indagación. Compilación de textos de autores como Wynne Harlen, Bruce Alberts y Rodger Bybee. Explora fundamentos teóricos, implementación práctica y evidencia de impacto*.
- Carriazo Díaz, C., Pérez Reyes, M., & Gaviria Bustamante, K. (2020).