



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 PADRE ALBERTO HURTADO DE LA COMUNA DE
ANTOFAGASTA, REGIÓN DE ANTOFAGASTA.**

Candidatos a magister: Constanza Araya Martínez.

Luis Arriaza Rivera.

Tutor disciplinar: Doris Solís.

Tutor Metodológico: Marlenis Martínez.

Mayo, 2025

Resumen	pág. 3
Introducción	pág. 4
Marco Teórico	pág. 5
Marco Contextual	pág. 8
Elaboración y Aplicación del Diagnóstico	pág. 9
5.1. Área: Formación Basada en Competencias	
5.1.1. Dimensión: Saber conocer	pág. 10
5.1.2. Dimensión: Saber ser	pág. 12
5.1.3. Dimensión: Saber hacer	pág. 13
5.2. Área: Gestión Curricular	
5.2.1. Dimensión: Gestión Pedagógica	pág. 15
5.2.2. Dimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	pág. 18
5.2.3. Dimensión: Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	pág. 20
5.3. Área: Gestión de Recursos	
5.3.1. Gestión del Recurso Humano	pág. 21
5.3.2. Gestión de Recursos Financieros y Administración	pág. 23
5.3.3. Gestión de Recursos Educativos	pág. 24
Análisis de Resultados	pág. 26
Propuestas de Mejora	pág. 31
7.1. Formación Basada en Competencias	pág. 31
7.2. Liderazgo Pedagógico	pág. 33
7.3. Gestión Curricular	pág. 34
7.4. Gestión de Recursos	pág. 35
Conclusión	pág. 36
Bibliografía	pág. 37
Anexos	pág. 38

Resumen:

Este trabajo de grado tiene como propósito realizar un diagnóstico profundo del funcionamiento institucional de la Escuela Ecológica Padre Alberto Hurtado, ubicada en la comuna de Antofagasta, en el marco del enfoque de Formación Basada en Competencias (FBC). A partir de la aplicación de un instrumento de evaluación dirigido al cuerpo docente, se analizaron cuatro áreas clave del quehacer educativo: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

El instrumento, validado, permitió identificar fortalezas consolidadas como el dominio disciplinar del profesorado, el compromiso ético, y una sólida gestión institucional en lo administrativo y material. No obstante, se evidencian desafíos importantes, especialmente en la aplicación práctica de metodologías activas, el fortalecimiento del liderazgo pedagógico y la mejora de procesos de evaluación para el aprendizaje.

Los resultados obtenidos reflejan un contexto educativo que combina compromiso profesional y cultura de mejora, pero que requiere avanzar hacia una mayor sistematización de prácticas inclusivas, innovadoras y colaborativas. En respuesta, se elaboraron propuestas de mejora concretas para cada una de las áreas evaluadas, orientadas a fortalecer el desarrollo profesional docente, optimizar la gestión curricular y alinear los recursos disponibles con los objetivos pedagógicos institucionales.

Este documento se proyecta como un insumo técnico para la toma de decisiones en contextos escolares de alta vulnerabilidad, aportando herramientas prácticas que permitan avanzar hacia una educación más equitativa, pertinente y centrada en el aprendizaje significativo de todos los estudiantes.

Introducción:

Este trabajo de investigación surge desde una inquietud compartida por quienes estamos comprometidos con la mejora de la educación: ¿cómo lograr que las buenas intenciones pedagógicas se traduzcan efectivamente en prácticas de aula que impacten en aprendizajes profundos y significativos? En ese marco, el presente trabajo de grado se enmarca en el proceso de postulación a un programa de Magíster en Evaluación Educativa y tiene como propósito central diagnosticar áreas clave del funcionamiento pedagógico de la Escuela Ecológica Padre Alberto Hurtado de Antofagasta, con el fin de proponer mejoras orientadas al fortalecimiento de los aprendizajes y a la construcción de una cultura evaluativa inclusiva y transformadora.

La escuela, reconocida por su enfoque ecológico y su compromiso con la innovación pedagógica, ha venido desarrollando progresivamente el modelo de Formación Basada en Competencias (FBC). Esta situación motivó la necesidad de indagar si dicha propuesta se está implementando con la profundidad, coherencia y eficacia necesarias para generar resultados formativos sólidos. A partir del análisis institucional y de la aplicación de instrumentos diagnósticos al cuerpo docente, se identificaron dimensiones prioritarias de desarrollo como la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos.

El enfoque adoptado se sustenta en los principios del Decreto 67/2018, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y en referentes teóricos como Tobón (2010), Delors (1996) y Morin (2000), quienes coinciden en la necesidad de concebir la educación desde una mirada ética, humana y práctica, orientada al desarrollo integral de los estudiantes. Desde esta perspectiva, la evaluación no puede limitarse a la calificación de resultados, sino que debe entenderse como un proceso pedagógico intencionado, situado, y con impacto formativo.

Más que quedarse en una mirada crítica, este trabajo tiene como finalidad generar propuestas concretas que contribuyan a mejorar la práctica docente y la calidad educativa del establecimiento, aportando insumos técnicos para la toma de decisiones institucionales. Se organiza en cinco partes: primero, una introducción que plantea el propósito general; luego, un marco teórico y contextual que sustenta la propuesta;

posteriormente, se presenta el diagnóstico realizado a través de instrumentos aplicados; luego, las acciones de mejora sugeridas; y finalmente, las conclusiones y reflexiones finales derivadas del proceso analítico.

Marco Teórico:

Evaluar constantemente la educación es fundamental para mejorar la calidad de la educación, identificando las fortalezas y debilidades que pueden existir el proceso de enseñanza – aprendizaje, ya que “El enfoque por competencias se centra en el desarrollo de habilidades y conocimientos que los estudiantes necesitan para tener éxito en la vida real.” (Perrenoud, 2004).

Es fundamental verificar si la educación es acorde a las necesidades tanto sociales, cómo económicas, ambientales y culturales de un establecimiento, optimizando la mayor cantidad de recursos y rindiendo las cuentas necesarias de manera que sea lo más efectivo y transparente, ya que según Martínez (2012, 2013) y Segura (2018) citado por Bizarro, Sucari y Quispe (2019) el concepto se puede definir como:

“Un elemento central de la práctica docente es la evaluación que hace el maestro en la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes (Martínez, 2013). Que la función formativa de la evaluación de los aprendizajes es recoger información al observar la valoración del desempeño de los estudiantes, es la parte esencial entre docentes y estudiantes (Martínez, 2012; Segura, 2018)”. (Martínez, 2012, 2013, Segura, 2018. Citados por Bizarro, Sucari y Quispe, 2019, p. 2)

De esta manera se busca evaluar continuamente la oportunidad de mejora en las prácticas educativas enfocándose en las habilidades y competencias.

"El enfoque por competencias requiere una evaluación que se centre en la aplicación de conocimientos y habilidades en contextos reales." (Tardif, 2006).

La evaluación constante permite:

- Identificar áreas de mejora

- Tomar decisiones informadas
- Ajustar estrategias y políticas
- Mejorar resultados educativos

El liderazgo educativo es esencial para aplicar y mantener la enseñanza enfocada en habilidades y competencias.

Los líderes educativos necesitan fomentar un entorno de aprendizaje que ponga al estudiante en el centro y que impulse el crecimiento de competencias.

También deben ayudar a los docentes en la organización y valoración, evaluando constantemente estas habilidades y competencias.

La gestión curricular tiene que estar de acuerdo con el enfoque de educación centrada en competencias, procurando que el currículum sea creado para fomentar y desarrollar competencias específicas de los estudiantes.

La evaluación del currículo necesita enfocarse en la adquisición de competencias en los estudiantes.

Los líderes educativos deben administrar los recursos de forma eficiente para ayudar en la implementación de la educación basada en competencias.

"Un líder educativo efectivo es aquel que puede inspirar y motivar a los docentes y estudiantes para alcanzar sus objetivos y mejorar la calidad de la educación." (Fullan, 2007)

Deben dar prioridad a la distribución de recursos que respalden el crecimiento profesional de los docentes y la aplicación de currículos alineados con competencias, así mismo dando mayor relevancia a la gestión de recursos de un establecimiento, o bien desde la perspectiva de los autores Montecinos, Aravena y Tagle.

“Se detecta una brecha importante en la baja capacidad de interpretación de datos, sobre todo a nivel de las escuelas, y se menciona como un desafío a enfrentar en el marco de la nueva educación la capacitación de equipos directivos y docentes en las escuelas en este ámbito. No se trata sólo de producir información a nivel central y

territorial, sino de cómo administrarla y utilizarla. Se menciona la necesidad de buscar mecanismos que logren bajar la gestión de información a las aulas, transfiriendo habilidades a docentes para utilizar los resultados de una evaluación". (2016, p.35)

Finalmente es fundamental conocer la importancia del diagnóstico y propuestas de mejora en cuanto a la educación ya que así podemos identificar fortalezas y debilidades reconociendo áreas de mejora y oportunidades para favorecer la calidad educativa, también informar sobre datos y evidencias para tomar decisiones sobre prácticas educativas, buscando mejorar la calidad educativa garantizando que el establecimiento sea responsable de los resultados y procesos, fomentando la innovación y mejoras en la práctica educativa.

Las propuestas de mejora se sustentan en la revisión, análisis y ajuste del currículum, proporcionando oportunidades de capacitación y desarrollo para los docentes, implementando nuevas tecnologías, mejorando infraestructura y recursos educativos para apoyar el aprendizaje y así fortalecer la colaboración y participación de la comunidad educativa.

"Las propuestas de mejora deben basarse en evidencia y datos concretos para asegurar su efectividad y sostenibilidad." (Fullan, 2007)

Marco contextual:

La Escuela Ecológica Padre Alberto Hurtado es una institución educativa municipal ubicada en la comuna de Antofagasta, que imparte enseñanza básica desde primero a octavo año. Actualmente cuenta con una matrícula aproximada de 600 estudiantes, atendidos por un equipo de 28 docentes y un sólido equipo técnico y de gestión conformado por Unidad Técnico-Pedagógica (evaluador y curriculista), dos inspectores generales, encargado de convivencia, orientadora, cinco inspectoras de patio, equipo psicosocial completo, asistentes de aula y seis asistentes de aseo.

El establecimiento se ubica en un sector urbano de alta vulnerabilidad social, con un 55% de su matrícula correspondiente a estudiantes beneficiarios del sistema de subvención preferencial (SEP). Si bien el porcentaje de población migrante es bajo, el contexto social desafía permanentemente al equipo educativo a desplegar estrategias de inclusión y contención efectivas.

Desde hace más de ocho años, la escuela ha mantenido la **categoría de Excelencia Académica**, reconocimiento otorgado por el Ministerio de Educación, reflejo del compromiso sostenido con la calidad educativa, la mejora continua y la superación de brechas de aprendizaje.

Uno de los pilares centrales del Proyecto Educativo Institucional (PEI) es la formación integral desde un enfoque ecológico, que articula dimensiones humanas, sociales, culturales y naturales. La **visión institucional** plantea “consolidar una escuela de excelencia humana y pedagógica, cuyo sello distintivo es su compromiso formativo con los principios de la educación ambiental”. Esta visión se concreta mediante experiencias pedagógicas contextualizadas, una cultura evaluativa activa y el trabajo colaborativo del equipo profesional, altamente comprometido con el aprendizaje de todos los estudiantes.

Entre los **sellos educativos** declarados en el PEI se destacan:

1. **Convivencia y Educación Socioemocional:** desarrollo de habilidades para la vida en un ambiente de respeto y colaboración.

2. **Formación Científica y Liderazgo Ambiental:** fortalecimiento del modelo de ecología integral a través de proyectos científicos y medioambientales.
3. **Excelencia e Innovación Pedagógica:** cultura de mejora continua, metodologías activas y trabajo colaborativo docente.

El trabajo en red con programas como **Habilidades para la Vida**, la implementación de herramientas digitales como **Eduten** (matemática adaptativa) y **BeeReaders** (fomento lector personalizado), así como la consolidación del **huerto escolar como estrategia pedagógica transversal**, fortalecen la innovación educativa, la integración curricular y el vínculo con el entorno.

En este contexto, el presente trabajo de grado busca realizar un análisis diagnóstico profundo de áreas clave del quehacer escolar, como la formación basada en competencias, la gestión curricular y el liderazgo pedagógico, proponiendo acciones de mejora que respondan al contexto institucional, al PEI y a las políticas públicas en evaluación educativa.

Elaboración y Aplicación del Diagnostico

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

Instrucciones:

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

Escala evaluativa

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

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

1. Formación basada en competencias

1.1. 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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. Los y las docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permita dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.				

<p>2. Los profesionales de nuestro establecimiento saben aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizar procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas.</p>				
<p>3. Los y las docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.</p>				
<p>4. Analiza e interpreta los recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.</p>				
<p>5. Los y las docentes demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.</p>				
<p>6. Los y las docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.</p>				

1.2. 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				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
3. Los y las docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				
4. Los profesionales de nuestro establecimiento tienen a su cargo responsabilidades las que logran llevar a cabo con su total desempeño.				
5. Los y las profesionales de nuestro establecimiento están predispuestos al entendimiento interpersonal, dispuestos a la comunicación y cooperación con los demás y demuestran un comportamiento orientado al grupo				

1.3. 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				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes son rigurosos(as) en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.				
2. El(la) docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				
3. El(la) docente incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.				
4. El(la) docente implementa estrategias didácticas, tales como formular preguntas para cuestionar y/o evaluar diversos argumentos, formular debates grupales sobre problemáticas concretas y desafiar teorías existentes, para promover el pensamiento crítico en función de los				

objetivos de aprendizaje disciplinarios y transversales y de la diversidad de sus estudiantes				
5. El(la) docente genera espacios de interacción pedagógica para la elaboración de juicios críticos, basados en la reflexión y uso del error, de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de estar abiertos/as a los cambios y de tomar decisiones razonadas				
6. El(la) docente implementa estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.				
7. El(la) docente procura la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.				
8. Incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.				
9. El(la) 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.				
10. Ofrece a sus estudiantes retroalimentación descriptiva de manera oportuna, basándose en criterios e indicadores de evaluación, para que dispongan de información diferenciada sobre los niveles de logro de los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en los objetivos de aprendizaje evaluados; y para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.				

2. Área de gestión curricular

2.1. Dimensión: Gestión pedagógica

GESTIÓN CURRICULAR describe las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo directivo, el técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje. Los estándares tienen por objetivo asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa, mediante la revisión conjunta, el análisis y la mejora de los procesos pedagógicos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director y el equipo técnico pedagógico revisan periódicamente la asignación de docentes y horarios de los cursos, para hacer modificaciones cuando sea necesario, en función				

de la mejora académica y formativa de los estudiantes.				
2. El director y el equipo técnico pedagógico actualizan constantemente a los docentes sobre el contenido e implementación de las Bases Curriculares de todas las asignaturas, para generar una mirada transversal y facilitar la interdisciplinariedad.				
3. El director y el equipo técnico pedagógico cuentan con un documento que explicita las prácticas comunes del establecimiento y lo difunden para que este sea usado por los docentes				
4. El director y el equipo técnico pedagógico promueven entre los docentes la investigación, la innovación y la búsqueda de metodologías efectivas transversales o por asignatura. Por ejemplo, uso de TIC para promover la autonomía, aprendizaje por proyectos, y diversificación de formas de presentación de la información				
5. El equipo técnico-pedagógico se asegura de que los docentes elaboren o adapten planificaciones de las sesiones incluidas en la unidad, desarrollando las actividades, materiales, evaluaciones y adecuaciones correspondientes, y cuando es posible, lo hacen colaborativamente por asignatura o nivel.				
6. El equipo técnico-pedagógico, en conjunto con el directivo, organizan instancias para discutir planificaciones entre pares, o bien crean redes de				

intercambio y aprendizaje con otros establecimientos para asesorar y comentar reflexivamente las planificaciones en asignaturas específicas.				
7. El equipo directivo y el técnico pedagógico desarrollan comunidades de aprendizaje docente incorporando el acompañamiento entre pares y formando suficientes mentores para aumentar la frecuencia de las observaciones y para asegurar la inducción de docentes principiantes.				
8. El equipo directivo y el técnico pedagógico se muestran receptivos frente a las inquietudes y necesidades de los docentes para fortalecer sus procesos de aprendizaje y desarrollo profesional.				
9. El director y el equipo técnico pedagógico disponen de herramientas tecnológicas para que los docentes puedan sistematizar los avances de cada curso, facilitando su análisis y la toma de decisiones.				
10. El director y el equipo técnico pedagógico evalúan la efectividad de las decisiones pedagógicas basándose en indicadores concretos y en las percepciones de los involucrados.				

2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA, describe los procedimientos y prácticas que implementan los docentes en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares. Los estándares definen el uso de estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje y de manejo de la clase como elementos clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.- Los docentes realizan sus clases promoviendo que sus estudiantes establezcan relaciones entre las habilidades, conocimientos y actitudes trabajadas				
2.- Los docentes demuestran un dominio destacado de las habilidades que se enseñan en clases. Por ejemplo, las modelan con facilidad, pueden simplificarlas o desglosarlas en pasos para facilitar su aprendizaje, son metódicos para enseñarlas, entre otros.				
3.- Los docentes entregan lecturas, videos o tutoriales para que sus estudiantes revisen antes de las clases y estas se centren en discutir, profundizar o aclarar dudas sobre el material visto.				
4.- Los docentes concluyen las clases pidiendo a sus estudiantes que demuestren y reflexionen por escrito sobre lo aprendido				

<p>5.- Los docentes utilizan técnicas para evitar sesgos y a tratar a los estudiantes de manera equitativa. Por ejemplo, llamar al azar, retroalimentar por fila, anotar a los que selecciona para distintas tareas y no repetirse, entre otras.</p>				
<p>6.- Los docentes destacan por su motivación y entusiasmo por su asignatura. Por ejemplo, invitan a expertos a las clases, organizan salidas a terreno y visitas culturales, aportan detalles que enriquecen las clases, explican lo mismo de distintas maneras, preparan materiales y actividades interesantes.</p>				
<p>7.- Los docentes monitorean y hacen seguimiento del grado de comprensión y de desempeño de sus estudiantes, mediante registros individualizados que le permiten ajustar con precisión sus estrategias pedagógicas y de apoyo.</p>				
<p>8.- Los docentes promueven constantemente el estudio independiente entre sus estudiantes. Por ejemplo, mediante interrogaciones o controles breves que requieren de estudio clase a clase, la asignación periódica de lecturas complementarias para introducir o reforzar contenidos, el desarrollo de proyectos, entre otras técnicas.</p>				
<p>9.- Los docentes implementan sistemas de incentivos para promover la responsabilidad entre sus estudiantes. Por ejemplo, reconocer a quienes cumplen sostenidamente, dar flexibilidad o alternativas en determinadas tareas a quienes hayan sido responsables, entre otros.</p>				

<p>10.- Los docentes tienen un destacado manejo de grupo, lo que se refleja en que sus estudiantes han internalizado buenos hábitos de trabajo. Por ejemplo, esperan al docente con sus materiales preparados, siguen trabajando cuando este se ausenta de la sala de clases, anotan las tareas sin que se lo pidan, dejan limpia y ordenada la sala por iniciativa propia.</p>				
--	--	--	--	--

2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES describe las políticas, procedimientos y estrategias que llevan cabo el equipo directivo, el técnico-pedagógico y los docentes para velar por el adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades, características e intereses. Los estándares establecen la importancia de identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades, así como también a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar su individualidad.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
<p>1.- El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.</p>				
<p>2.- El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan</p>				

dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos.				
3.- El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos.				
4.- El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar.				
5.- El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas				

3. Área Gestión de Recursos

3.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

GESTIÓN DE PERSONAL: describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para contar con un equipo idóneo, competente y comprometido, y con un clima laboral positivo. Los estándares determinan que la gestión del personal debe considerar las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.- El director y el equipo directivo revisa periódicamente, con el personal, los cargos				

estipulados para actualizar las definiciones y mantener al personal alineado a su función.				
2.- El director y el equipo directivo registra sistemáticamente la asistencia y el cumplimiento del horario del personal mediante procedimientos automáticos				
3.- El director y el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.				
4.- El director y el equipo directivo implementa un sistema de evaluación con soporte en una plataforma tecnológica, el que permite llevar un seguimiento en línea del proceso de todos los involucrados.				
5.- El director y el equipo directivo gestiona un plan anual de desarrollo profesional que considera las necesidades levantadas tanto por el equipo directivo como por el Consejo de Profesores.				
6.- El director y el equipo directivo evalúa las instancias de desarrollo profesional y técnico realizadas, mediante estrategias como el análisis de progreso en los resultados de aprendizaje, en las prácticas en el aula y en los materiales elaborados por los docentes.				
7.- El director y el equipo directivo, basados en los resultados de la evaluación del clima laboral, acuerdan e implementan medidas de mejora en conjunto con el personal.				

8.- El director y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo.				
--	--	--	--	--

3.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS describe las políticas y procedimientos implementados por el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos del establecimiento y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes. Los estándares tienen por objetivo asegurar la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional, lo cual implica el uso eficiente y responsable de los recursos recibidos, el cumplimiento de la normativa vigente y la obtención de beneficios provistos por los programas de apoyo disponibles y las redes existentes.

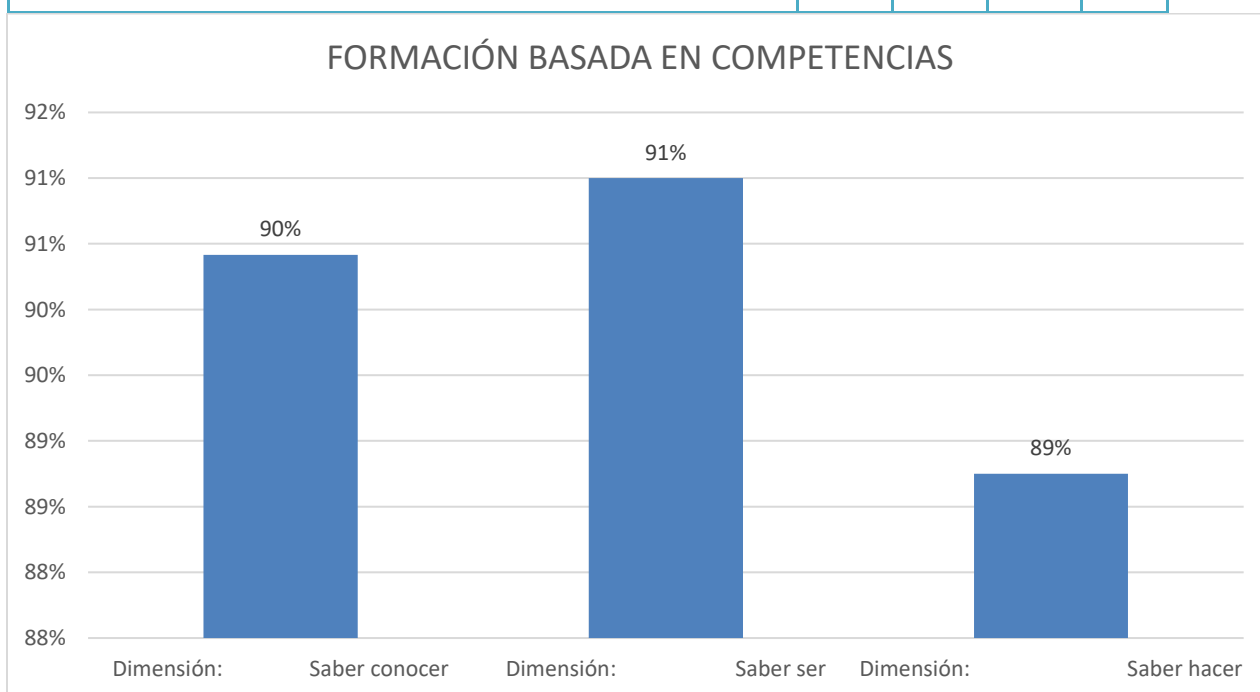
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.				
El sostenedor y el equipo directivo definen un encargado de supervisar el registro de asistencia, de asegurar la inclusión de los estudiantes atrasados en dicho registro siguiendo los procedimientos que corresponden y de cumplir con la normativa vigente.				
El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.				
El sostenedor y el equipo directivo cuentan con un documento de fácil comprensión, que sistematiza todos los procesos sujetos a sanciones, como el				

registro de asistencia, el proceso de matrícula, entre otros, y lo difunden a toda la comunidad educativa.				
El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su proyecto educativo institucional.				
El sostenedor y el equipo directivo gestionan la ejecución de los programas con una visión de largo plazo, evitando sobrecargas innecesarias para el establecimiento o cambios de enfoque constantes.				

3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS describe los procedimientos y prácticas que implementan el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos. Los estándares definen las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el uso educativo del material, el bienestar de los estudiantes y su formación integral.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.- El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.				
2.- El equipo directivo buscan la mejora constante de la infraestructura y el equipamiento del				

establecimiento. por ejemplo, se preocupan de mejorar los accesos, la disponibilidad de salas, el estado del patio o canchas, el instrumental del laboratorio, entre otros.				
3.- El equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.				
4.- El equipo directivo revisan constantemente los fondos concursables disponibles y postulan proyectos para adquirir o mejorar sus recursos didácticos y tic.				
5.- El equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.				
6.- El equipo directivo se asegura de contar con un programa de fomento lector que involucre a toda la comunidad educativa.				



Análisis de la Formación Basada en Competencias en la Escuela Ecológica Padre Alberto Hurtado

1. Contextualización del estudio

El presente capítulo presenta un análisis de los resultados obtenidos a partir de una encuesta aplicada al 100% del cuerpo docente de la Escuela Ecológica Padre Alberto Hurtado de Antofagasta, cuyo objetivo fue evaluar la percepción respecto a la implementación de la Formación Basada en Competencias (FBC). Este modelo pedagógico, centrado en el estudiante, promueve el desarrollo integrado de conocimientos, habilidades y actitudes en contextos significativos de aprendizaje.

El instrumento utilizado evaluó tres dimensiones fundamentales de la FBC: "Saber conocer", "Saber ser" y "Saber hacer". El análisis de los resultados se presenta a través de un gráfico de barras que muestra la valoración porcentual otorgada por los docentes a cada una de estas dimensiones.

Análisis por dimensiones

Saber conocer (90%)

Esta dimensión hace referencia al dominio cognitivo, es decir, a los conocimientos teóricos, conceptuales y disciplinares que poseen los docentes. El 90% de valoración positiva indica una sólida base teórica del profesorado, lo que sugiere que cuentan con las herramientas necesarias para organizar y mediar el conocimiento en el aula.

Este resultado puede asociarse a un adecuado nivel de formación inicial y continua, incentivado por una cultura institucional que valora el perfeccionamiento profesional. Sin embargo, siguiendo a Tobón (2010), el "saber conocer" debe trascender el ámbito puramente teórico, articulándose con los otros saberes para evitar una formación fragmentada o enciclopedista.

Saber ser (91%)

Esta dimensión contempla el desarrollo de la identidad profesional, los valores éticos, la actitud reflexiva y el compromiso del docente con la comunidad educativa. Con un 91% de valoración positiva, es la dimensión mejor evaluada por el profesorado.

Este resultado refleja una fuerte identificación con la misión educativa, así como una solidez en los aspectos actitudinales y vocacionales. En la perspectiva de Delors (1996), el "saber ser" constituye uno de los pilares fundamentales de la educación del siglo XXI, ya que promueve el desarrollo integral de la persona y su vinculación ética con el entorno.

Desde la teoría de la complejidad de Morin (2000), se puede inferir que este componente es esencial para enfrentar los desafíos educativos actuales, ya que implica una mirada holística del quehacer docente.

Saber hacer (89%)

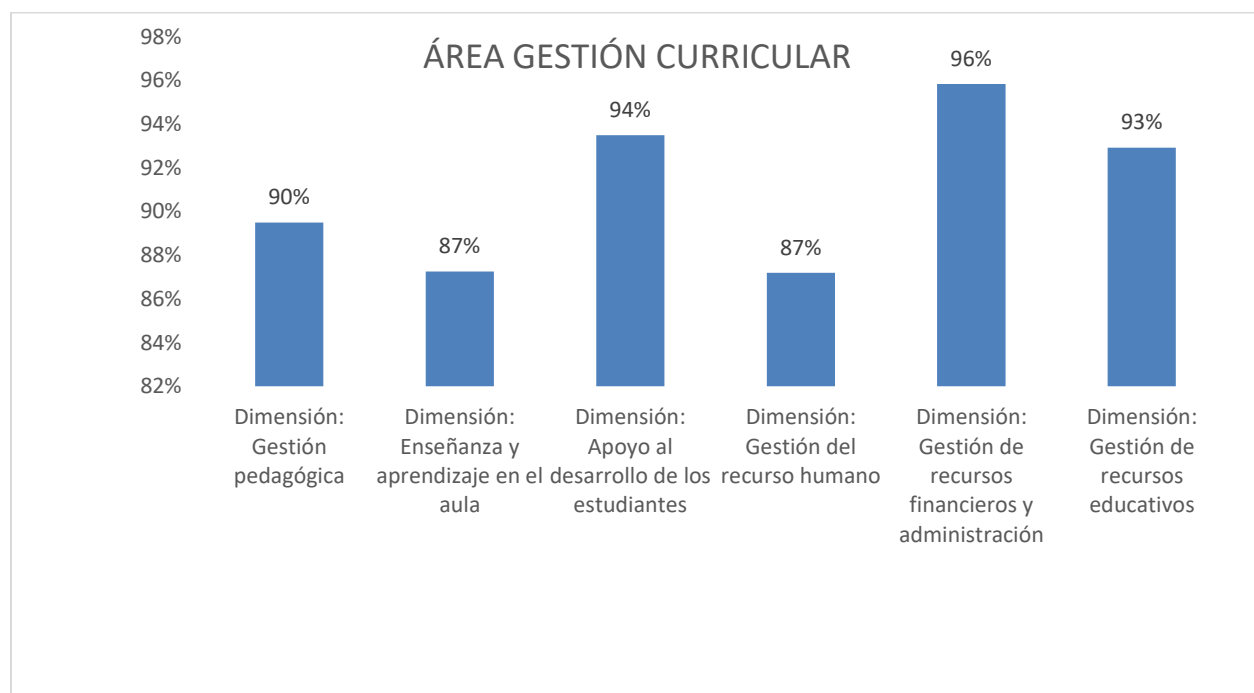
La dimensión "Saber hacer" se relaciona con la capacidad de aplicar conocimientos en contextos reales, mediante la planificación de experiencias significativas, el uso de metodologías activas y la evaluación por competencias. Con un 89%, es la dimensión con menor valoración relativa, lo que plantea desafíos para la institucionalización plena del enfoque por competencias.

Esta situación podría interpretarse como la presencia de barreras para traducir los conocimientos en práctica efectiva. Estas barreras pueden estar relacionadas con la sobrecarga laboral, falta de tiempo para el diseño de experiencias auténticas, o limitaciones en el uso pedagógico de las TIC. Según Zabalza (2007), el "saber hacer" es el componente que visibiliza las competencias en acción, por lo tanto, cualquier debilidad en esta dimensión podría impactar directamente en los aprendizajes de los estudiantes.

Síntesis de resultados

Dimensión	Valoración (%)	Interpretación
Saber ser	91%	Fuerte compromiso ético y vocacional
Saber conocer	90%	Buen dominio disciplinar
Saber hacer	89%	Nivel aceptable, con oportunidades de mejora.

Los resultados evidencian una valoración general positiva del enfoque por competencias, con un promedio cercano al 90%. Sin embargo, la diferencia porcentual entre el "saber ser" y el "saber hacer" sugiere la necesidad de seguir fortaleciendo la dimensión práctica del quehacer docente.



Análisis Profundo del Área de Gestión Curricular

El gráfico refleja una percepción docente altamente positiva respecto a las distintas dimensiones de la gestión curricular institucional, con puntuaciones superiores al 85% en todos los indicadores. No obstante, una lectura más crítica revela tensiones y áreas de desarrollo que podrían incidir directamente en la calidad del aprendizaje.

Alta valoración de dimensiones estructurales (recursos y administración)

Las dimensiones mejor evaluadas son:

Gestión de recursos financieros y administración (96%)

Gestión de recursos educativos (93%)

Estos resultados reflejan una sólida infraestructura organizacional. Desde una perspectiva de gestión educativa (Weinstein & Muñoz, 2014), esto denota una escuela con capacidad administrativa para sostener condiciones físicas y materiales adecuadas para el proceso educativo. Sin embargo, la alta valoración de estas dimensiones **no garantiza por sí sola la efectividad pedagógica**, pues pueden coexistir con debilidades metodológicas, como se evidencia más adelante.

Fuerte compromiso con el estudiante

Apoyo al desarrollo de los estudiantes (94%)

Este alto resultado sugiere coherencia con el enfoque inclusivo y centrado en el estudiante, uno de los pilares del paradigma de la FBC. Se alinea con Delors (1996), quien plantea el desarrollo integral como eje central del aprendizaje. En este contexto, el apoyo institucional al desarrollo estudiantil constituye un factor protector clave ante vulnerabilidades sociales o académicas.

Dimensiones pedagógicas en zona de alerta

Las dimensiones más vinculadas directamente con el quehacer docente muestran puntuaciones más bajas:

Gestión pedagógica (90%)

Enseñanza y aprendizaje en el aula (87%)

Gestión del recurso humano (87%)

Estas cifras, aunque aceptables, señalan un punto de inflexión. Es posible interpretar que la planificación y coordinación curricular (gestión pedagógica) es percibida positivamente, pero que **su traducción al aula aún enfrenta desafíos**. En este sentido:

La **enseñanza en el aula** podría estar limitada por prácticas tradicionales, dificultades en la evaluación por competencias o escasa innovación metodológica, como señala Zabalza (2007).

La **gestión del recurso humano**, con igual porcentaje, sugiere tensiones en el liderazgo pedagógico, la colaboración docente y los mecanismos de retroalimentación institucional. Esto se vincula con el concepto de “capital profesional” de Hargreaves & Fullan (2012), que enfatiza la importancia del capital humano (formación), social (trabajo colaborativo) y decisional (autonomía).

Análisis comparativo e implicancias

Grupo de dimensiones	Promedio	Lectura crítica
Recursos y administración	94.3%	Fortalezas institucionales bien consolidadas.
Acompañamiento al estudiante	94%	Buen alineamiento con el enfoque inclusivo.
Dimensiones pedagógicas y humanas	88%	Necesidad de reforzar formación docente y liderazgo escolar

Este análisis sugiere una **brecha entre la estructura y la práctica pedagógica**: existen los medios y el apoyo institucional, pero se requiere una profundización en las

competencias profesionales del cuerpo docente para que el potencial estructural se traduzca en innovación y mejora continua en el aula.

Propuestas de mejora:

Las propuestas para mejorar en el ámbito de la educación laboral tienen como objetivo elevar la calidad de la enseñanza, cuidar el bienestar del equipo y aumentar la eficacia de la institución educativa. Esto implica poner en práctica modificaciones y acciones que enriquezcan la experiencia de los estudiantes, mejoren el entorno de trabajo de los docentes y optimicen la administración de la institución.

A raíz del análisis de resultados, es que se presentan las siguientes propuestas de mejoras en cada una de las áreas trabajadas.

Área: Formación basada en competencias.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Potenciar a los docentes del establecimiento en conocimientos especializados que permitan dominar contenidos propios de la actividad laboral.	Observación de clases: Hacer rondas de observación de clases durante tiempos determinados, para poder observar fortalezas y debilidades de cada docente y así poder aplicar estrategias y conocimientos observados durante las clases, comprendiendo la importancia de buscar mejoras continuas.	Docentes. UTP.
Comprender la importancia de los recursos y	Realizar en consejo de profesores reuniones	Equipo directivo. Docentes.

documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje.	específicas en donde se puedan analizar mediante documentos de cada ámbito, relacionando lo leído con la importancia de realizarlo en clases, para mejorar los resultados en los estudiantes y profundizando más en cada asignatura.	
Potenciar habilidades descendidas tanto del currículum, como de la disciplina que se enseña.	Capacitaciones continuas del currículum y asignaturas en específico, con profesionales pertinentes a lo que se necesita profundizar.	Profesionales externos. Equipo directivo. Docentes.
Incorporar estrategias para desarrollar el pensamiento crítico, la argumentación y fundamentación de opinión sobre temas controversiales, generando espacios de interacción pedagógica.	Buscar estrategias que permitan desarrollar estos puntos. Organizar en consejo de profesores para el intercambio de estrategias didácticas entre docentes. Realizar intercambio de estrategias en consejo de profesores o reuniones mensuales para poder conocer y entregar diversos puntos que puedan ser de apoyo para cada uno de los docentes.	Docentes.

	<p>Entregar tiempo necesario para crear los espacios en donde exista interacción pedagógica implementando estrategias que permitan dialogar, argumentar y fundamentar según los diferentes puntos de vista.</p>	
--	---	--

Área: Liderazgo pedagógico.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>Desarrollar el sentido de responsabilidad, reto y compromiso con su desempeño.</p>	<p>Mejorar el sentido de pertenencia de los docentes con el establecimiento, para así obtener mejoras con el compromiso y responsabilidad con su desempeño.</p>	<p>Equipo directivo.</p>
<p>Potenciar el trabajo colaborativo y transversal.</p>	<p>Abrir oportunidades y tiempos a favor de los docentes en donde se pueda potenciar con diversas estrategias el trabajo colaborativo y transversal entre docentes y así también asignaturas, en beneficio de los estudiantes y el</p>	<p>Equipo directivo. Docentes. PIE.</p>

	aprendizaje que se pueda lograr.	
--	----------------------------------	--

Área: Gestión curricular.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Generar instancias de participación en capacitación sobre las bases curriculares y asesoramiento de asignaturas específicas	Propiciar momentos en donde se pueda capacitar y asesorar a los docentes, buscando potenciar algunas habilidades en asignaturas específicas. Crear instancias en donde docentes con mayor experticia en el ámbito puedan trabajar de manera colaborativo con docentes que lo necesiten.	Equipo directivo.
Mejorar la asertividad y compromiso en la evaluación de las decisiones pedagógicas.	Involucrar y tomar en cuenta a docentes o diversos estamentos en la evaluación sobre la asertividad y puntos a mejorar sobre decisiones pedagógicas.	Equipo directivo. Docentes. Equipo PIE.
Buscar instancias de mejora en cuanto a el análisis de resultados de aprendizaje.	Buscar en conjunto con el equipo educativo las remediales que permitan mejorar los resultados de	Equipo directivo. Docentes. Equipo PIE.

	aprendizaje y así mejorar la práctica docente y el material que se trabaje con los estudiantes.	
--	---	--

Área: Gestión de recursos.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Regular el monitoreo del cumplimiento de asistencia y puntualidad y así mismo las estrategias necesarias para recibir a los profesionales pertinentes para el establecimiento.	<p>Revisar y analizar constantemente el cumplimiento de la asistencia y puntualidad de cada trabajador, destacando así a quienes muestran mayor responsabilidad.</p> <p>Revisar con mayor detención el perfil que desean de un trabajador para aportar de forma positiva en el establecimiento educativo.</p>	Equipo directivo.
Buscar asesoramiento para potenciar aún más los posibles proyectos que como establecimiento deseen adquirir.	<p>Buscar mejoras y reparos en los proyectos que ya postularon, para así tener mayor asertividad en futuros proyectos que beneficien a los estudiantes.</p>	Equipo directivo.

Conclusión:

El presente trabajo de grado permitió desarrollar un análisis crítico del funcionamiento institucional desde una perspectiva evaluativa, abordando áreas fundamentales como la formación basada en competencias, la gestión curricular, el liderazgo pedagógico y el uso de recursos para el aprendizaje. A partir de la aplicación de instrumentos diagnósticos y el análisis de los resultados obtenidos, fue posible identificar fortalezas institucionales consolidadas, como la cultura de excelencia, el compromiso docente y el enfoque ecológico del PEI.

Asimismo, se detectaron oportunidades de mejora significativas en el ámbito de la evaluación pedagógica, la implementación de metodologías activas en el aula y la atención a la diversidad, particularmente en estudiantes neurodivergentes o con dificultades socioemocionales. Estas brechas evidencian la necesidad de avanzar hacia una cultura evaluativa más inclusiva, coherente con los principios del Decreto 67/2018 y con el enfoque de evaluación para el aprendizaje.

Las propuestas formuladas buscan articular acciones concretas con el marco normativo vigente, promoviendo adecuaciones evaluativas, planificación intencionada, formación docente continua y el fortalecimiento del rol de la UTP como garante de calidad pedagógica. Se espera que la implementación progresiva de estas mejoras no solo impacte en los resultados académicos, sino también en el bienestar de los estudiantes y en el fortalecimiento del proyecto educativo institucional.

Finalmente, este proceso reflexivo reafirma el rol estratégico de la evaluación como herramienta para la transformación escolar, orientada al logro de aprendizajes significativos y equitativos en contextos desafiantes como el que enfrenta la Escuela Ecológica Padre Alberto Hurtado.

Bibliografía

Delors, J. (1996). *Los cuatro pilares de la educación*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. UNESCO.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Capital profesional: transformar la enseñanza en cada escuela*. Editorial Morata.

Ministerio de Educación de Chile. (2018). *Decreto Exento N° 67: Normas mínimas nacionales sobre evaluación, calificación y promoción*. Gobierno de Chile.

Morin, E. (2000). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO.

Tobón, S. (2010). *Competencias: una propuesta didáctica para el logro de aprendizajes y el desarrollo del proyecto de vida*. Ecoe Ediciones.

Tardif, M. (2004). *Los saberes del docente y su desarrollo profesional*. Narcea.

Weinstein, J., & Muñoz, G. (2014). *¿Qué significa mejorar la escuela? Perspectivas desde la gestión y el liderazgo escolar*. Centro de Innovación en Educación Fundación Chile.

Zabalza, M. A. (2007). *Competencias docentes del profesorado universitario: Calidad y desarrollo profesional*. Narcea.

Anexos:

**MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN
BASADA EN COMPETENCIAS**

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

TRABAJO DE GRADO

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la escuela Ecológica Padre Alberto Hurtado, de la comuna Antofagasta, región 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	<ul style="list-style-type: none"> - Saber conocer - Saber ser - Saber hacer
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer dirección, - Rediseñar la organización. - Desarrollar personas. - Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión pedagógica. - Enseñanza y aprendizaje en el aula. - Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del recurso humano. - Gestión de recursos financieros y administración. - Gestión de recursos educativos.

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

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Están definidos claramente las competencias a diagnosticar, además se considera un cuestionario útil para ofrecer a la escuela un panorama proyectivo y objetivo del desarrollo profesional de los docentes de la unidad educativa.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Maria Celinda Rojas Elgueta
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Directora Escuela Ecológica Padre Alberto Hurtado. Magister en Gestión Educativa.
e-mail	maritaroel@yahoo.es
Fecha de la validación (día, mes y año):	14 de Abril 2025



ESCUELA ECOLOGICA
Padre Alberto Hurtado