

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN
EDUCATIVA



GESTIÓN DE EQUIPOS DIRECTIVOS BAJO EL MARCO DE LA BUENA
DIRECCIÓN Y LIDERAZGO ESCOLAR.
CASO: ESTABLECIMIENTOS MUNICIPALES CON CATEGORÍA DE
ALTO DESEMPEÑO, CURICÓ, 2020

TESIS

Presentada por:

Mag. Encarnación del Tránsito Pérez Pérez

ORCID: 0000-0003-2712-5404

Asesor:

Dr. Ascención Américo Flores Flores

ORCID: 0000-0001-9426-5357

Para Obtener el Grado Académico de:
DOCTOR EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

TACNA-PERÚ

2024

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN MENCION EN GESTIÓN EDUCATIVA**

TESIS

**GESTIÓN DE EQUIPOS DIRECTIVOS BAJO EL MARCO DE LA BUENA
DIRECCIÓN Y LIDERAZGO ESCOLAR.
CASO: ESTABLECIMIENTOS MUNICIPALES CON CATEGORÍA DE
ALTO DESEMPEÑO, CURICÓ, 2020.**

Presentada por:

Mag. Encarnación del Tránsito Pérez Pérez

Tesis sustentada y aprobada el 24 de mayo de 2024: ante el siguiente jurado
examinador:

PRESIDENTE: Dr. Elmer Marcial LIMACHE SANDOVAL

SECRETARIO: Dra. Martha Judith PAREDES VIGNOLA

VOCAL: Dra. Eloyna Lucia PEÑALOZA ARANA

ASESOR: Dr. Ascención Américo FLORES FLORES

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo Encarnación del Tránsito Pérez Pérez, en calidad de: estudiante del Doctorado en educación mención en gestión educativa, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado (a) con Rut: 11.146.124-4, soy autora de la tesis titulada: GESTIÓN DE EQUIPOS DIRECTIVOS BAJO EL MARCO DE LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO ESCOLAR. Caso: Establecimientos Municipales con Categoría de Alto Desempeño, Curicó, 2020, con asesor: Dr. Ascención Américo Flores Flores.

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser la única autora del texto entregado para obtener el grado académico de Doctora en educación mención en gestión educativa, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 19% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor (a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo

declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Lugar y fecha: TACNA, 24 de mayo de 2024.



Firma

Encarnación del Tránsito Pérez Pérez
Rut: 11.146.124-4

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todas las oportunidades de crecimiento personal y profesional que ha puesto en mi camino... Gracias Dios, por tanto.

Agradezco a mi familia por todo el apoyo incondicional, afectuoso y sincero en cada momento de este hermoso proceso. Los amo y agradezco a cada uno por estar siempre junto a mí y para mí.

Agradezco a la vida por hacer que mi camino que cruzará al de una excelente profesional, sabia, amable, gran profesional y mejor persona., sin dudas la mejor... Gracias Dra Katihuska Mota. Por todo su apoyo, preocupación y conocimientos.

Gracias a todas y todos

DEDICATORIA

“Dedico esta investigación a:

- ✓ *Mi familia quienes son y serán siempre mi motor, alegría y cable a tierra.*

- ✓ *A todos quienes forman parte de mi entorno profesional y laboral que son cada día mi inspiración.*

- ✓ *A todos quienes son mi motivación : los estudiantes chilenos en sus diferentes niveles: Parvulario, Básico, Medio y Superior”*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PÁGINA DEL JURADO.....	ii
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.2.1 Interrogante principal.....	6
1.2.2 Interrogante secundaria.....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.4.1 Objetivo general.....	10
1.4.2 Objetivos específicos.....	10
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	11
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	13
2.2 BASES TEÓRICAS.....	15
2.2.1 Gestión de los equipos directivos.....	15
2.2.2 Marco para la buena dirección y liderazgo escolar.....	34
2.2.3 Ley general de educación en Chile. N° 20370.....	45

2.2.4 Calidad de la educación.....	45
2.2.5 Liderazgo escolar.....	46
2.2.6 Liderazgo directivo.....	47
2.2.7 Gestión escolar.....	49
2.2.8 Clima organizacional de establecimientos escolares.....	50
2.2.9 Estándares de desempeño.....	51
2.2.10 Categorías de desempeño.....	52
2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.....	53
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	57
3.1 HIPÓTESIS.....	57
3.1.1 Hipótesis General.....	57
3.1.2 Hipótesis Específica.....	57
3.2 VARIABLES.....	58
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	60
3.4 DISEÑO DE INVESTIGACION.....	61
3.5 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	62
3.6 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	62
3.7.1 Unidad de estudio.....	62
3.7.2 Población.....	63
3.7.3 Muestra.....	63
3.8 PROCEDIMIENTO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS.....	65
3.8.1 Procedimiento.....	65
3.8.2 Técnicas.....	65
3.8.3 Instrumentos.....	66
3.8.4 Validación y Confiabilidad de los instrumentos.....	67
CAPÍTULO IV RESULTADOS.....	71

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.....	71
4.2 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	72
4.2.1 RESULTADOS PARA LA VARIABLE 1	72
4.2.2 RESULTADOS PARA LA VARIABLE 2	84
4.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS Y ANÁLISIS DE CORRELACIÓN	89
4.3.1 Comprobación de hipótesis general.....	90
4.3.2 Comprobación de hipótesis específicas.....	91
4.4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	98
CONCLUSIONES.....	101
RECOMENDACIONES.....	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118
APÉNDICE.....	112
Matriz de consistencia.....	113
Instrumentos utilizados.....	117
Validación del Instrumento	120
Matriz de Datos.....	123
Consentimiento Informado.....	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Categoría Desempeño establecimiento.....	52
Tabla 2. Variables e Indicadores.....	59
Tabla 3. Validación del instrumento.....	67
Tabla 4. Confiabilidad del instrumento (Alfa de Cronbach).....	68
Tabla 5. Baremo para la interpretación del promedio.....	69
Tabla 6. Baremo para la interpretación de la desviación estándar.....	70
Tabla 7. Baremo para la interpretación del coeficiente de correlación.....	70
Tabla 8. Resultados generales de la variable: gestión del equipo directivo	73
Tabla 9. Resultados del indicador: visión estratégica.....	74
Tabla 10. Resultados del indicador: establecimiento de objetivos.....	76
Tabla 11. Resultados del indicador: comunicación.....	77
Tabla 12. Resultados indicador: implementación y articulación curricular	79
Tabla 13. Resultados del indicador: motivación.....	80
Tabla 14. Resultados del indicador: clima de confianza.....	81
Tabla 15. Resultados del indicador: normas y estrategias.....	83
Tabla 16. Resultado general: marco de la buena dirección y liderazgo escolar.....	84
Tabla 17. Resultados del indicador: dimensiones de prácticas.....	86
Tabla 18. Resultados del indicador: recursos personales.....	87
Tabla 19. Prueba de normalidad de los datos.....	89
Tabla 20. Análisis de correlación de Pearson: relación entre las variables...	90
Tabla 21. Valoración de los elementos Variable 1.....	92
Tabla 22. Valoración de los elementos Variable 2.....	93
Tabla 23. Correlación de Pearson: gestión del equipo directivo-dimensiones de prácticas.....	94
Tabla 24. Correlación de Pearson: gestión del equipo directivo-recursos personales.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Representación gráfica del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.....	35
Figura 2. Diseño de Investigación.....	61
Figura 3. Dispersión de las Variables.....	91
Figura 3. Dispersión de la gestión del equipo directivo y las dimensiones de la práctica.....	94
Figura 4. Dispersión de la gestión del equipo directivo y los recursos personales.....	96

RESUMEN

El propósito de este estudio fue examinar la conexión entre la administración de los equipos directivos y el contexto de la dirección y liderazgo escolar efectivo en las escuelas municipales con un rendimiento destacado en Curicó durante el año 2020. Esta investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, descriptivo y transaccional, centrándose en los equipos directivos de dos escuelas con un rendimiento alto en la comuna. Para abordar las preguntas de investigación y validar las hipótesis, se utilizaron datos recopilados mediante encuestas utilizando un cuestionario como instrumento. Los resultados revelaron una alta valoración de ambas variables consideradas en el estudio. En resumen, tanto la gestión de los equipos directivos como el marco de la dirección y liderazgo escolar en las escuelas municipales con un rendimiento alto en Curicó durante 2020 muestran fortalezas y ventajas que pueden facilitar la adaptación, consolidación y gestión para todos los participantes en el proceso educativo. La conclusión es que existe una relación significativa entre la gestión de equipos directivos y el marco de la dirección y liderazgo escolar en las escuelas municipales con rendimiento alto en Curicó, respaldada por un coeficiente de correlación de Pearson de 0.853, que es significativo incluso con un nivel de significancia bilateral (p) de 0.01.

Palabras clave: *gestión, equipos directivos, liderazgo escolar.*

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the connection between the administration of management teams and the context of effective school management and leadership in municipal schools with outstanding performance in Curicó during the year 2020. This research is framed in a quantitative approach, descriptive and transactional, focusing on the management teams of two high-performing schools in the commune. To address the research questions and validate the hypotheses, data collected through surveys using a questionnaire as an instrument were used. The results revealed a high valuation of both variables considered in the study. In summary, both the management of the management teams and the framework of school management and leadership in the municipal schools with high performance in Curicó during 2020 show strengths and advantages that can facilitate adaptation, consolidation and management for all participants in the educational process. The conclusion is that there is a significant relationship between the management of management teams and the framework of school management and leadership in high-performing municipal schools in Curicó, supported by a Pearson correlation coefficient of 0.853, which is significant even with a bilateral significance level (p) of 0.01.

Keywords: *management, management teams, school leadership.*

INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, se ha destacado la relevancia de la gestión de los equipos directivos en el ámbito educativo, dada la importancia crucial que desempeñan en las instituciones escolares. En este contexto, el estudio se centró en analizar la conexión entre la administración de los equipos directivos y el marco establecido para la dirección y liderazgo escolar efectivos. Esta relación fue examinada a través de una investigación básica de naturaleza descriptiva y correlacional, utilizando una encuesta dirigida a los profesores como herramienta principal para la recopilación de información.

La relevancia del estudio radica en la función fundamental que desempeñan los equipos directivos en las instituciones educativas. La investigación se desarrolló en varios capítulos: En el Capítulo I, se presenta el problema, se plantean la pregunta principal y secundaria, y se establecen los objetivos generales y específicos. En el Capítulo II, se expone el marco teórico que sustenta las bases teóricas, se citan diversas fuentes informativas que respaldan el contexto del problema y se proporcionan antecedentes e investigaciones relevantes.

En el tercer capítulo se expone el marco metodológico, donde se aborda la hipótesis, su identificación y operacionalización, así como el diseño de investigación, el ámbito, el nivel, la población, la muestra, y los procedimientos y técnicas empleados. Se destaca la aplicación de una rigurosa metodología científica durante el trabajo de campo.

En el cuarto capítulo, se presentan los resultados mediante un análisis descriptivo de cada variable, seguido de la aplicación de pruebas inferenciales para evaluar las hipótesis planteadas. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados, ofreciendo contribuciones significativas a la educación chilena y respaldadas por anexos pertinentes. Todo el contenido

presentado cuenta con respaldo teórico proveniente de autores vinculados con las variables de investigación.

Se espera que esta investigación entregue elementos importantes de la relación entre la gestión directiva y el marco para la buena dirección y liderazgo escolar en el contexto educativo. Los resultados obtenidos, serán respaldados por un riguroso análisis descriptivo y pruebas inferenciales, que refuercen la importancia de un liderazgo efectivo en las instituciones educativas, destacando el papel esencial de los equipos directivos.

Las conclusiones y recomendaciones presentadas se erigen como valiosas contribuciones al sistema educativo chileno. Este estudio no solo enfatiza la relevancia de la gestión de equipos directivos, sino también destaca su potencial impacto en la calidad general los directivos y el liderazgo. Los resultados, estarán respaldados por referencias teóricas sólidas, que apunten hacia la necesidad continua de investigaciones y prácticas que robustezcan el sistema educativo para el beneficio de toda la comunidad educacional en su conjunto.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La noción de calidad ha estado presente en la historia de la humanidad desde los albores de la existencia humana en la Tierra. A lo largo de los tiempos, el ser humano ha dedicado considerables esfuerzos para mejorar su calidad de vida en diversas áreas, buscando facilitar la cotidianidad de las personas.

La calidad de la educación en Chile es un tema aún pendiente ya que son muy pocos los establecimientos municipales que pueden mostrar resultados de calidad sostenibles en el tiempo.

En 2011, el Ministerio de Educación de Chile abordó la preocupación sobre la falta de calidad en la educación mediante la instauración de un sistema destinado a evidenciar y garantizar la calidad de los establecimientos educativos. A través de la Ley N.º 20529, se estableció el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, que introdujo una nueva estructura institucional en el ámbito educativo, compuesta por la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación.

La Agencia de Calidad de la Educación (2019), tiene como propósito evaluar y situar el sistema escolar para impulsar mejoras en la calidad y equidad de las oportunidades educativas. Su misión consiste en asegurar que todos los estudiantes tengan igualdad de oportunidades para recibir una educación de calidad. Entre sus responsabilidades se incluyen la evaluación de los logros de los estudiantes y la valoración de los establecimientos escolares para clasificarlos según su rendimiento, entre otras funciones.

La misma, categoriza a los establecimientos en cuatro (4) clasificaciones que son alto, medio, medio-bajo e insuficiente, donde para llegar a estas categorías se requiere: Nivel de Aprendizaje de los estudiantes = 67% y Puntaje Simce, Progreso

Simce e Indicadores de Desarrollo Personal y Social = 33% (Agencia de Calidad, 2019:22)

Por lo tanto, se puede concluir que, para la Agencia, la noción de calidad abarca tanto los efectos de la enseñanza como las habilidades personales y sociales de los estudiantes. Se llama expresión de calidad de la educación, a aquella que se ha convertido en sinónimo de una educación de calidad que engloba diversas dimensiones, generando así aprobación social. No obstante, en el contexto de reformas educativas internacionales, el Banco Mundial, ha tenido un impacto significativo en estas reformas, sostiene que la calidad educativa se define principalmente a través de los resultados de los alumnos. Según el Banco Mundial, esta orientación hacia los resultados implica que las prioridades educativas se determinan mediante un análisis económico, la implementación de estándares y la medición de dichos estándares.

En Chile, durante más de una década, se han llevado a cabo procesos de Reforma Educacional. A pesar de que filósofos, educadores y sociólogos han debatido sobre futuros cambios y posibles soluciones, las evaluaciones cuantitativas no han producido los resultados esperados, mostrando efectos limitados en la práctica educativa. Por ende, las investigaciones en el campo educativo buscan adquirir conocimientos mediante la integración de experiencias aplicadas en diversos contextos, aunque estos compartan similitudes en uno u otro grupo de estudio. Esto se debe a que las instituciones educativas aspiran a obtener resultados acordes con los patrones que guían las estructuras educacionales.

A lo largo de la evolución histórica de la educación, han surgido transformaciones originadas en propuestas que proponen estrategias significativas en el ámbito cualitativo. Destacan los esfuerzos de mejora vinculados a las investigaciones centradas en la calidad de la educación, ya que los resultados de los establecimientos evaluados por la Agencia de Calidad Chilena los sitúan en un 85% en la categoría de desempeño de Nivel medio hasta descender a un nivel insuficiente. Estas cifras son aún más preocupantes en el ámbito de los establecimientos municipales.

Bajo los criterios de calidad de la Agencia el año 2020 en la comuna de Curicó, a nivel municipal donde se concentra la matrícula de estudiantes de nivel socioeconómico bajo, “de los 27 establecimientos que imparten educación básica 1 establecimiento está en categoría Insuficiente (4%), 5 establecimientos en categoría Medio-bajo (19%), 19 establecimientos en categoría Medio (70%) y 2 establecimientos en categoría de desempeño alto (7%)” (Informe MINEDUC, 2020, p.52)

Con estos resultados en educación municipal surge una gran interrogante: ¿qué gestión realizan al interior de los establecimientos los equipos directivos? ya que teniendo características similares como nivel socio económico en sus estudiantes, mismo empleador, tienen resultados tan diferentes en evaluación de calidad de educación. Ante estos antecedentes, es necesario conocer la gestión que realizan los equipos directivos, es decir qué hacen, cómo lo hacen, cómo se organizan, articulan, cómo gestionan el establecimiento. Pero para que los datos que se obtengan sea un insumo que pueda servir al resto de los establecimientos la investigación se debe realizar no en los establecimientos en categorías media o insuficientes sino en aquellos establecimientos que teniendo características similares logran resultados de categoría alta por la agencia de calidad y que los hace sobresalir ya que, sus alumnos consiguen resultados que superan las expectativas previas, en comparación con el resto de sus pares.

La pesquisa obtenida es un insumo valioso para el resto de las instituciones educativas sean estos de la comuna o a Nivel Nacional, ya que se obtendrá antecedentes su gestión como equipo directivo que potencia la enseñanza en los centros escolares e instituciones educativas.

Los reportes entregados por el equipo directivo con categoría de alto desempeño es un insumo valioso para el resto de las instituciones educativas, por tal razón este proyecto de tesis se suscribe a la línea de investigación de calidad de la educación. Bajo esta línea de investigación se trabajará de referente con diferentes autores y Marco para la buena Dirección en Chile con sus 4 dimensiones, a saber: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión del Clima Institucional y Convivencia.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Interrogante principal

¿Cómo se relacionan la gestión de equipos directivos y el marco de la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados de Curicó durante el año 2020?

1.2.2 Interrogantes secundarias

- ¿Cuál es el nivel de aplicabilidad de los elementos inherentes a la gestión del equipo directivo en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020?

- ¿Cuál es el nivel de aplicabilidad de los elementos del marco para la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020?

- ¿Cuál es la relación entre la gestión del equipo directivo y las dimensiones de prácticas en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020?

- ¿Cuál es la relación entre la gestión del equipo directivo y los recursos personales en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La Agencia de calidad de la educación, de forma anual entrega los resultados de la categoría de desempeño que se encuentra cada establecimiento del país en sus regiones, provincias y comunas.

Esta categorización evidencia que existen equipos directivos que están realizando su gestión con diferentes niveles de resultados.

En las distintas categorías de desempeño de los establecimientos en nivel de educación básica se observa en la página de agencia de educación.cl , que los establecimientos con categoría de desempeño alto disminuyeron desde el 2017 al 2019, ya que el año 2017 eran 925 escuelas correspondiente al 16% , el año 2018 disminuyo

a 844 establecimientos correspondiente a un 15% de establecimientos se encuentran en un nivel de desempeño alto y en el año 2019 disminuyó aún más siendo solo 194 establecimientos que corresponde a un 10,2% se ubican en categoría de alto desempeño (Mineduc.agenciadecalidadchile.cl)

En la región del Maule los resultados en categoría de desempeño alto alcanzan a un 30% en el año 2018 y el año 2019 alcanzan un 19,2% de establecimientos que se ubican en esta categoría (Obtenido de un artículo de noticias publicado por la agencia de Calidad de Chile, 2020)

A nivel comunal, en Curicó los resultados el año 2019 ubican a 18 establecimientos en categoría de desempeño alto lo que corresponde 28%, de estos datos. De los 43 establecimientos del sector municipal sólo 2 están en categoría de alto desempeño y 21 establecimientos del sector particular subvencionado y particular. Con los datos se evidencia que a nivel municipal solo el 4,7% de centros educativos están en alto desempeño (Obtenido de un artículo de noticias publicado por la agencia de Calidad de Chile, 2020)

Esta categorización evidencia que existen directores y equipos directivos que están realizando su gestión con diferentes niveles de resultados. En la actualidad los centros educativos están dirigidos por un director(a) y con un equipo de apoyo conformado por diferentes profesionales: Unidad Técnico Pedagógica (UTP), Encargado(a) de convivencia escolar, coordinador, el que se denomina equipo directivo.

La información de la gestión que realiza un equipo directivo, el cómo organiza, articula y gestiona una institución para estar como establecimiento con categoría de desempeño Alto, es un insumo valioso para el resto de las instituciones educativas, por tal razón esta tesis se suscribe a la línea de investigación de calidad de la educación. Bajo esta línea de investigación se trabajara de referente con diferentes autores y Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE) en Chile con sus áreas prácticas que son: liderazgo y gestión del establecimiento, gestión curricular, gestión de la convivencia y participación de la comunidad y gestión de recursos.

Lo destacado a nivel práctico radica en que la investigación basará su estudio en 2 establecimientos municipales con categoría de desempeño alto, ubicados en la comuna de Curicó pues el resto de los centros educativos con menor desempeño que el promedio.

Cuando una institución educativa sobresale del resto de sus pares considerando tener características similares nos abre una mirada de diferentes competencias que tiene el equipo directivo para realizar acciones y actividades que lleven al establecimiento a elevar su clasificación de desempeño. Se logra tener una herramienta que amplía la mirada para conocer que hacen, y como lo hacen en su gestión que les permite ser considerados una institución educacional con procesos de calidad.

Las 2 instituciones educativas a investigar han evidenciado resultados que les hacen merecedores de un alto desempeño, por tanto, realizar la investigación en estas instituciones entregará información importante y valiosa para los equipos directivos de otros establecimientos municipales sean estos de la comuna o a nivel nacional.

La justificación para realizar la investigación es de carácter Práctica ya que, la información que entregue la investigación será de utilidad para otros establecimientos con características similares, lo que pudiese ayudar a solucionar problemas en la gestión que realizan otros equipos directivos, ayudando a mejorar la situación actual de organizaciones educativas categorizadas con desempeño medio, medio bajo o insuficiente. Los resultados por regiones son sólo un 19,2% en categoría de desempeño Alto encontrándose la mayoría de los establecimientos en desempeño medio (Mineduc.agenciadecalidad.cl, 2020)

La investigación es viable para su realización ya que existen las condiciones que posibilitarían implementar o materializar el proyecto de investigación, y que se detallan: Se cuenta con acceso a la fuente, es decir a las 2 escuelas básicas municipales categorizadas con desempeño Alto, Ambos establecimientos están ubicados en la comuna de Curicó en la Región del Maule – Chile, Existe toda la disposición, interés y compromiso por parte de la investigadora para realizar el estudio, Existe una alta motivación por parte de la investigadora en el tema lo que hace factible el realizar la

investigación dentro de los plazos estipulados en el programa del Doctorado en Educación de la Universidad Privada de Tacna, Se dispone de las condiciones humanas y materiales para el desarrollo de la investigación.

Para la relevancia a nivel teórico y social es importante mencionar que a la fecha no existe en Chile investigaciones que entreguen información sobre la gestión que realizan los equipos directivos en establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ni a nivel nacional ni comunal, por tanto, es alta la importancia de investigar el tema.

Al término de la investigación se espera contar información de primera fuente de la gestión que realizan los equipos directivos de 2 establecimientos municipales, con un alto porcentaje de vulnerabilidad en sus estudiantes y que logran procesos de calidad en su gestión para ser categorizados un desempeño por encima del promedio. Se pretende que esta información permita a otros equipos directivos a nivel comunal, regional y país, tener claridad de que aspectos se deben potenciar en relación a lo planteado en el MBDLE y que ha llevado a estos establecimientos a ser categorizados con alto desempeño y con procesos que son de calidad para el Ministerio de educación.

La relevancia metodológica radica en la utilización de diferentes técnicas que servirán de referencia para futuras investigaciones y la misma podrá ser utilizada como antecedente para investigaciones similares que toman la misma variable.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Analizar la relación entre la gestión de equipos directivos y el marco de la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó, durante el año 2020

1.4.2 Objetivos específicos

- Establecer el nivel de aplicabilidad de los elementos inherentes a la gestión del equipo directivo en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020.

- Establecer el nivel de aplicabilidad de los elementos del marco para la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020

- Determinar la relación entre la gestión del equipo directivo y las dimensiones de prácticas en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020

- Determinar la relación entre la gestión del equipo directivo y los recursos personales en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Vargas-Vásquez y Brito-Garcías llevaron a cabo una investigación en 2021, titulada "*La gestión y el liderazgo escolar como factores de la diversidad cultural en la escuela en condiciones de emergencia sanitaria*". El propósito fundamental de este artículo consistió en examinar la influencia de la gestión y liderazgo escolar en la diversidad cultural en las escuelas en medio de situaciones de emergencia sanitaria en Perú. Se aplicó una metodología que se basó en el análisis documental, respaldada por enfoques como el histórico lógico, análisis síntesis, sistémico estructural funcional y el análisis hermenéutico de fuentes escritas. Asimismo, se llevó a cabo un proceso de sistematización de experiencias desde el entorno escolar. Las conclusiones destacaron la compleja definición de la gestión escolar en las escuelas públicas, influenciada por diversos procesos rigurosos y corrientes pedagógicas, así como por decisiones políticas que impactaron la gestión durante el contexto remoto.

Ferreira desarrolló una investigación titulada "*El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos*". El propósito de la investigación consistió en detallar, cotejar y analizar textos vinculados al liderazgo directivo y su relación con la administración escolar. La revisión sistemática de documentos científicos existentes sobre el tema generó discusiones y conclusiones que subrayaron la relevancia del liderazgo directivo en la gestión educativa y su influencia en los logros académicos. Se llegó a la conclusión de que el estilo de liderazgo incide de manera indirecta en el

rendimiento de los estudiantes, el compromiso de los profesores, la participación de los padres de familia y la satisfacción laboral.

Capa, en 2020, realizó una investigación titulada "*Análisis y comparativa de las competencias clave de la función directiva en la gestión de un centro educativo*". La tesis tuvo como objetivo identificar las capacidades necesarias para organizar un colegio y formar equipos directivos altamente cualificados. Se examinaron la legislación educativa, documentos utilizados para evaluar a directores en la Comunidad de Madrid, se definieron términos como liderazgo y competencia, y se analizaron planes de actuación del equipo directivo de dos centros educativos. Se concluyó que la gestión no depende únicamente del director, sino de la colaboración de los integrantes del centro escolar, especialmente del director, que posee las competencias clave.

Iranzo y colaboradores llevaron a cabo la investigación "*¿Qué opinan los maestros sobre las competencias de liderazgo escolar y sobre su formación inicial?*". Se enfatizaron las habilidades esenciales en la preparación inicial de los educadores para el liderazgo en la escuela y su desempeño en las aulas. La investigación, que se basó en un estudio de casos múltiples con enfoque mixto, involucró la participación de docentes y equipos de dirección de escuelas de educación infantil y primaria. Los resultados indicaron que, según la percepción de los maestros y directores, la competencia más deficiente pero crucial era la coordinación, superando al liderazgo y la colaboración con el entorno.

Iturra y Cancino presentaron el trabajo "*Asesoramiento a equipos de gestión y liderazgo educativo desde el abordaje de las competencias funcionales*" en Brasil en 2018. Describieron una experiencia de asesoramiento a equipos directivos centrada en el aprendizaje de competencias funcionales relacionadas con el desempeño de dichos equipos. El programa de acompañamiento socioeducativo, realizado en 11 establecimientos educativos, obtuvo resultados positivos en términos de satisfacción y aprendizaje relacionado con la resolución de problemas. La conclusión resaltó la

necesidad de programas que fomenten estrategias de solución de problemas y desarrollen capacidades analíticas y pensamiento estratégico en directores y equipos directivos para mejorar la calidad de los procesos de aprendizaje en la comunidad educativa.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Yañez y Rivero llevaron a cabo la investigación "*¿Cuán preparados están los jefes técnicos para ejercer un liderazgo efectivo?*" en 2020. Este estudio tuvo como foco evaluar la idoneidad de los líderes técnicos para desempeñar un liderazgo eficaz, utilizando como referencia el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MDBLE). La encuesta, aplicada a 300 líderes de unidades técnico-pedagógicas, evidenció que menos del 50% de los líderes técnicos poseen un conocimiento sólido del marco. Asimismo, se observó que su preparación para ejercer dicho liderazgo es moderada y heterogénea. A pesar de que algunos están bien preparados en ciertos componentes y dimensiones del marco, solo el 10% afirmó estar preparado tanto para las prácticas como para los conocimientos específicos establecidos en él. Se llegó a la conclusión de que existen desafíos para mejorar el liderazgo escolar, los cuales requieren fortalecer competencias mediante programas de formación y mejorar la coordinación entre las políticas educativas y el marco referencial.

Valdez y Gómez (2019) realizaron la investigación "*Competencias y prácticas de liderazgo escolar para la inclusión y la justicia social*". Centrándose en el liderazgo escolar considerando las variables de la investigación, el estudio compartió competencias y prácticas fundamentales para que los centros educacionales puedan tener una educación inclusiva. Mediante la revisión documental y una triangulación se pudo describir ciertas estrategias para mejorar el liderazgo. Como conclusión se obtuvo que para ese año el desafío era mayor debido a que el director tenía toda la responsabilidad de la promoción e implementación de la inclusión.

Ulloa realizó la investigación "*Caracterización de los directores/as de establecimientos educacionales de excelencia académica*" en 2019. El objetivo fue conocer las particularidades de la gestión directiva escolar y las prácticas comunes que influyen en el crecimiento de la organización. A través de una metodología cualitativa de investigación-acción con 30 funcionarios en Biobío-Chile, se identificaron prácticas efectivas para optimizar los indicadores, capacitar al personal y obtener resultados académicos excelentes. Se destacó la necesidad de considerar estos hallazgos en la difusión de políticas en las escuelas y la distribución de recursos en Chile.

Maureira, en 2018, desarrolló la investigación "*Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos*". El propósito fue conocer las principales habilidades de los enfoques de liderazgo escolar en las últimas tres décadas y sus características evolutivas. A través de un análisis de contenido, se describieron y organizaron sistemáticamente dimensiones de la práctica del liderazgo, destacando el cambio de prácticas directivas individuales y jerárquicas hacia enfoques más participativos y colegiados con una mayor distribución del poder en las organizaciones escolares.

Donozo-Díaz y Benavidez-Moreno realizaron la investigación "*Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas*" en 2018. Este estudio exploratorio, basado en entrevistas a directivos de escuelas públicas, analizó las prácticas de los equipos de gestión, comparándolas con las teorías existentes. Se identificaron las dinámicas principales de los equipos directivos, destacando nudos críticos relacionados con la concentración del actuar del Centro en el director y su impacto en la organización educacional.

Vallejos, en 2017, desarrolló una investigación sobre la "*Importancia de un buen liderazgo directivo y pedagógico en la gestión educativa*". Este artículo revisó los aspectos teóricos relevantes de las variables, destacando su incidencia en los resultados académicos de los estudiantes. Se resaltó la actualización del MDBLE por parte del

Mineduc Chile a partir de 2014, con el objetivo de la variable y promover modificaciones hacia el perfeccionamiento educativo. La investigación subrayó la necesidad de directores con diferentes principios y habilidades basados en estrategias directivas para optimizar la calidad educativa.

Donoso y Benavides realizaron la investigación "*Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas*" en 2016. La finalidad de la investigación fue examinar las acciones de los equipos de administración en escuelas públicas, comparándolas con los estándares y aportes teóricos en este ámbito. Este estudio cualitativo exploratorio, fundamentado en entrevistas realizadas a los directivos escolares, llegó a la conclusión de que las prácticas de gestión de los equipos directivos en las escuelas públicas de Chile están directamente relacionadas con las funciones individuales exigidas por las normativas actuales, enfocándose principalmente en el papel del director. Se señaló la necesidad de transitar hacia nuevas propuestas de liderazgo distribuido y superar las visiones autoritarias arraigadas en el campo educativo. Ambas investigaciones poseen la misma variable de estudio y se desarrollan en escuelas públicas.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Gestión de los equipos directivos

2.2.1.1 Aspectos generales

En Chile, desde el año 2000, se evidencia de manera más tangible una preocupación institucional explícita por la formación de líderes educativos. Esto se concretó con la creación de la Dirección General de Educación del Ministerio, el inicio del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE) y la formulación del primer Marco para la Buena Dirección. Inicialmente, el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) asumió la responsabilidad de fomentar y promover el fortalecimiento del liderazgo directivo.

A pesar de los hechos previos y la amplia evidencia internacional al respecto (Leithwood et al., 2006), no fue hasta casi el cierre de esa década cuando se comenzó a desarrollar conceptualmente, desde la perspectiva de la política pública, la estrecha conexión entre liderazgo y mejoramiento. Específicamente, esta relación es la más respaldada en términos de señalar que el liderazgo, en parte o al menos de manera contribuyente, incide en el mejoramiento de los establecimientos educativos.

Según el Mineduc chileno destaca que “Los directivos escolares que se han caracterizado por destacar liderando en lo pedagógico, en general han desarrollado una buena gestión en lo administrativo, ratificando la complementariedad de ambos aspectos” (Mineduc, 2015:22).

En un centro educativo, el equipo directivo no se limita solo al director o directora, sino que incluye figuras comúnmente reconocidas y validadas transversalmente como parte integral de la directiva, como “el director, el jefe de UTP y el inspector general” (Carbone, et al., 2008:53).

La colaboración entre estos tres roles se vuelve indispensable para mantener la cohesión a lo largo del tiempo. En este contexto, los roles llevan a cabo labores en equipo, estableciendo con claridad las responsabilidades correspondientes a cada uno. Este enfoque permite abordar de manera efectiva procesos más amplios dentro de la institución, guiados por una visión compartida centrada en el aprendizaje de los estudiantes. En estas dinámicas, se destaca la importancia del liderazgo en la apropiada definición de roles, funciones, tareas y la toma de decisiones.

Es así como el Mineduc (2015), expone la función directiva como una estructura organizativa ubicada en la parte más alta de los centros educativos con la labor de gestionar de manera eficiente todos los procesos internos de las escuelas, en Ministerio de educación destaca que entre las funciones de los directores se tiene labores propias del cargo y otras que son compartidas con los funcionarios, docentes y apoderados de la institución.

Para entrar en contexto se puede decir que toda escuela posee: director, subdirector, jefe técnico-pedagógico, inspector general, docentes, entre otros funcionarios, cuyos cargos dependerán del tipo de escuela. Para efectos de la investigación se debe considerar las funciones del director expresadas en la ley 20.501 (2011):

- Supervisar y encabezar la ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- Administrar aspectos financieros y administrativos del establecimiento.
- Cumplir con todas las funciones, atribuciones y responsabilidades establecidas por las leyes, incluyendo aquellas que le sean delegadas.
- Elaborar, dar seguimiento y evaluar las metas y objetivos de la institución, así como sus sílabos, junto con las técnicas y metodologías para su control y evaluación.
- Coordinar y guiar las labores en la práctica docente para la capacitación profesional de los mismos
- Proponer medidas para que los apoderados tengan información oportuna acerca del centro educacional y el desempeño académico de sus hijos.
 - Respalda la labor docente implica proporcionar orientación educativa y pedagógica, organización del curriculum, técnicas para medir los aprendizajes, indagar acerca de los elementos pedagógicos, capacitación de los profesores y actividades similares reconocidas por el MINEDUC, previa evaluación de los organismos competentes según lo establecido por decreto para tal fin en los centros educacionales.

La Ley de Calidad y Equidad de la Educación (20.501, de 2011) en Chile ha evolucionado con el tiempo, cambiando los requerimientos para la selección de los directivos en las escuelas municipales y nacionales públicas. Simultáneamente, ha otorgado otros elementos que apoyan la labor de los directores. En este sentido para

escoger a los directivos de las escuelas y liceos, ha sido asignado al servicio civil, descentralizando las decisiones y aumentando las responsabilidades de los directores.

Aunque lo mencionado es significativo, es importante señalar que en 2013 se establecieron modelos con requerimientos específicos para los directivos de las escuelas chilenas, definiendo el grado de rendimiento a lograr (Chile, 2014). Estos estándares tienen como objetivo orientar el acompañamiento que el Mineduc le entrega a los funcionarios de calidad para proponer las mejoras a partir de los resultados obtenidos.

Así, el desafío de la educación chilena en políticas educativas radica en que el contexto escolar, fundamental en la asignación de recursos y toma de decisiones, está bajo la influencia del nivel central en lugar de los propios directores. Esto ha llevado a la organización del sistema con limitaciones en cuanto a su impacto a mediano y largo plazo, especialmente en aspectos educacionales. No sorprende, por lo tanto, que muchas políticas carezcan elementos integradores, responsabilidades asignadas al nivel central en lugar del local.

Una tarea crucial para cambiar el sistema en este ámbito reside en garantizar la conexión entre las diversas facetas de las políticas orientadas al fortalecimiento del liderazgo directivo. Esto implica mantener la consistencia entre la capacitación, el reclutamiento, la selección, la introducción, la evaluación y el progreso vinculados a los estándares profesionales (Weinstein y Hernández, 2014). En la última década, se han propuesto iniciativas para mejorar la gestión directiva sin afectar la práctica educativa.

En Chile, las políticas educativas a nivel directivo deben complementar su formación y desarrollo profesional, además de aportar elementos humanísticos como clima organizacional, motivación, contención, entre otros aspectos, debido a que se trabaja con personas, finalmente se expone que la oferta formativa de los directivos

debe centrarse en la formación continua, y orientaciones más académicas que profesionales, más humanas que técnicas y más de gestión que financieras, de esta manera se les entregaría herramientas con las que puedan cumplir sus funciones de buena manera.

2.2.1.2 Importancia de la gestión directiva

Conforme a las afirmaciones de Veleda (2016), los líderes escolares juegan un rol crucial en fomentar la calidad y equidad en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Esto se debe a que las acciones de la gestión directiva impactan en la motivación y enfoques profesionales de los educadores. En este contexto, la función del director implica supervisar las actividades pedagógicas a través de la implementación de procedimientos, normativas y recursos, al mismo tiempo que lidera con el propósito de inspirar, innovar y facilitar cambios de manera adaptable y eficaz.

Administrar, también, supone relacionar la administración institucional de la educación y respaldar a los equipos docentes, enfocándose en las trayectorias de los estudiantes. Por consiguiente, esto debería ser el centro de la labor directiva.

Abregú (2011), afirma que las funciones del director, supervisor o coordinador requieren conocimientos y habilidades complejas para las cuales no existe una formación específica. Es importante destacar que, en ciertas regiones chilenas, no es determinante tener una preparación específica para acceder al cargo directivo, mientras que en otras se exige la realización de breves programas de preparación. En ocasiones, los docentes pasan de serlo a directores de un día para otro, teniendo que sortear situaciones que escapan de su formación básica, por lo que deben buscar herramientas que le permitan abordar dichas situaciones con las herramientas recibidas en su formación inicial o desarrolladas en instancias desempeñar la función directiva resulta crucial.

Asimismo, Montes (2018), ofrece sugerencias para la capacitación de equipos directivos, tratando temas normativos y administrativos, recursos para la administración institucional, información y evaluación, desarrollo e implementación de proyectos institucionales, observación de clases, comunicación, perspectiva de derechos y justicia educativa, integración de tecnologías, cambios culturales y la dimensión subjetiva de docentes y estudiantes, entre otros.

En el presente, en las aulas se encuentran diversas iniciativas dirigidas a fortalecer la función del director, proporcionándoles herramientas para cumplir con sus responsabilidades en contextos de transformación. Estas propuestas aspiran a convertir al director en un líder que inspire e innove, facilitando cambios de manera adaptable y eficiente en la escuela. Se espera que estas prácticas se integren a la cultura institucional, colaborando de manera conjunta con los distintos actores que la conforman. Por ende, las propuestas de capacitación para directores se basan en la premisa de que los equipos directivos tienen la capacidad y la responsabilidad de impulsar y guiar los cambios dentro de los centros educativos.

2.2.1.3 Indicadores de la Gestión de los equipos directivos

Según Mineduc (2020), esta posee una serie de indicadores entre los cuales se pueden destacar:

a) Visión Estratégica

Se refiere a la posibilidad de imaginar alternativas para una situación determinada. Éstas son llevadas al papel y deben estar ajustadas a la misión de la institución. En el aspecto pedagógico, la visión estratégica se refiere a la concepción del futuro distante relacionadas con lo que se espera obtener en la empresa o institución.

La visión estratégica de la educación en Chile debe estar orientada a la equidad e inclusión en la educación para hacer frente a los requerimientos

de la sociedad actual, es la educación la que impulsa a la sociedad y fomenta el compromiso y la responsabilidad en el ámbito laboral y personal debido a la influencia de los docentes que día a día impulsan a cada uno de sus estudiantes.

Es por lo anterior, que se puede afirmar que la educación juega un rol fundamental en la transformación del pensamiento de las persona a través de la formación de cualidades positivas y valores en las generaciones futuras, en la actualidad la educación se debe asumir de forma estratégica debido a que cada día se enfrenta a escenarios más complejos y con nuevas demandas dentro y fuera de los centros educacionales, por lo que el adaptarse y tener un plan de acción minimiza la incertidumbre los cambios futuros (Wenstein y Muñoz, 2019).

Habría que decir también que la visión estratégica debe integrar procesos interdisciplinarios y complejos en las escuelas para que se pueda tener una gestión educativa de calidad que sea capaz no solo de permitir la construcción del conocimiento sino la aplicación de destrezas y actitudes integradas dentro y fuera de las aulas de clase para lograr la toma de decisiones en los diferentes escenarios educacionales sin perjudicar a los docentes, estudiantes y apoderados al considerar una medida errada para enfrentar cualquier problemática.

b) Establecimiento de Objetivos

Los objetivos estratégicos representan los pasos necesarios para alcanzar la misión de una entidad. Estos describen de manera específica la guía y la influencia que se pretende alcanzar. Un enfoque muy provechoso para definir tácticas y metas estratégicas es la evaluación FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que es extensamente utilizada por compañías y entidades a nivel global en la planificación estratégica. En este contexto, las fortalezas se refieren a los puntos fuertes o aspectos positivos

relevantes que permiten aprovechar oportunidades y minimizar amenazas del entorno. En contraste, las posibilidades representan eventos externos, más allá del control del conjunto, que han tenido lugar o se anticipa que sucedan, y que podrían generar un impacto favorable en el futuro si se capitalizan. Las dificultades son eventos externos que están en marcha o que podrían materializarse y que pueden entorpecer el progreso de las actividades. Por último, las debilidades son limitaciones que deben ser minimizadas o corregidas mediante acciones concretas para no obstaculizar el progreso esperado.

Para Ahumada-Figueroa et al (2016), el establecimiento de objetivos es el proceso de definir metas y objetivos claros y específicos que una persona, equipo u organización desea alcanzar, es una etapa fundamental en la planificación y gestión, ya que proporciona una dirección clara y un enfoque para guiar las acciones y decisiones, también implica identificar lo que se quiere lograr, establecer criterios de éxito y determinar el tiempo y los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos. Al establecer metas, se debe tener en cuenta que deben ser SMART (es decir, específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un marco temporal definido) para que sean efectivas.

Los mencionados autores manifiestan que existen diferentes niveles de establecimiento de objetivos. A nivel personal, las metas pueden estar relacionadas con el crecimiento personal, la salud, la carrera profesional o las relaciones interpersonales. En el ámbito empresarial, los objetivos pueden ser financieros, de crecimiento, de desarrollo de productos o de mejora de procesos. En todos los casos, es importante tener en cuenta los recursos disponibles, las limitaciones y las posibles barreras que puedan surgir. También es útil desglosar los objetivos en tareas y acciones más pequeñas y medibles, lo que facilita el seguimiento del progreso y la realización de ajustes si es necesario.

Finalmente, se puede decir que el establecimiento de objetivos efectivo se basa en la claridad, la motivación, el compromiso y la revisión periódica. Al tener metas claras y específicas, se pueden tomar decisiones más informadas y se puede mantener el enfoque en lo que realmente importa para lograr el éxito deseado.

En la Biblioteca de Manuales prácticos de marketing, en su manual de gestión estratégica del marketing (1989), destaca que el establecimiento de objetivos posee varias características clave que contribuyen a su efectividad. Estas características incluyen:

- Específicos: Los objetivos deben ser claros, precisos y detallados. Deben responder a las preguntas: ¿qué se quiere lograr?, ¿cómo se medirá el éxito? y ¿cuál es el alcance del objetivo? La especificidad ayuda a enfocar los esfuerzos hacia metas concretas y evita la ambigüedad.
- Medibles: Los objetivos deben ser cuantificables para poder evaluar su progreso y éxito. Deben poder ser medidos con indicadores o métricas tangibles. Establecer criterios de medición proporciona una base objetiva para evaluar el avance y determinar si se ha alcanzado el objetivo.
- Alcanzables: Los objetivos deben ser realistas y alcanzables, lo que significa que deben ser posibles de lograr con los recursos y capacidades disponibles. Establecer metas demasiado altas o inalcanzables puede generar desmotivación y frustración. Sin embargo, los objetivos también deben suponer un desafío adecuado para fomentar el crecimiento y la mejora.
- Significativos: Los objetivos deben ser significativos y coherentes con los valores, la misión y la visión de la persona, equipo u organización. Deben contribuir al cumplimiento de metas más extensas y estar vinculados con las prioridades y necesidades actuales.
- Temporalmente definidos: un objetivo debe tener un plazo que indique cuándo se espera alcanzarlos. La definición de plazos ayuda a establecer una

línea de tiempo clara, proporciona un sentido de urgencia y permite un seguimiento efectivo del progreso.

- Compromiso y motivación: El establecimiento de objetivos requiere un compromiso genuino y motivación para alcanzarlos. Es importante que las personas o equipos estén emocionalmente conectados con los objetivos y sientan una motivación intrínseca para trabajar hacia su consecución.
- Revisión y ajuste: Los objetivos deben ser revisados periódicamente y ajustados si es necesario. A medida que cambian las circunstancias o se logran hitos intermedios, es importante evaluar el progreso y hacer los ajustes necesarios para mantener la relevancia y la efectividad de los objetivos.

c) Comunicación

La comunicación involucra la transmisión y reciprocidad entre un emisor y un receptor. En este procedimiento intervienen varios factores, como el código (el idioma utilizado), canal de comunicación (medio empleado), el argumento (las circunstancias en las que se lleva a cabo la comunicación), interferencias en la admisión del recado original, y el feedback (la contestación al mensaje).

Este proceso comunicativo es esencial para la convivencia social, ya que permite a las personas expresarse, compartir información, establecer relaciones, llegar a acuerdos y organizar actividades. La comunicación puede manifestarse de diversas maneras, ya sea de forma verbal, mediante el uso de una palabra o dialecto, o a través de mímicas o signos no lingüísticos. Algunas de las características fundamentales de la comunicación incluyen la necesidad de un emisor y un receptor, su carácter dinámico, su papel crucial en la interacción entre individuos, y su contribución a la organización social al influir en la interacción de grupos que comparten un código común, facilitándoles establecer acuerdos y organizarse.

Para García, et al (2011), la comunicación juega un rol primordial en la gestión directiva y básico en las actividades de una organización. Entre los elementos clave que resaltan la importancia de la comunicación en la gestión directiva se tienen:

- Coordinación y alineación: La comunicación efectiva permite coordinar y alinear los esfuerzos de todos los miembros del equipo o la organización hacia metas comunes. Los directivos deben transmitir claramente la visión, los objetivos y las expectativas a su equipo, asegurándose de que todos comprendan su papel y contribución dentro del conjunto más amplio.
- Toma de decisiones: La comunicación adecuada permite decidir con criterio y mantener las situaciones informadas cumpliendo con disposiciones estratégicas. Los directivos deben recopilar y compartir información relevante con su equipo, escuchar diferentes perspectivas y opiniones, y fomentar un flujo de comunicación abierto y bidireccional. Esto ayuda a minimizar malentendidos y errores, y a tomar decisiones más acertadas.
- Motivación y compromiso: La comunicación eficaz permite a los directivos motivar y comprometer a su equipo. Al comunicar de manera clara los objetivos, reconocer los logros y proporcionar retroalimentación constructiva, los directivos pueden inspirar a sus empleados y fomentar un alto nivel de compromiso y rendimiento.
- Resolución de conflictos: Los directivos deben facilitar un ambiente en el que los empleados se sientan cómodos expresando sus inquietudes y diferencias, y fomentar un diálogo respetuoso y colaborativo para encontrar soluciones mutuamente beneficiosas.
- Construcción de relaciones: La comunicación adecuada contribuye a construir relaciones sólidas y efectivas entre los directivos y los empleados, así como entre los miembros del equipo. Una buena comunicación

promueve la confianza, el respeto y la transparencia, lo que a su vez fomenta la colaboración, el trabajo en equipo y la cohesión organizativa.

- **Gestión del cambio:** La comunicación clara y efectiva es crucial durante los períodos de cambio y transformación organizativa. Los directivos deben comunicar de manera transparente los motivos del cambio, los pasos a seguir y los impactos esperados, proporcionando una visión clara y orientación a los empleados para ayudarles a adaptarse y contribuir activamente al cambio.

d) Implementación y articulación curricular

Durante el 2020, el Mineduc desplegó un manual sobre la integración curricular y pedagógica, enfocándose en los aspectos básicos del Proyecto Educativo Institucional, especialmente en la dimensión de monitoreo de la práctica educativa. Este manual define la articulación curricular como un proceso que debe ser guiado, siendo la UTP generalmente responsable de asegurar su implementación para lograr los objetivos de aprendizaje de los estudiantes.

La conexión de la educación elemental se muestra como un requisito fundamental para lograr el perfil de egreso del último nivel educativo del subsistema. Requiere integrar de manera coherente los niveles preescolar, primario y secundario, construyendo un recorrido educativo en el que se establezca coherencia entre los conocimientos específicos, las habilidades, las actitudes y los valores. Este enfoque busca desarrollar competencias que sienten las bases para enfrentar las necesidades de la sociedad futura.

La perspectiva de la articulación de la educación básica va más allá de la simple exploración, modernización y conexión del currículo. Es necesaria una visión que aborde los componentes del desarrollo curricular en toda su extensión, considerando las condiciones y factores que facilitan que los graduados alcancen los estándares de desempeño. Esto incluye el currículo,

entendido como el conjunto de contenidos organizados según una concepción específica de enseñanza, y que debe ser congruente con el desarrollo y aprendizaje de los estudiantes.

En este contexto, los maestros desempeñan un papel crucial como agentes fundamentales de la intervención educativa. Su participación en la promulgación de estrategias para llevar a cabo prácticas docentes efectivas, aplicar con éxito los nuevos programas y abordar la diversidad requerida por la población escolar.

Desde una perspectiva teórica, el Mineduc (2020) plantea que la articulación sirve como un marco referencial que condiciona o facilita las prácticas docentes. Se presenta como una visión integral y comprensiva del proceso constructivo del conocimiento en la escuela, superando fragmentaciones y permitiendo establecer un eje que atraviesa la estructura del sistema educativo, siendo inherente al proceso educativo.

e) Motivación

La motivación es un factor que impulsa a los individuos a emprender acciones, realizar procesos necesarios e implementar acciones específicas para alcanzar logros, objetivos o satisfacer necesidades particulares.

Cada persona tiene motivaciones diversas, y la intensidad de la motivación dependerá de si es extrínseca, es decir, proviene de factores externos al individuo, o intrínseca, surgiendo internamente. La motivación también puede asociarse a una sensación de bienestar y logro personal, vinculada a los objetivos que la persona desea alcanzar para sentirse mejor. Puede manifestarse como una motivación negativa, orientada a evitar consecuencias negativas, o una motivación positiva, relacionada con la pasión por realizar una acción en el tiempo para lograr propósitos, donde la satisfacción y beneficios son gratificantes (Lahmann, 2019).

Aunque existen diversas motivaciones, algunas se centran en tareas específicas o buscan potenciar actitudes y habilidades particulares en las personas. Es crucial distinguir entre motivaciones externas e internas, así como aquellas con enfoque positivo o negativo en la vida del individuo motivado, considerando las consecuencias que puedan surgir en ambos casos.

Por su parte, Canavesi (2021), hace ver que el análisis de la motivación en los equipos directivos es de vital importancia, ya que la motivación influye en gran medida en el desempeño y los resultados alcanzados por un equipo. Los líderes y directivos tienen la responsabilidad de motivar y guiar a sus equipos hacia el logro de los objetivos organizacionales. Algunas consideraciones clave para analizar la motivación en los equipos directivos son las que se presentan a continuación:

- Comprender las necesidades individuales: Cada miembro del equipo directivo tiene necesidades y motivadores diferentes. Algunos pueden estar motivados por el reconocimiento, otros por el crecimiento profesional o la oportunidad de asumir desafíos. Es importante que los líderes conozcan y comprendan las necesidades individuales de sus colaboradores para poder ofrecerles incentivos y oportunidades de desarrollo adecuados.
- Establecer metas claras y desafiantes: Las metas claras y desafiantes son una fuente poderosa de motivación. Los líderes deben trabajar en colaboración con su equipo directivo para establecer objetivos realistas pero ambiciosos. Además, es importante celebrar los logros alcanzados en el camino hacia esas metas para mantener la motivación alta.
- Fomentar la autonomía y la participación: Los equipos directivos suelen ser compuestos por profesionales experimentados y capacitados. Es fundamental permitirles tomar decisiones y brindarles un grado de autonomía en su trabajo. Una práctica participativa en los centros educativos y el sentimiento de que su opinión es valorada contribuyen a aumentar la

motivación de los miembros del equipo en todas las instituciones educativas del país.

- Reconocimiento y recompensas: El reconocimiento por el trabajo bien hecho y las recompensas adecuadas pueden tener un impacto significativo en la motivación de los equipos directivos. Los líderes deben ser proactivos para reconocer los éxitos alcanzados por su equipo de trabajo, y asegurarse de que las recompensas sean justas y estén alineadas con los resultados obtenidos.
- Desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento: La motivación también está ligada al crecimiento profesional y a las oportunidades de desarrollo. Los líderes deben proporcionar a su equipo directivo oportunidades de aprendizaje y crecimiento, ya sea a través de capacitación, asignación de proyectos desafiantes o promoción interna. El desarrollo profesional continuo genera motivación y compromiso en los colaboradores.
- Comunicación efectiva: La comunicación clara y efectiva es fundamental para mantener a los equipos directivos motivados. Los líderes deben comunicar de manera transparente los objetivos organizacionales, las expectativas, los cambios y los logros. Además, deben estar abiertos a escuchar y responder a las inquietudes y sugerencias de su equipo. La comunicación abierta y bidireccional crea un ambiente de confianza y fomenta la motivación.
- Cultura organizacional positiva: juega un rol fundamental en la motivación de equipos directivos en las instituciones educativas. Una cultura basada en el respeto, la colaboración, la confianza y la promoción de los éxitos de los integrantes del equipo promueve la motivación intrínseca de los colaboradores. Los líderes deben trabajar en la creación de instancias para motivación positiva de los funcionarios.

f) Clima de confianza

A pesar de que las habilidades, conocimientos específicos y la experiencia son elementos esenciales, hay otros aspectos fundamentales que debe poseer el líder de un equipo para ganarse la confianza de sus colaboradores. Uno de estos aspectos cruciales es la creación de un clima de confianza, el cual es clave para asegurar la productividad del trabajo en equipo y lograr los objetivos institucionales.

Este clima debe caracterizarse por la sinceridad, integridad, competencia, habilidades de comunicación y un ambiente colaborativo. En un entorno de confianza, los miembros del equipo se sienten cómodos para compartir sus ideas y contribuir desde su experiencia y potencial, promoviendo así una cultura de colaboración.

En el ámbito educativo, en cualquier salón de clases, el equilibrio entre normas claras y la tolerancia/flexibilidad desempeña un papel crucial en la práctica docente y el aprendizaje de los estudiantes.

Además, la formación de estudiantes se beneficia cuando los profesores introducen cambios constantes en la metodología y en la interacción profesor-alumno, evitando la monotonía y fomentando la dedicación al aprendizaje. Un clima de confianza establecido por el profesor crea un entorno activo y positivamente motivador para la formación de los estudiantes.

Para García (2020), el clima de confianza en la gestión directiva se refiere a la percepción que tienen los miembros de un equipo o de una organización sobre la confianza depositada en los líderes y directivos.

Este clima se basa en la creencia de que los líderes actúan de manera ética, justa, transparente y confiable, y que tienen la capacidad de tomar decisiones adecuadas y de cumplir con sus compromisos.

Un análisis del clima de confianza en la gestión directiva implica evaluar diversos aspectos que influyen en la confianza de los miembros del equipo,

a continuación, se presentan algunos puntos clave a considerar en dicho análisis:

- Comunicación abierta y transparente: La comunicación clara y transparente es fundamental para generar confianza en la gestión directiva. Los líderes deben ser transparentes en la comunicación de información relevante, objetivos, expectativas y cambios en la organización. Asimismo, deben estar dispuestos a escuchar las inquietudes y sugerencias de los miembros del equipo.
- Integridad y ética: Los líderes deben actuar con integridad y ética en todas sus acciones y decisiones. Esto implica ser honestos, cumplir con los compromisos adquiridos, actuar de manera justa y tratar a todos los miembros del equipo de manera equitativa. La coherencia entre lo que se dice y se hace es fundamental para generar confianza en la gestión directiva.
- Competencia y habilidades de liderazgo: Los líderes deben poseer las competencias y habilidades necesarias para desempeñar su rol de manera efectiva. Los miembros del equipo confiarán en la gestión directiva si perciben que los líderes tienen conocimientos sólidos, experiencia relevante y habilidades de liderazgo que les permiten tomar decisiones acertadas y guiar al equipo de manera efectiva.
- Empoderamiento y delegación: Los líderes que fomentan el empoderamiento y la delegación generan confianza en su gestión. Al otorgar responsabilidades y autoridad a los miembros del equipo, los líderes demuestran confianza en sus capacidades y habilidades. Esto a su vez fortalece la confianza en la gestión directiva, ya que se percibe que los líderes valoran y confían en el equipo.
- Transparencia en la toma de decisiones: Los líderes deben tomar decisiones de manera transparente, explicando los motivos y fundamentos detrás de ellas. Esto ayuda a generar confianza, ya que los miembros del

equipo pueden comprender y aceptar las decisiones incluso si no están de acuerdo con ellas. La falla en la transparencia puede generar desconfianza y escepticismo hacia la gestión directiva.

- Apoyo y desarrollo de los miembros del equipo: Los líderes deben mostrar interés en el desarrollo y crecimiento de los miembros del equipo. Brindar apoyo, ofrecer oportunidades de aprendizaje y proporcionar retroalimentación constructiva son acciones que generan confianza en la gestión directiva. Los miembros del equipo confiarán en que los líderes están comprometidos con su desarrollo profesional y personal.

g) Normas y Estrategias

Las normas son directrices establecidas con el propósito de regular comportamientos y mantener un orden específico. Estas reglas se articulan para fijar los lineamientos que son requeridos por la sociedad y/o empresa de manera positiva y se espera que sean aceptadas por los individuos en su totalidad.

Coexisten varios tipos de normas, entre las cuales se destacan las normas sociales, que se aplican dentro de una sociedad para asegurar el orden y la convivencia; las normas jurídicas, que regulan las conductas en una sociedad específica y buscan garantizar el buen funcionamiento y armonía, con sanciones por su incumplimiento; y las normas morales, que establecen comportamientos esperados de las personas y suelen ser la base de las reglas sociales y jurídicas, transmitiéndose de generación en generación para mantener la armonía comunitaria.

Adicionalmente, se pueden mencionar las normas religiosas, que reglamentan la conducta de los miembros de una religión específica y se transmiten a través de libros sagrados; las normas lingüísticas, que fijan la utilización adecuada de un lenguaje, incluyendo normas gramaticales y ortográficas; y las normas editoriales, que son reglas y pautas específicas

para la realización y contenido literario. Cada una de estas normas juega un rol determinante en la regulación de las conductas y habilidades de todos y todas en el área privada y comunitaria.

Refiriéndose a las tácticas, se puede afirmar que son aquellas que asisten a la dirección de la empresa u organización para gestionar los recursos y coordinar los esfuerzos frente a un contexto específico o ante un competidor determinado. De ahí se originan también la planificación estratégica, la gerencia estratégica y otros términos.

Las tácticas pueden presentar diversas categorías, y su clasificación se debe a varios criterios, como, por ejemplo, su ámbito de aplicación (tácticas militares, empresariales, publicitarias, deportivas, etc.), su posición frente al adversario (tácticas ofensivas, defensivas, mixtas) o su aplicación en un proceso específico (tácticas generales y específicas).

Además, es posible categorizarlas como tácticas funcionales, orientadas al objetivo específico de un negocio o de un departamento dentro de una organización; definen los enfoques particulares y las tareas que deben emprenderse para alcanzar el éxito a nivel local. También, hay tácticas operacionales que se centran en la operatividad de una empresa u organización, es decir, en sus actividades cotidianas y continuas, abordando su protocolo y sus procedimientos.

Igualmente, están las tácticas organizacionales, las cuales se centran en la estructura de la empresa, es decir, en su jerarquía y sus subdivisiones, su distribución interna, etc. y estrategias publicitarias, que son aquellas referentes, claro está, a la publicidad y al mundo del marketing, y a todo lo que tiene que ver con la proyección pública de la organización.

2.2.2 Marco para la Buena dirección y el Liderazgo escolar (MBDLE)

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE) se configura como un instrumento orientador para los directores de centros educativos a nivel nacional en Chile. Su origen se remonta al año 2005 con la primera versión titulada Marco para la Buena Dirección (MBD), la cual fue actualizada por el CPEIP en 2014.

Esta estructura se configura como un punto de referencia que describe prácticas, recursos personales, habilidades y conocimientos fundamentales para dirigir a los líderes escolares chilenos. El propósito central es guiar la actuación de los directores, así como los procesos de autodesarrollo y preparación específica de los mismos.

El Ministerio de Educación chileno, en su reporte de 2020, resalta que el Marco para la Dirección y Liderazgo Escolar refiere las conductas, recursos individuales, habilidades y saberes esenciales necesarios para el progreso de un liderazgo escolar eficaz en diversos entornos. Las conductas se refieren a lo que es esencial conocer y realizar para encabezar y administrar una institución educativa de manera eficaz, adaptándose a las particularidades de cada establecimiento. Es esencial comprender que las conductas y recursos individuales deben considerarse de manera integrada, ya que constituyen un conjunto coherente e interdependiente sin jerarquías entre dimensiones o entre ellas y los recursos individuales.

En el MBDLE, las prácticas se clasifican en 5 dimensiones, mientras que los recursos personales se dividen en 3 ámbitos. Esta estructura proporciona una herramienta valiosa para que los directores mejoren sus procesos directivos en las escuelas y liceos. En la figura 1 se muestra el esquema actualizado del MBDLE propuesto por el Mineduc chileno, que rige todas las instituciones educativas del país y por el cual se guían en toda su gestión.

Figura 1.

Representación gráfica del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.



Nota: Marco para la Buena Dirección y Liderazgo. Mineduc 2015. Obtenido de: <http://educacion2020.cl/documentos/marco-para-la-buena-direccion-y-el-liderazgo-escolar/>. Pág: 19

Dentro del ámbito del liderazgo educativo, es relevante destacar la transformación de un término que ha pasado de asociarse con un individuo controlador, cuya única función es medir y supervisar, a convertirse en alguien con aptitudes vinculadas a la dirección de personas. Este dirigente es capaz de trasladar la planificación estratégica de una institución en acciones operativas, lo que implica análisis de la situación, toma de decisiones, habilidades persuasivas y competencias para guiar un equipo de trabajo.

La nueva conceptualización de liderazgo en las instituciones escolares marca una diferencia considerable en los resultados del proceso educativo. Un director eficaz es aquel que puede unir a su comunidad, inspirarla con un proyecto común e involucrar a todos en la toma de decisiones. A partir de esta noción surge, hace unos años, el concepto de liderazgo compartid (Del Valle García Carreño, 2012).

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE) presenta prácticas organizadas en 5 dimensiones y 3 ámbitos de recursos personales. Es esencial destacar que estas dimensiones no están relacionadas con la investigación, ya que la tesis se centra únicamente en variables e indicadores, pero serán descritas para contextualizar al lector en el fundamento de los elementos considerados para la elaboración del cuestionario:

a) Dimensiones de prácticas:

Un buen liderazgo guía la labor directiva en todos los aspectos que las lleven a cabo, reconociendo que el liderazgo, en su sentido más amplio, forma parte integral de las organizaciones y evoluciona constantemente a través de los aprendizajes que los líderes obtienen de las relaciones e interacciones al gestionar el establecimiento educacional. Aunque las prácticas descritas en el marco son aquellas comúnmente realizadas por líderes efectivos en diversas realidades, su implementación es siempre contextual y contingente. Presentan diferentes relevancias según la situación, las tipologías y la etapa de desarrollo particular de la institución educativa.

a.1) Construyendo e implementando una visión estratégica compartida

Los líderes educativos dirigen la creación o modernización de una visión estratégica para la institución y sus objetivos, fomentando su comprensión y aceptación por parte de toda la institución educacional. Esta visión se centra en mejorar los logros de aprendizaje y la formación integral de todos los estudiantes, así como en promover valores de equidad, inclusión y respeto a la diversidad. Los objetivos compartidos brindan un propósito claro, dirección y motivación para el trabajo de cada miembro de la comunidad educativa, fomentando la cohesión y alineación de esfuerzos. Los líderes, en colaboración con todos los integrantes del centro educacional, definen o revisan un PEI y currículo compartido que aborde los requerimientos y desafíos específicos de las instituciones educativas, inspirando y motivando

a docentes, personal de apoyo, alumnos y sus apoderados. Esta perspectiva refleja los valores y principios de la entidad, así como la misión o propósito ético que dirige y unifica a los integrantes de la organización. Además, estas definiciones del plan educativo dirigen las decisiones institucionales en relación con nuevas iniciativas y políticas.

Las prácticas de gestión fundamentales en esta dimensión abarcan: establecer o evaluar, en colaboración con la comunidad educativa, el plan educativo institucional y curricular centrado en mejorar los logros de aprendizaje y fomentar valores de equidad, inclusión y respeto a la diversidad; convertir los objetivos institucionales en planes de mejora y metas a corto y mediano plazo mediante procesos de planificación participativos; comunicar y exponer de manera extensa los objetivos, planes y progresos institucionales a todos los miembros de la comunidad educativa; fomentar y ejemplificar activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y con elevadas expectativas para el rendimiento de los estudiantes y de todo el personal; y desarrollar una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para lograr los objetivos institucionales y las políticas locales.

a.2) Desarrollando las capacidades profesionales

Los conjuntos de dirección se dedican de manera persistente a comprender, mejorar y fortalecer las aptitudes, destrezas y motivación de los profesores y asistentes de la educación en su establecimiento, así como a su propio avance profesional. Su propósito es construir capacidades internas que les permitan alcanzar y mantener en el tiempo los objetivos y metas de mejora institucional. Trabajan en colaboración con el sostenedor para desarrollar estrategias eficaces de búsqueda y selección de profesionales que se ajusten a las necesidades y cultura de la institución. Además, implementan estrategias de iniciación para los nuevos profesores, asegurando que se integren a las normas y cultura de la institución. Para retener un equipo

educativo que tenga motivación y que sea proactivo, mejoran las condiciones laborales y fomentan un clima de confianza y desafío profesional.

Además, reconocen las exigencias de fortalecimiento de las aptitudes del personal y diseñan varias formas de desarrollo profesional para abordarlas, estimulando el aprendizaje constante. Estimulan a los profesores a reflexionar y analizar sistemáticamente sus prácticas y estrategias de enseñanza, alentándolos a experimentar e implementar nuevas estrategias para mejorar los logros de aprendizaje en sus estudiantes.

Las prácticas directivas clave en esta dimensión son: desarrollar e implementar, en colaboración con el sostenedor, estrategias efectivas para la búsqueda, selección, inducción y retención del personal educativo; identificando las competencias que deben ser fortalecidas, ofreciendo diversas modalidades de desarrollo profesional continuo; reconocer y celebrar logros de todos; brindar apoyo y respeto a los miembros del centro educacional; demostrar compañerismo y confianza en las habilidades de los equipos y fomentar liderazgos internos; y crear condiciones para la reflexión y el trabajo técnico continuo, construyendo un equipo docente con habilidades profesionales sólidas.

a.3) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje

la gestión directiva desempeña un papel fundamental al liderar, dirigir y gestionar de manera efectiva los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus instituciones educativas, estableciendo un buen liderazgo basado en el apoyo a sus profesores. Su preocupación principal radica en garantizar la calidad de la implementación del plan de estudios, las prácticas pedagógicas y los logros de aprendizaje de los estudiantes en todas las áreas formativas. Además, se esfuerzan por crear condiciones propicias para mejorar las prácticas educativas en el aula.

os dirigentes se enfocan en supervisar y garantizar la coherencia entre el

currículo nacional, los planes y programas de estudio, y las prácticas de enseñanza y evaluación de los profesores. Esto implica la articulación entre diferentes cursos y niveles del establecimiento para lograr una experiencia educativa coherente y continua para los estudiantes. En colaboración con los profesores, establecen criterios y metodologías comunes relacionados con la planificación de clases, las prácticas de enseñanza y la evaluación del aprendizaje.

Además, realizan evaluaciones sistemáticas de todos los profesores mediante procesos de observación de aula y retroalimentación formativa. Este enfoque proporciona respaldo y acompañamiento específico a cada profesor para mejorar constantemente sus prácticas pedagógicas. Las principales prácticas directivas en esta dimensión incluyen asegurar la articulación y coherencia del currículo con las prácticas de enseñanza y evaluación, supervisar la implementación integral del currículo y los logros de aprendizaje, acompañar, evaluar y retroalimentar las prácticas de enseñanza, identificar las fortalezas y debilidades del docente, y asegurar que los profesores se enfoquen en los procesos de enseñanza-aprendizaje, evitando interrupciones y sobrecargas de proyectos en el establecimiento, entre otras acciones.

a.4) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar

Los equipos administrativos juegan un papel activo en la promoción de un ambiente escolar basado en relaciones de confianza. Su enfoque se dirige a estimular interacciones positivas que promuevan la aceptación mutua, sin importar las características socio-culturales de los estudiantes. En particular, buscan asegurar que todos los estudiantes y sus familias sean tratados de manera justa, con dignidad y respeto, estableciendo un marco claro de obligaciones y derechos.

En el ámbito de la convivencia, los equipos directivos adoptan una perspectiva formativa, modelando comportamientos ejemplares,

fomentando el diálogo y la colaboración tanto entre los estudiantes como entre los profesores. Además, cultivan relaciones positivas entre profesores y estudiantes, creando un ambiente propicio para el aprendizaje en todos los espacios educativos de la escuela.

Las estrategias administrativas fundamentales en esta dimensión abarcan la aplicación de políticas que garanticen una cultura inclusiva y condiciones para el tratamiento equitativo, justo y respetuoso. También incluyen la promoción de un ambiente de confianza a través del diálogo y la colaboración, la implementación y supervisión de normas y estrategias para una convivencia saludable con un enfoque educativo y participativo, así como la creación de oportunidades para la participación y colaboración de la comunidad escolar, la anticipación de conflictos mediante la mediación efectiva y oportuna, y el desarrollo y mantenimiento de relaciones de comunicación y colaboración continua con los padres y apoderados para involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.

a.5) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar

Los equipos directivos deben llevar a cabo una administración efectiva para cambiar su institución en una escuela eficiente, facilitando la implementación de sus PME y PEI que les permita lograr las metas de la institución en un contexto de mejora continua. Esto implica organizar la escuela, establecer técnicas y definir roles de acuerdo con las prioridades de mejora, garantizando siempre la conformidad con los reglamentos y políticas educativas a nivel nacional y local.

La gestión eficiente involucra la recopilación y análisis sistemático de información interna y externa sobre los procesos y resultados de la institución. La utilización adecuada de información fortalece los procedimientos de evaluación institucional y el aprendizaje continuo, así como la toma de decisiones basada en evidencia para ajustar procesos y

planes de mejora. La administración de datos también simplifica la rendición de cuentas, que consiste en comunicar periódicamente y de manera comprensible los procedimientos y resultados a los distintos actores de la comunidad educativa. Este acto fomenta la transparencia y confianza, consolidando el liderazgo directivo.

Los líderes, en colaboración con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de condiciones, tiempos y recursos necesarios para el establecimiento, tanto en los procesos de enseñanza-aprendizaje como para el cumplimiento del proyecto educativo. Las principales prácticas directivas en esta dimensión incluyen la estructuración de la institución, la organización de procesos y roles según el proyecto educativo y las prioridades de mejora, la conformidad con normativas legales y políticas educativas, la recopilación y análisis sistemático de información para tomar decisiones informadas, La administración efectiva de recursos con el objetivo de optimizar su utilización en procesos pedagógicos y el alcance de metas, la conexión con instituciones y actores del entorno para contribuir a los objetivos y metas, y la comunicación regular y comprensible de procesos y resultados a la comunidad educativa.

b) Recursos personales:

Un buen liderazgo se identifica por la capacidad del líder para abordar situaciones complejas y diarias, formular juicios y tomar decisiones. Esta competencia profesional puede mejorar significativamente al movilizar diversos recursos personales en función de un propósito y trabajo colectivo. La práctica continuada desempeña un papel crucial en el desarrollo de estas capacidades, ya que acumular experiencia en situaciones específicas y contextos particulares implica un aprendizaje in situ, que abarca tanto los resultados exitosos como los desafíos.

Las prácticas directivas, mencionadas en la sección anterior de este Marco, así como aquellas inherentes a la realidad única de cada líder escolar, reflejan los recursos personales que cada director ha cultivado a lo largo de su carrera profesional y personal. El supuesto subyacente es que estos recursos personales son susceptibles de aprendizaje y desarrollo a lo largo del tiempo, requiriendo disposición para mejorar, constancia, mete positiva, trabajo cooperativo, entre otros.

b.1) Principios:

En relación con los principios directrices, se resalta el principio ético, que guía toma de decisiones y el accionar del líder escolar de acuerdo con valores universales, reconociendo que la educación es un derecho con el potencial de generar un impacto positivo en la vida de los estudiantes. La ética se manifiesta en diversas áreas de la administración, en todo el proceso deben probar ciertos elementos relevantes como el buen clima escolar, acciones inclusivas, evaluaciones, buenas relaciones laborales y el trabajo cooperativo, entre otros aspectos fundamentales.

Otro principio esencial es la confianza, ya que un líder que transmite y genera confianza mediante su comportamiento facilita y fomenta relaciones positivas y una colaboración efectiva entre los miembros de su comunidad. La confianza se alimenta de su credibilidad profesional, imparcialidad y respeto, demostrando integridad, coherencia y probidad en la consecución de los objetivos educativos.

Este enfoque se complementa con el principio de integridad, que promueve la apertura, honestidad, coraje y sabiduría al analizar críticamente las actitudes y creencias personales y profesionales, con la finalidad de preservar y mejorar constantemente su desempeño como director en las instituciones educativas.

b.2 Habilidades

Tienen que ver con las conductas que posibilitan la implementación de procesos y acciones para alcanzar los objetivos declarados, asegurándose de que estas habilidades se desarrollen sin infringir los principios establecidos. Las habilidades esenciales evidenciadas por el liderazgo escolar mediante sus acciones comprenden: **Visión Estratégica:** Exhibe la capacidad de reflexionar de manera creativa sobre el futuro, analizando contextos emergentes, tendencias y elementos cruciales para evaluar sus consecuencias y posibles resultados en una perspectiva global. Considera el contexto político, social y cultural, reconociendo su impacto en su actividad y aplicando esta comprensión sistémica a la escuela en su conjunto.

Acto seguido, **Trabajo colaborativo:** Competencia para coordinar y vincular a docentes y personal del establecimiento, convirtiéndolos en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas compartidas. Utiliza los equipos como un medio para gestionar las habilidades y talentos de las personas, generando respuestas colectivas a problemas cambiantes y específicos. Posteriormente se encuentra la **Comunicación Eficiente:** Destreza para transmitir mensajes de forma eficaz y promover su aceptación por parte de los receptores. Involucra la capacidad de desarrollar ideas y comunicarlas con claridad, escuchar atentamente y respetar las opiniones de los demás, y asegurar que los mensajes sean comprendidos y adecuados para todos los actores involucrados.

También se incluye el **Aprendizaje Permanente:** Desarrolla la habilidad de tener un pensamiento reflexivo y analítico a partir de experiencias previas como líder, aprendiendo de ella de manera continua. Debe tener una reflexión constante de su gestión, especialmente al apoyar, coordinar y dirigir la colaboración entre profesores, buscando evaluación y retroalimentación sobre el progreso.

Además de la Adaptabilidad: Competencia para ajustar su estilo de liderazgo a distintas circunstancias del entorno inmediato, teniendo en cuenta la contingencia y el contexto, así como la etapa de desarrollo de la escuela y la estrategia de cambio y mejora educativa aplicada. Y en última instancia, la Comprensión: Facultad para percibir y entender la experiencia de vida y emociones de otras personas en un momento determinado, fomentando la apertura de aquellos que se sienten aceptados y respetados. La comprensión es esencial para evitar malentendidos y conflictos, promoviendo la conexión con el equipo y la comunidad.

b.3) Conocimientos profesionales

Estos abarcan el conjunto de saberes y conocimientos adquiridos tanto en procesos formales educativos como a través de la experiencia profesional. Los líderes educativos deben establecer conexiones entre los conocimientos obtenidos y sus prácticas. Algunos de los conocimientos más relevantes para la gestión y el liderazgo incluyen: Dirección Escolar: Comprender las concepciones contemporáneas de la dirección escolar, englobando prácticas, tipos y características de los líderes escolares, así como los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar, teniendo en cuenta el contexto, el nivel de desarrollo de la escuela y la contingencia.

La Integración y Justicia: Adquirir conocimiento de las definiciones de integración y justicia, así como de las estrategias para fomentarlos. La comprensión de las políticas públicas en educación sobre este tema es fundamental para garantizar la aceptación y el aprendizaje integral de todos los estudiantes. Además de la Mejora y Transformación Escolar: Adquirir conocimientos sobre el mejoramiento y cambio escolar, incluyendo el manejo del currículum y la evaluación.

Sin dejar de lado el Análisis e Interpretación de Resultados: Contar con la capacidad para analizar e interpretar los resultados de las evaluaciones externas a nivel nacional e internacional, comprendiendo su normativa y alcance. Esto permite a los equipos directivos tomar decisiones informadas basadas en la evaluación de los resultados obtenidos. Y luego se tienen las Prácticas de Enseñanza-Aprendizaje: Conocer y aplicar prácticas efectivas en los procesos de enseñanza y aprendizaje, fomentando un entorno educativo que promueva el éxito de todos los estudiantes.

2.2.3 Ley General de Educación en Chile N° 20370

La Ley General de Educación (LGE), también conocida como Ley N° 20370, marca un hito en la institucionalidad educativa en Chile. Surgió como respuesta a las significativas manifestaciones estudiantiles que tuvieron lugar en todo el país en abril de 2006, las cuales demandaban reformas en la educación pública chilena. Tras recoger las opiniones de diversos actores vinculados al ámbito educativo, la presidenta Michelle Bachelet promulgó la LGE como ley de la República y se publicó el 12 de septiembre de 2009.

Esta legislación tiene como objetivo regular las responsabilidades y bondades que poseen los integrantes de los centros educacionales. Indica los requerimientos en cada nivel de educación, desde parvularia hasta media, y regula la responsabilidad del Estado en garantizar su cumplimiento. De igual manera, establece los estándares y el proceso para la validación oficial de centros e instituciones educativas de todas las etapas, con el objetivo de estructurar un sistema educativo reconocido por la imparcialidad y la excelencia de sus servicios (Ley General de Educación, 2009, p.1).

2.2.4 Calidad de la educación

En Chile, la prioridad de los gobiernos democráticos desde la década de los '90 ha sido la calidad y la equidad en la educación. A partir de los años 2000, la discusión pública y los esfuerzos institucionales se han concentrado en los retos de una calidad

mayoritariamente evaluada a través del Simce, un instrumento nacional normalizado que exhibía una creciente diversidad y no lograba abordar eficientemente las profundas disparidades educativas del país. Durante este periodo, resaltan iniciativas como el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa (SACGE), que formaliza un modelo de gestión escolar para la mejora y fomenta la colaboración entre autoevaluación y evaluación externa; el Programa LEM (Lenguaje, Escritura y Matemáticas) y Liceo para Todos, además de estrategias dirigidas a proporcionar apoyo externo a los centros educativos.

La noción de calidad educacional ha evolucionado en un concepto dinámico que necesita ajustarse continuamente a las profundas transformaciones sociales y económicas experimentadas por las sociedades contemporáneas. La capacidad de previsión y anticipación se ha vuelto esencial en este contexto en constante cambio. Los criterios tradicionales de calidad ya no son suficientes. A pesar de las variaciones contextuales, el deseo de una educación de calidad comparte elementos comunes, aspirando a capacitar a todas las personas, independientemente de su género, para convertirse en individuos globales (Unesco, 2003).

2.2.5 Liderazgo escolar

El liderazgo educativo ha ganado una creciente importancia en la agenda de investigación educativa a nivel internacional y en las políticas públicas en los últimos años. Es primordial tener claro el concepto de liderazgo directivo, reconociendo su significativo papel como agente de socialización y ser el promotor de la cultura con los nuevos patrones a implementar en los centros educativos.

Según Leithwood (2009, pág. 19), se pueden derivar algunas definiciones relevantes relacionadas con este aspecto, a saber:

- El liderazgo se manifiesta en el ámbito de relaciones sociales y sirve a propósitos sociales, orientándose hacia el logro de metas grupales en lugar de ser un fenómeno individual.
- La conducción implica una meta y una orientación definidas, con líderes

educativos que persiguen objetivos con firmeza y se responsabilizan de su consecución, asegurando que todas las acciones en el ámbito educativo respalden el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

- La dirección es un proceso de influencia, destacado por impactar en el pensamiento y la conducta de otras personas y establecer condiciones que les permitan ser eficaces.

- La conducción es una función que engloba una serie de tareas que no necesariamente están formalmente asignadas, y diversas personas en diferentes roles pueden desempeñar funciones de liderazgo.

- La conducción es contextual y contingente, ajustándose a las características específicas de la organización, los objetivos establecidos, las personas involucradas, los recursos disponibles, los plazos, entre otros factores. (Leithwood, 2009, p. 20).

En el contexto educativo contemporáneo, el liderazgo escolar exitoso se asocia con direcciones y métodos que provocan un efecto beneficioso en los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Se subraya que el liderazgo eficaz se concentra en el aprendizaje, supervisa las operaciones escolares, respalda a los docentes y promueve un liderazgo de carácter pedagógico. Tanto los directores como los profesores desempeñan roles clave en el ejercicio del liderazgo en las escuelas, y este liderazgo puede distribuirse entre diversos actores. Conforme a Leithwood, un grupo fundamental de estrategias de liderazgo posee valor en virtualmente todos los entornos educativos, incluyendo el establecimiento de objetivos, el crecimiento del personal y la reestructuración de la organización (2009, pág. 25).

2.2.6 Liderazgo directivo

En Chile, las políticas dirigidas al fomento del liderazgo directivo, especialmente desde una perspectiva educativa, tienen un origen relativamente reciente en su evolución. Se destaca que la conceptualización más precisa del papel directivo y sus responsabilidades surgió a raíz de la modificación de la Jornada Escolar Completa

(Ley 19.979) en 2004. En ese mismo año, mediante la ley N° 19532 sobre Jornada Escolar Completa (JEC), se delineó el rol del director en el contexto de un liderazgo pedagógico, con un aumento progresivo de su participación en el proceso educativo.

La redefinición del rol del líder escolar se consolidó en 2005 con la publicación del primer Marco para la Buena Dirección por parte del Ministerio de Educación. Este marco definió dimensiones y descriptores que permitieron evaluar y potenciar la función directiva a nivel nacional, marcando un cambio normativo y conceptual relevante para el desarrollo de políticas centradas en el liderazgo pedagógico (Núñez, Weinstein y Muñoz, 2012, p.371).

La ley N° 20.501 sobre Calidad y Equidad de la Educación, promulgada en 2011, tuvo como objetivo mejorar la gestión y administración de la educación municipal en Chile. Esta normativa se enfocó en fortalecer y elevar el rendimiento de los líderes educativos, introduciendo un nuevo sistema de selección, responsabilidades, atribuciones e incentivos para los directores de establecimientos municipales y los líderes de Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM). Asimismo, concedió una mayor autonomía a los directores para formar equipos directivos de su confianza.

En cuanto al reclutamiento y selección, la Ley de Calidad y Equidad de la Educación N° 20.501 implementó la creación de una Comisión Calificadora encargada de elegir a los directores de los establecimientos municipales. Dicha comisión, que cuenta con la participación de un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública, busca asegurar la imparcialidad y la aplicación rigurosa de criterios técnicos en el proceso (Núñez, Weinstein y Muñoz, 2012).

El procedimiento de selección implica que el Municipio presente un perfil de puesto, fundamentado en un banco de perfiles proporcionado por el Ministerio de Educación. Posteriormente, se lleva a cabo un concurso público para preseleccionar candidatos, los cuales son entrevistados por la Comisión Calificadora. Al finalizar, la Comisión presenta una lista de candidatos aptos, y es responsabilidad del alcalde tomar la decisión final sobre quién ocupará el cargo (Núñez, Weinstein y Muñoz, 2012).

En la última década, las políticas que promueven el liderazgo directivo han transformado de manera significativa las responsabilidades de los directores escolares, demandando nuevas habilidades que cumplan con las competencias requeridas por sus funciones. La capacitación y desarrollo de capacidades de liderazgo escolar se han convertido en una prioridad en las agendas de políticas educativas a nivel mundial. Se están considerando otros enfoques del liderazgo pedagógico y distribuido, así como métodos de formación diferenciados para el desarrollo profesional directivo. Esto incluye nuevas metodologías de casos prácticos, tutorías, además de estrategias e instituciones diseñadas para garantizar la calidad y coherencia de la oferta formativa (Barber y Moushed, 2007; Bush, 2012; Pont, Nusche y Moorman, 2009).

2.2.7 Gestión Escolar

Para Sandoval (2000), se caracteriza como una norma que ha emergido en los últimos años, integrando tanto teorías como prácticas de la administración convencional en el ámbito educativo. “Esta disciplina incorpora nuevos elementos que buscan optimizar la utilización de los recursos que poseen las instituciones educativas” (Sandoval, 2000, p.180).

La gestión escolar, concebida como un proceso, destaca la importancia del trabajo en equipo y conlleva la construcción, diseño y evaluación de las actividades educativas. Asimismo, se comprende como la habilidad para crear nuevas políticas institucionales, involucrando a toda la comunidad escolar en formas de participación democrática que respaldan el rendimiento tanto de los docentes como de los directivos. Esto se logra a través de propuestas educacionales adaptadas a requerimientos específicos de cada centro educacional.

El autor Casillas describe la administración escolar como la implementación y supervisión de los mecanismos, acciones y medidas requeridos para preservar los objetivos de la institución. La gestión involucra un compromiso sólido por parte de los

participantes con la institución y sus valores, así como con los principios de eficiencia y eficacia en las labores implementadas (Casillas, 2001).

Desde la perspectiva de Alvaríño, la gestión escolar influye en el ambiente organizacional, en las modalidades de liderazgo y dirección institucional, en la adecuada integración de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de actividades, la asignación de responsabilidades, la productividad, la eficiencia de la gestión y el desempeño de los recursos materiales. Cada uno de estos aspectos contribuye a la excelencia de los procesos educativos (Alvaríño, 2000).

2.2.8 Clima organizacional de establecimientos educacionales

El Marco de la buena dirección y liderazgo escolar en el país, indica que “los directivos escolares deben promover activamente una convivencia escolar y un clima basado en relaciones de confianza, para lo cual impulsan interacciones positivas que aseguran la aceptación de los otros, independiente de sus características socioculturales” (MBDLE, 2015:26).

Derechamente en las escuelas, estas iniciativas se concretan a través de medidas destinadas a establecer un ambiente de confianza entre los integrantes de la comunidad escolar. Se busca fomentar el diálogo y promover una cultura de colaboración tanto entre los docentes como entre estos y los estudiantes. La noción de clima de convivencia se refiere a cómo la comunidad educativa percibe la interacción en el entorno escolar. En otras palabras, es una percepción compartida sobre el ambiente en el que se llevan a cabo las actividades escolares, las relaciones interpersonales que se establecen en la institución y el contexto en el que se desarrollan dichas interacciones.

2.2.9 Estándares de desempeño

Dentro del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad (SAC) en la educación se enmarcan los requerimientos que deben tener los centros educativos en cuanto al desempeño, los cuales actúan como guías orientadoras. El SAC busca impulsar una mejora continua en los aprendizajes de los estudiantes y fortalecer las capacidades institucionales de los establecimientos educativos en Chile.

Estos criterios son el producto de un detallado proceso de elaboración que tuvo como objetivo organizar prácticas de administración escolar previamente comprobadas como eficaces, adaptándolas a la realidad nacional. La creación de estos criterios se llevó a cabo durante el periodo comprendido entre 2009 y 2013 e incluyó la revisión y sistematización de modelos de evaluación de gestión escolar tanto nacionales como internacionales. Asimismo, se identificaron factores de eficacia escolar respaldados por evidencia empírica. En adición, se realizaron entrevistas con profesionales de la educación en escuelas municipales y particulares subvencionadas en todo el país. Finalmente, los criterios fueron validados a través de paneles conformados por directores, sostenedores, y entrevistas con expertos en educación.

En el proceso de formulación de los criterios, se buscó que estuvieran en línea con los modelos y enfoques de gestión escolar propuestos por el Ministerio de Educación hasta la fecha, como el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), el Marco para la Buena Dirección (MBD) y el Marco para la Buena Enseñanza (MBE).

La Agencia de Calidad asume la tarea de evaluar dichos criterios mediante la Evaluación Indicativa de Desempeño dirigida a los establecimientos y sus sostenedores. Esta evaluación tiene en cuenta el contexto particular del establecimiento, sus resultados educativos, el grado de cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y Otros Indicadores de Calidad, basándose en el Proyecto Educativo Institucional y los resultados de la autoevaluación del establecimiento.

2.2.10 Categorías de desempeño

La clasificación de los centros educativos según su desempeño es un elemento fundamental dentro del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC). Esta categorización se aplica desde hace varios años en la educación básica y desde el año 2017 se extendió a la educación media, con la Agencia notificando a los establecimientos sobre esta información de manera anual.

La Clasificación de Desempeño se deriva de una evaluación exhaustiva que asigna a los establecimientos las categorías de Alto, Medio, Medio-Bajo o Insuficiente. Este análisis se fundamenta en la elaboración de un Índice de Rendimiento, que tiene en cuenta la distribución de los alumnos en los Niveles de Aprendizaje, los Indicadores de Desarrollo Personal y Social, los resultados de las pruebas Simce, así como su avance en las mediciones más recientes, considerando los últimos tres o dos periodos, según corresponda para cada nivel. Las categorías de desempeño se dividen en cuatro (4) niveles a saber:

Tabla 1.

Categoría Desempeño establecimiento

ALTO	MEDIO	MEDIO BAJO	INSUFICIENTE
Establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados que sobresalen respecto de lo esperado, considerando siempre el contexto social de los estudiantes del establecimiento.	Establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados similares a lo esperado, considerando siempre el contexto social de los estudiantes del establecimiento	Establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados por debajo de lo esperado, considerando siempre el contexto social de los estudiantes del establecimiento.	Establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados muy por debajo de lo esperado, considerando siempre el contexto social de los estudiantes del establecimiento.

Nota: Elaboración Propia, 2020

La función primordial de la Agencia de la Calidad de la Educación (ACE) es evaluar los niveles de aprendizaje mediante Estándares de Aprendizaje y Otros Indicadores de Calidad, que incluyen el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) y los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS). Además de realizar estas evaluaciones, la ACE se encarga de comunicar los resultados de manera transparente a la comunidad educativa. Además, juega un papel orientador al proporcionar información sobre el desempeño de las instituciones evaluadas, los directores y los sostenedores, con el objetivo de fomentar una mejora continua en la gestión escolar.

La categoría de desempeño se calcula construyendo un índice de resultados inicial (estudiantes según el nivel de aprendizaje, indicadores de desarrollo personal y social, resultados de la prueba Simce y el progreso según corresponda), luego, el índice anterior se ajusta considerando las características de los estudiantes en cada centro educativo y luego se lleva a cabo la clasificación según la tabla 1 anteriormente presentada.

Esta categoría de desempeño es importante debido a que permite conocer el estado de las escuelas para su análisis y la generación de propuestas que se vean reflejadas en el PME y permita la ejecución de labores concretas para el avance de la institución en el proceso formativo de personas. Es a partir de estos resultados que la agencia de calidad entrega herramientas para que los directivos diseñen optimizar el funcionamiento del centro educacional a través de la propuesta de estrategias de mejora.

2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

Articulación Curricular: implica intervenir y provocar prácticas desde una perspectiva holística, destacando que no es un hecho aislado, sino un proceso construido mediante consenso, trabajo conjunto y acciones concretas (Mineduc, 2015).

Clima Escolar: se describe como “los atributos psicosociales de un establecimiento educativo, influenciados por elementos estructurales, personales y operativos, que, amalgamados en un proceso en constante cambio, confieren un carácter distintivo a la institución” (Cere, 1993:30).

Comunicación: se refiere a la emisión de señales con la intención de entregar una información. Para ser exitosa, la comunicación requiere que el receptor posea habilidades para decodificar e interpretar el mensaje, estableciendo así un proceso bidireccional (edured.cl).

Compromiso y Cumplimiento de Metas: están vinculados a la capacidad humana de ser consciente de la importancia de cumplir con el desarrollo de sus responsabilidades laborales en el tiempo establecido. En el ámbito educativo, docentes y estudiantes comparten la meta común del aprendizaje (Mineduc, 2015).

Director: “desempeña la función docente-directiva, ocupándose de la coordinación, orientación y control de la educación. Además, asume tuición sobre los docentes y alumnos, gestionando también aspectos administrativos y financieros” (Ley 19070, Ministerio de Educación, p.3).

Educación: corresponde con el aprendizaje permanente que busca el progreso integral de las personas en diversos aspectos. Lo anterior apegado a “respetar los derechos de todos y todas, la diversidad multicultural, y capacita a las personas para una vida plena, responsable y activa en la sociedad” (Ley General de Educación, 2009, p.1).

Equipos Directivos: Son los que abarcan el contexto de referencia a nivel nacional, englobando planes y programas de estudios, fundamentos curriculares y criterios de rendimiento (Mineduc, 2015).

Encargado Convivencia Escolar: debe conocer, comprender y gestionar los enfoques para abordar la convivencia, según la Política Nacional de Convivencia

Escolar. Se espera que sea un docente con experiencia en convivencia, capaz de manejar áreas como el clima escolar y la resolución pacífica de conflictos (Ministerio de Educación Convivencia Escolar).

Gestión: se define como la actividad profesional destinada a establecer objetivos, organizar sistemas, elaborar estrategias y ejecutar la gestión del personal. La gestión se diferencia de la administración por su énfasis en la acción y la influencia (Rementeria, 2008).

Liderazgo Directivo: busca guiar el aprendizaje del estudiante, requiriendo la participación y dirección de todos los actores de la organización educativa (Leithwood, 2009).

Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar: es el marco regulatorio chileno que reconoce capacidades comunes compartidas por líderes efectivos en todo el sistema escolar, adaptadas a diferentes contextos e instituciones escolares (Mineduc, 2015).

Mejoramiento y Cambio Escolar: demandan que los líderes educativos comprendan las condiciones organizativas para comenzar y sostener tácticas de transformación. Además, es esencial que estén al tanto de criterios que señalen el rendimiento y del plan educativo para la mejora (Mineduc, 2015).

Motivación: alude a la recompensa experimentada por los miembros de la institución en relación con la satisfacción y consecución de metas. Engloba la valoración que el docente realiza sobre su labor, su dedicación, las expectativas sociales y la apreciación del esfuerzo (Mineduc, 2015).

Toma de Decisiones: es el proceso mediante el cual se obtiene una o más decisiones para resolver una situación, con la participación de uno o más actores y la elección entre varias alternativas (edured.cl).

Trabajo en Equipo: conlleva la coordinación y vinculación de docentes y personal de la institución, convirtiéndolos en equipos con objetivos compartidos. Facilita la gestión de habilidades y talentos para producir respuestas colectivas a desafíos específicos (Mineduc, 2015).

Unidad Técnico Pedagógica: comprende responsabilidades profesionales vinculadas con orientación educativa y vocacional, supervisión pedagógica, elaboración de planes curriculares, evaluación del aprendizaje, investigación educativa y coordinación de programas de desarrollo profesional docente, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 19070 del Ministerio de Educación.

Visión Estratégica: se refiere a la capacidad de percibir la realidad futura en ámbitos políticos o empresariales, desarrollando planes de acción para cumplir objetivos visualizados (Mineduc, 2015).

Visión Institucional: tiene que ver con la proyección de futuro que posee la institución, analizando contextos emergentes y directrices para orientar el liderazgo y prácticas de gestión interna. Considera el impacto del entorno en la institución (Mineduc, 2015).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis general

Hg: existe relación significativa entre la gestión de equipos directivos y el marco de la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados de Curicó, durante el año 2020.

Ho: no existe relación significativa entre la gestión de equipos directivos y el marco de la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados de Curicó, durante el año 2020.

3.1.2 Hipótesis específicas

3.1.2.1 Hipótesis Específica 1

He: existe un alto nivel de aplicabilidad de los elementos inherentes a la gestión del equipo directivo en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020

Ho: no existe un alto nivel de aplicabilidad de los elementos inherentes a la gestión del equipo directivo en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020

3.1.2.2 Hipótesis Específica 2

He: existe un alto nivel de aplicabilidad de los elementos del marco para la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020

Ho: no existe un alto nivel de aplicabilidad de los elementos del marco para la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020

3.1.2.3 Hipótesis Específica 3

He: existe relación significativa entre la gestión del equipo directivo y las dimensiones de prácticas en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020

Ho: no existe relación entre la gestión del equipo directivo y las dimensiones de prácticas en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020

3.1.2.4 Hipótesis Específica 4

He: existe relación significativa entre la gestión del equipo directivo y los recursos personales en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020

Ho: no existe relación significativa entre la gestión del equipo directivo y los recursos personales en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020

3.2 VARIABLES

3.2.1 Variable 1

Gestión de los equipos directivos

Indicadores:

- ✓ Visión Estratégica
- ✓ Establecimiento de Objetivos
- ✓ Comunicación
- ✓ Implementación y articulación curricular
- ✓ Motivación

- ✓ Clima de confianza
- ✓ Normas y Estrategias

Escala de medición:

La escala de evaluación es de tipo Ordinal, tomando en cuenta cada una de las clasificaciones de valor que se exhiben: Siempre (3), A veces (2), Nunca (1)

3.2.1 Variable 2

Marco de la buen dirección y liderazgo escolar

Indicadores

- ✓ Dimensiones de prácticas
- ✓ Recursos personales

Escala de medición:

La escala de evaluación es de tipo Ordinal, tomando en cuenta cada una de las clasificaciones de valor que se exhiben: Siempre (3), A veces (2), Nunca (1)

Tabla 2.

Variables e Indicadores

Variable 1	Definición Operacional	Indicadores	Escala de Medición
Gestión de los equipos directivos	El ministerio de educación chileno destaca que “Los directivos escolares que se han caracterizado por destacar liderando en lo pedagógico, en general han desarrollado una buena gestión en lo administrativo, ratificando la complementariedad de ambos aspectos” (Mineduc, 2015:22).	Visión Estratégica Establecimiento de Objetivos Comunicación Implementación y articulación curricular Motivación Clima de confianza Normas y Estrategias	Ordinal siempre (3), a veces (2) y nunca (1).
Variable 2		Indicadores	Escala de Medición
Marco de la buen dirección y liderazgo escolar	Es la guía que establece las prácticas, habilidades y conocimientos necesarios para el ejercicio del liderazgo escolar en Chile. Se trata de un modelo integrado que reconoce que todos	Dimensiones de prácticas Recursos personales	Ordinal siempre (3), a veces (2) y nunca (1).

los líderes eficaces comparten ciertas capacidades y prácticas comunes. Por ende, busca promover estas prácticas en todo el sistema escolar, ajustándolas al contexto de los diversos establecimientos educativos del país (Mineduc, 2015)

Nota: Elaboración Propia, 2020

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio realizado se clasifica como cuantitativo siendo una investigación básica, ya que tiene como objetivo profundizar y ampliar las teorías relacionadas con las variables. Hernández, Fernández y Baptista (2010) explican que los estudios cuantitativos buscan medir numéricamente a través de análisis de tablas y gráficos, además de realizar una revisión bibliográfica.

Por otro lado, Flores, García y Rodríguez (1996) argumentan que este tipo de investigación examina la realidad en su contexto natural, tratando de entender los fenómenos según los significados que tienen para las personas involucradas. Una investigación cuantitativa, en términos generales, se enfoca en la producción de datos descriptivos y estadísticos con un análisis general, otro específico y otro comparativo dependiendo del requerimiento de la investigación.

En el contexto de la presente investigación, se busca abordar las preguntas de investigación relacionadas con las variables de gestión directiva y el marco para la buena dirección y liderazgo escolar. Tomando en cuenta, principalmente, los indicadores destacados por los autores para cada variable y a la relación entre ellos.

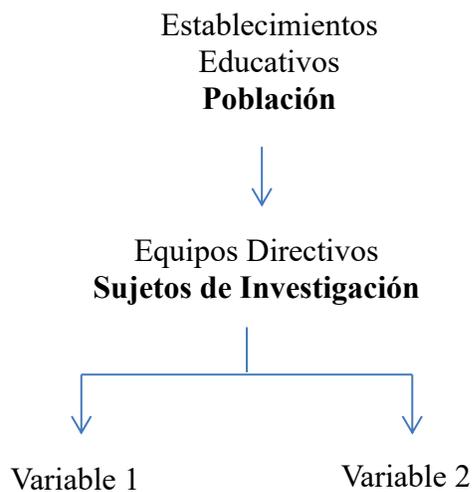
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Este diseño tiene que ver con el “Diseño, plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.161)

El diseño es no experimental de carácter transaccional, ya que se examinará y contemplará los fenómenos tal como se manifiestan en su entorno natural sin intervenir deliberadamente en variables o en el entorno donde se lleva a cabo el estudio. “Diseños transaccionales (transversales) Investigaciones que recopilan datos en un momento único”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.187)

Figura 2.

Diseño de Investigación



Nota: Elaboración Propia, 2020

En la figura 2 se puede observar el diseño de la investigación, el cual contiene una población de la cual se extraen los sujetos de investigación a quienes se les aplicará el instrumento.

3.5 NIVEL DE INVESTIGACION

El estudio es de nivel correlacional, definido por el autor Hernández (2006:80) “Puntualiza los elementos claves del fenómeno para analizarlos, a fin de indagar específicamente sobre las variables que se manejan en la investigación”, y además descriptivo, destacando que para Cortes y Iglesias (2004), las investigaciones descriptivas buscan exponer las propiedades, rasgos y perfiles relevantes de individuos, grupos, comunidades u otros fenómenos sujetos a examen. Estos estudios se enfocan en narrar situaciones, eventos o hechos, recabando información sobre diversas situaciones y efectuando las mediciones correspondientes. Su enfoque principal es especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno sometido a examen.

La investigación es de tipo descriptiva ya que busca características y rasgos para establecer un perfil de competencias que tienen los equipos directivos de los dos establecimientos investigados, para esto se presentará o describirá los fenómenos tal cual ocurren en la realidad

3.6 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrollará en el ámbito educativo, durante el segundo semestre del año 2020 en 2 establecimientos municipales del sector rural de Curicó que poseen contexto social vulnerable, con un índice de vulnerabilidad educativa sobre el 94%.

3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.7.1 Unidad de estudio

El autor Hernández et al., (2014) destaca que “corresponde al objeto de análisis, indica quiénes van a ser medidos, o bien, los participantes o casos a quienes en última instancia se aplicará el instrumento de medición” (p.244). En el caso del presente

estudio, está constituida por equipos directivos de 2 establecimientos que se encuentran con categoría de desempeño Alto en la comuna de Curicó.

3.7.2 Población

El autor Oseda (2014, p. 120) destaca que, “la población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad, o similares”. La población está formada por equipos directivos de 2 establecimientos que se encuentran con categoría de desempeño Alto en la comuna de Curicó.

3.7.3 Muestra

Consiste en la parte de la población que ha sido seleccionada con el fin de examinarlas detenidamente. En este estudio, se optó por un muestreo no probabilístico, según la definición de Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes indican que "la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra" (p.176). Esto implica que para el momento de escoger los integrantes de la muestra no sigue un proceso basado en la probabilidad y no requiere el uso de fórmulas o métodos mecánicos.

Es preciso destacar que, para algunos investigadores la muestra puede ser considerada pequeña, pero la cantidad seleccionada es la que existe en la comunidad a la cual la investigadora tiene acceso, debido a que la falta de recursos económicos impidió el traslado de la investigadora a otras zonas del país para ampliar la población, otra de las limitantes que se tuvo fue que en la institución en la cual se trabaja como directora no otorgaron los permisos para el traslado a otras zonas para poder ampliar la población, además un elemento fundamental fue el poco manejo de la investigación cualitativa la cual, si bien es ideal para el manejo de estudios con 8 sujetos de investigación no se contaba con un Doctor que tuviera conocimiento de ese tipo de

investigación, por ende en conjunto con el asesor se tomó la decisión de desarrollar la investigación de forma cuantitativa a sabiendas que sólo sería un estudio de interés para esta muestra pequeña y finita.

De igual forma se debe hacer referencia que, para la investigadora, el desarrollo del trabajo doctoral ha sido un gran esfuerzo y una meta personal dado que, por lo que se decidió desarrollar el estudio considerando que al ser una región pequeña y una muestra pequeña para la autora fue suficiente para el logro de los objetivos propuestos, es decir, entregar un aporte a la comunidad local, debido a que son las instituciones municipales categorizadas con alto desempeño que existen en la zona y que poseen características similares para el estudio como son el nivel socio económico de sus estudiantes y el mismo empleador para los equipos directivos.

Asimismo, es importante manifestar que, es muy complejo que estudiantes de las capitales tomen en cuenta zonas tan alejadas y pequeñas para este tipo de investigaciones, es así como se asumió el riesgo de realizar la investigación de poca trascendencia a nivel nacional pero significativa para la región.

Además, se debe mencionar que el estudio no es extrapolable a otras instituciones de Chile que posean las mismas características de los centros educacionales seleccionados, debido a que es una población pequeña y específica. Para que sean extrapolables se debería efectuar una investigación cualitativa e implementar una triangulación de la información, que consiste en la verificación y comparación de la información obtenida en diferentes momentos mediante los diferentes métodos como entrevistas, cuestionarios, revisión de literatura, revisión de casos, entre otros, para entregar resultados de gran envergadura.

Para la investigación, la muestra es no probabilística de tipo intencional con un muestreo no aleatorio. Los elementos son seleccionados a juicio del investigador ya que son las funciones que conforman los equipos directivos en los establecimientos educacionales (director(a) jefe Unidad técnico pedagógica (UTP), Encargado

convivencia escolar, Representante docentes). La población y la muestra contienen la misma cantidad de sujetos, es decir, 8 personas entre los cuales se destacan: 2 directores(as) (1 por cada escuela), 2 Jefes de Unidad Técnico Pedagógica (1 por cada escuela), 2 Encargados de Convivencia escolar (1 por cada escuela) y 2 representantes de los docentes (1 por cada escuela).

3.8 PROCEDIMIENTO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.8.1 Procedimiento

En primera instancia, se estableció una coordinación con los directores de las escuelas en la Comuna de Curicó, para obtener los permisos necesarios y garantizar el acceso a las instalaciones. Posteriormente, se gestionaron los permisos correspondientes con la dirección de cada institución para llevar a cabo la recopilación de datos, y se procedió al diseño del instrumento de investigación. Una vez completados estos pasos, se informó a la comunidad docente acerca del estudio, y cada docente recibió un instrumento diseñado para evaluar el comportamiento de las variables en cuestión. La encuesta se dirigió específicamente a los profesores de las escuelas que forman parte de la muestra. Los instrumentos necesarios fueron distribuidos entre los docentes para que pudieran completarlos. Posteriormente, con la información recopilada, se llevó a cabo el procesamiento y la presentación de los datos utilizando herramientas como Excel, así como diversos elementos estadísticos, como tablas y gráficos, con el propósito de facilitar su análisis en etapas posteriores.

3.8.2 Técnicas

El método de adquisición de datos se identifica como la encuesta, dado que posibilita la recopilación de datos de individuo a individuo. Este proceso se realizará mediante una conversación, la cual brinda la oportunidad de obtener información esencial sobre el tema de investigación, permitiendo la reflexión (Hernández, 2006).

La encuesta tiene como base las dimensiones del Marco para la buena dirección y liderazgo escolar (MBDLE), del Ministerio de Educación de la república de Chile y aunque su primera versión es del año 2005 se empleará la versión actual de 2015.

La entrevista personal se realizó con diversos integrantes del equipo directivo de la comunidad escolar que pudieran suministrar datos pertinentes sobre el tema de investigación. Los requisitos establecidos para cada uno de los dos establecimientos son individuos, cuatro en total, que son:

- 1 director(a)
- 1 jefe de UTP
- 1 Inspector general o Encargado de Convivencia o la persona encargada de convivencia escolar
- 1 Profesor en representación de los docentes

Como son 4 personas por establecimiento en total son 8 personas.

3.8.3 Instrumentos

Se empleó un cuestionario como instrumento para llevar a cabo la encuesta, con el objetivo de recopilar la máxima cantidad de información posible para abordar los objetivos de investigación mediante las respuestas a las preguntas formuladas por el investigador.

Para estructurar las preguntas o ítems de la encuesta, se hizo uso del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE), Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño del Ministerio de Educación de 2015. Este marco constituye una publicación de la Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo de la División de Educación General del Ministerio de Educación de la República de Chile.

Su primera versión es del año 2005. Este MBD tiene inscripción N°: 148.456, I.S.B. N. N°: 956-292-106-9, B&B impresores, el cual es una publicación de la Unidad

de Gestión y Mejoramiento Educativo de la División de Educación General del Ministerio de Educación de la República de Chile.

El cuestionario se encuentra ubicado en la sección de anexos y para su aplicación se visitó a cada uno de los funcionarios, con los cuales se sostuvo 2 reuniones una de socialización de la investigación y explicación de objetivos y otra para llenar el cuestionario. Las reuniones fueron individuales y previo a cada una de ellas se firmó el consentimiento informado que se visualiza en los anexos.

3.8.4 Validación y confiabilidad de los instrumentos

3.8.4.1 Validación del instrumento

La legitimidad del instrumento se logró a través de la evaluación de tres expertos designados para valorar su adecuación en relación con constructos teóricos, de contenido y de construcción. Se aplicó una escala para medir el cumplimiento de los criterios, donde se asignaron calificaciones de la siguiente manera: deficiente (1), regular (2), bueno (3), muy bueno (4) y excelente (5).

Tabla 3

Validación del instrumento

Experto	Grado académico	Valoración Promedio
Ali Javier Suárez Brito	Doctor	4.00
Karelys Mota S.	Doctora	4.20
Katherine Rincón Camacaro	Doctora	3.90
Resultados de la validación		4.00

Nota: elaboración propia (2022)

Con base en los resultados exhibidos en la tabla 3, la calificación media señala que el instrumento supera con holgura los criterios de validación establecidos. Es importante destacar que los aspectos englobados por los indicadores relacionados con los criterios teóricos, de construcción y de contenido abarcan características como

claridad, objetividad, actualidad, suficiencia conceptual, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología, fundamentación teórica, pertinencia y redacción.

3.8.4.2 Confiabilidad del instrumento

Los resultados del análisis de confiabilidad de Cronbach (0.895) indican una alta confiabilidad del cuestionario. Esta evaluación se basa en las pautas de Oviedo y Campos, citados por Soriano (2014, p. 32), quienes sugieren descartar valores por debajo de 0.70, considerando que valores ideales oscilan entre 0.80 y 0.90 para el coeficiente alfa. A continuación, se presentan los resultados derivados del análisis con el software SPSS 26.0.

Tabla 4
Confiabilidad del instrumento (Alfa de Cronbach)

Ítem	Resultados de la valoración
Unidades poblacionales	8
Alfa de Cronbach	0.895

Nota: elaboración propia (2021).

Adicionalmente, para evaluar la semejanza entre los participantes de la muestra, se emplea el Coeficiente de Correlación Intraclase, que indica en qué medida se asemejan entre sí las unidades que constituyen un grupo de consulta. La consistencia interna de los indicadores de los ítems que conforman las variables muestra un coeficiente de 0.895 (95% IC. 756, 0.975), lo cual es considerado como un valor muy satisfactorio.

3.8.4.3 Tratamiento de los datos

En el procedimiento de evaluación estadística de la información, se empleó el programa estadístico SPSS 26.0. Este programa tuvo un papel esencial al llevar a cabo, en primera instancia, el análisis de confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach sobre

los resultados obtenidos en la fase de prueba preliminar. Seguidamente, facilitó el tratamiento de los estadísticos, como el promedio y la desviación estándar, junto con las frecuencias absolutas y relativas derivadas de la aplicación del cuestionario. Asimismo, el programa se empleó para llevar a cabo el análisis de correlación de Pearson con el fin de realizar las pruebas de hipótesis para abordar las preguntas de investigación.

Es relevante señalar que el instrumento utilizó un escalamiento de frecuencias para cada uno de sus ítems, clasificando las respuestas como siempre (3), a veces (2) y nunca (1). Además, se diseñó un baremo como herramienta de interpretación estadística para evaluar la percepción o valoración de los participantes en relación con la asociación entre el ítem, indicador o dimensión y la variable correspondiente (ver tabla 5). Este diseño se alinea perfectamente con el escalamiento del instrumento y cada opción de respuesta. El intervalo se determinó restando el valor más alto y el más bajo de la escala, dividiendo luego el resultado entre el número de opciones, lo que proporcionó el valor de incremento entre un intervalo y otro.

Tabla 5
Baremo para la interpretación del promedio

Rango	Intervalo	Percepción de los consultados
3	2.34 – 3.00	Tendencia favorable Alto nivel de aplicabilidad del reactivo, indicador o variable
2	1.67 – 2.33	Tendencia moderada Moderado nivel de aplicabilidad del reactivo, indicador o variable
1	1.00 – 1.66	Tendencia desfavorable Bajo nivel de aplicabilidad del reactivo, indicador o variable

Nota: elaboración propia (2021)

De manera similar, se empleó un baremo con el objetivo de evaluar la amplitud de las respuestas proporcionadas por los estudiantes encuestados. Esto posibilitará determinar la confiabilidad de sus percepciones. El diseño de este baremo se basó en

las puntuaciones más alta y más baja obtenidas (5 y 0), y los resultados se presentan en la tabla 6.

Tabla 6

Baremo para la interpretación de la desviación estándar

Rango	Intervalo	Tendencia
3	1.34 – 2.00	Alta dispersión. Baja confiabilidad de las respuestas
2	0.67 – 1.33	Moderada dispersión. Moderada confiabilidad de las respuestas
1	0.00 – 0.66	Baja dispersión. Alta confiabilidad de las respuestas

Nota: elaboración propia (2021)

Por último, también se empleó un baremo para interpretar el correspondiente coeficiente de correlación que se obtendrá para realizar las pruebas de hipótesis mediante la determinación del grado de asociación entre las variables y los indicadores, tal como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7

Baremo para la interpretación del coeficiente de correlación

Intervalo	Categoría	Interpretación
1	Correlación perfecta y positiva	Perfecta relación positiva entre las variables
0.90 a 0.99	Correlación positiva muy alta	Muy alta relación positiva entre las variables
0.70 a 0.89	Correlación positiva alta	Alta relación positiva entre las variables
0.40 a 0.69	Correlación positiva moderada	Moderada relación positiva entre las variables
0.20 a 0.39	Correlación positiva baja	Baja relación positiva entre las variables
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja	Muy baja relación positiva entre las variables
0	Correlación nula	No existe relación entre las variables
- 0.01 a - 0.19	Correlación negativa muy baja	Muy baja relación negativa entre las variables
- 0.20 a - 0.39	Correlación negativa baja	Baja relación negativa entre las variables
- 0.40 a - 0.69	Correlación negativa moderada	Moderada relación negativa entre las variables
- 0.70 a - 0.89	Correlación negativa alta	Alta relación negativa entre las variables
- 0.90 a - 0.99	Correlación negativa muy alta	Muy alta relación negativa entre las variables
- 1	Correlación perfecta y negativa	Perfecta relación negativa entre las variables

Nota: elaboración propia (2021)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Conocidos los elementos teóricos de las variables y aclarado el tema de investigación que procedió a la elaboración del instrumento, considerando: 1. Gestión del equipo directivo; y, 2. Marco de la buena dirección y liderazgo escolar. Con ello, se recolectó información de ocho consultados que se distribuyeron de la siguiente manera: dos (02) directores(as), dos (02) jefes de Unidad Técnico-Pedagógica, dos (02) encargados de convivencia escolar y dos (02) docentes.

Lo anterior, con el objetivo de dar respuesta a las interrogantes de la investigación divididas en interrogante principal e interrogantes secundarias, para el caso de la interrogante principal corresponde con responder al ¿Cómo se relacionan las variables en el lugar de estudio, para el caso de las interrogantes secundarias se tienen las que se muestran a continuación:

a. ¿Cuál es el nivel de aplicabilidad de los elementos inherentes a la gestión del equipo directivo en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020?

b. ¿Cuál es el nivel de aplicabilidad de los elementos del marco para la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020?

c. ¿Cuál es la relación entre la gestión del equipo directivo y las dimensiones de prácticas en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020?

d. ¿Cuál es la relación entre la gestión del equipo directivo y los recursos personales en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020?

Como se evidencia, la intención es evaluar el nivel de conexión entre diversas variables, incluyendo la relación entre la gestión del equipo directivo y los indicadores del marco de la buena dirección y liderazgo escolar. Esto asegura un análisis exhaustivo que contribuirá al alcance de los objetivos establecidos. Este enfoque permitirá examinar minuciosamente la relación existente entre la gestión de equipos directivos y el marco de la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño en Curicó, durante el año 2020.

El instrumento se aplicó la segunda semana de octubre de 2020, y se destacó por la actitud positiva de los participantes, quienes respondieron de manera pronta. Tras la conclusión de esta fase, se procesaron los resultados en Excel, generando cuadros y figuras que tenían como finalidad el análisis de correlación, que permitió evaluar el grado de relación entre las variables.

4.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.2.1. Resultados de la variable: gestión del equipo directivo

En esta sección, es importante destacar que, la variable gestión del equipo directivo está conformada por una serie de indicadores que facilitan su análisis y abordaje, estos indicadores fueron obtenidos de la literatura consultada y corresponden con: a. visión estratégica; b. Establecimiento de objetivos; c. Comunicación; d.

Implementación y articulación curricular; e. Motivación; f. Clima de confianza; y, g. Normas y estrategias.

De este modo, tal como se observa en la tabla 8, donde se evidencian los resultados generales de la variable gestión del equipo directivo, todos los indicadores registraron una tendencia favorable, lo cual implica un alto nivel de aplicabilidad de cada uno de los indicadores. Esto acompañado de una baja desviación de las respuestas (alta confiabilidad), a excepción del indicador motivación que muestra una desviación moderada (moderada confiabilidad) cuya significancia se midió más adelante a lo largo de la investigación.

Tabla 8

Resultados generales de la variable: gestión del equipo directivo

Estadísticos	Indicadores							Promedio general de la variable
	Visión estratégica	Establecimiento de objetivos	Comunicación	Implem. y artic. curricular	Motivación	Clima de confianza	Normas y estrategias	
N	8	8	8	8	8	8	8	
Promedio	2,68	2,70	2,83	2,88	2,45	2,73	2,85	2,73
Desviación estándar	0,46	0,40	0,33	0,33	0,69	0,46	0,35	0,43

En tal sentido, al considerar todos estos resultados, de acuerdo con la percepción de los consultados, la variable tiene una tendencia favorable y una baja desviación; esto prefigura un alto nivel de aplicabilidad y una alta confiabilidad de todas las respuestas asociadas a los reactivos que la conformaron.

Ahora bien, como puede notarse en la tabla 8, el indicador que tuvo la más alta valoración correspondió a la implementación y articulación curricular, seguido por las normas y estrategias y la comunicación; a estos le siguieron el clima de confianza, la visión estratégica y, finalmente, la motivación. No obstante, se reitera que todos

Con relación a la visión estratégica, una significativa mayoría (75%) de los consultados manifiesta que el equipo directivo propone alternativas para la solución de situaciones determinadas; solo un 25% expresó que esto solo ocurre a veces. Para este caso, tal como se deriva de los estadísticos, el reactivo registra una tendencia favorable y una baja desviación, lo cual implica un alto nivel de aplicabilidad y una alta confiabilidad en la respuesta de los consultados.

Por otra parte, la población se distribuye en dos partes iguales (50%) cuando se en las opciones siempre y a veces al plantearse que el equipo directivo cumple con la misión de la institución. Sin embargo, partiendo de sus estadísticos, revela una tendencia favorable y una baja desviación, es decir, un alto nivel de aplicabilidad y una alta confiabilidad en las respuestas. La tendencia favorable se logra debido a que ningún consultado se ubicó en la opción nunca.

Cuando se plantea si el equipo directivo se preocupa por los aspectos pedagógicos en las instituciones consideradas, una gran mayoría (75%) de los consultados percibe que siempre lo hace, mientras que el resto (25%) indica que solo ocurre a veces. La distribución de estos resultados ubica al reactivo en una tendencia favorable con una baja desviación, esto es, un alto nivel de aplicabilidad y una alta confiabilidad en la respuesta de los informantes. Esta distribución y tendencia se presenta perfectamente similar cuando se plantea la cuestión de que el equipo directivo se preocupa por dar a conocer a los docentes la visión estratégica.

Finalmente, ante el reactivo que propone que el equipo directivo escucha a los docentes en los aportes que tengan a bien hacer para el cumplimiento de la visión estratégica, una mayoría representativa (62.50%) manifiesta que siempre es así, seguido de un 37.50% que sostiene que esto ocurre solo algunas veces. Debido a la inexistencia de respuestas en la alternativa nunca, el planteamiento registra una tendencia favorable (alto nivel de aplicabilidad) y una baja desviación (alta confiabilidad).

Tabla 10*Resultados del indicador: establecimiento de objetivos*

Reactivo		6. El equipo directivo en su gestión da a conocer al personal los objetivos estratégicos para cumplir con la misión institucional	7. El equipo directivo en su gestión describe de forma clara lo que quiere lograr en la institución	8. El equipo directivo en su gestión aprovecha las oportunidades para contrarrestar las amenazas del entorno escolar	9. El equipo directivo en su gestión aprovecha las fortalezas del personal para minimizar las debilidades	10. El equipo directivo en su gestión entrega objetivos estratégicos claros
Siempre	Fa	7	7	4	3	7
	%	87,50%	87,50%	50,00%	37,50%	87,50%
A veces	Fa	1	1	4	5	1
	%	12,50%	12,50%	50,00%	62,50%	12,50%
Nunca	Fa	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total	Fa	8	8	8	8	8
	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Promedio	2,88	2,88	2,50	2,38	2,88
	Desviación	0,33	0,33	0,50	0,48	0,33

Por otro lado, la población se distribuye en dos partes iguales (50%) en las opciones siempre y a veces ante el reactivo que plantea que el equipo directivo aprovecha las oportunidades para contrarrestar las amenazas del entorno escolar; esto y la inexistencia de respuestas en la opción nunca, ubica al reactivo en una tendencia favorable (alto nivel de aplicabilidad) con una baja desviación (alta confiabilidad)

Las evidencias presentan una distribución distinta cuando se trata la cuestión relacionada con la frecuencia en que el equipo directivo aprovecha las fortalezas del personal para minimizar las debilidades. En tal sentido, una significativa mayoría (62.50%) de los informantes expresa que esto ocurre solo a veces, seguido de un 37.50% que indicó que siempre ocurre.

Dado que no se registraron respuestas en la opción nunca, el resultado del promedio indica que la tendencia es favorable con una baja desviación, es decir, un alto nivel de aplicabilidad del reactivo y una alta confiabilidad en las respuestas.

Adicionalmente, una representativa mayoría (87.50%) de los consultados manifiesta que el equipo directivo siempre entrega objetivos estratégicos claros, lo cual revela un alto grado de consistencia, ya que se corresponde con los resultados de los reactivos 6 y 7 (no hay contradicción); el resto (12.50%) sostiene que solo a veces existe claridad al respecto. Debido a esta distribución, las respuestas a este reactivo revelan una tendencia favorable y una baja desviación, esto es, un alto nivel de aplicabilidad y una alta confiabilidad.

En resumen con los resultados del indicador establecimiento de objetivos se comprueba que los resultados que requieren mayor nivel de atención son los relacionados con el aprovechamiento de las fortalezas del personal para minimizar las debilidades y, en un nivel menor, al aprovechamiento de las oportunidades para reducir las amenazas que existen en el entorno escolar.

Por otro lado, tal como se muestra en la tabla 11, el indicador comunicación registra altos niveles de aplicabilidad. Así pues, una gran mayoría del personal consultado (87.50%) expresa que, en medio de su gestión, el equipo directivo siempre transmite la información claramente; el resto (12.50%) sostiene que solo a veces. Por ello, los estadísticos plantean que las respuestas tuvieron una tendencia favorable (alto nivel de aplicabilidad) y una baja desviación (alta confiabilidad).

Tabla 11
Resultados del indicador: comunicación

Reactivo		11. El equipo directivo en su gestión transmite la información de forma clara a todo el personal	12. El equipo directivo en su gestión permite que el personal exprese sus opiniones	13. El equipo directivo en su gestión permite que el personal comparta información valiéndose de gestos, lenguaje corporal o signos no lingüísticos	14. El equipo directivo en su gestión promueve espacios que favorecen la comunicación entre todo el personal	15. El equipo directivo en su gestión permite canales de comunicación para establecer acuerdos con el personal
Siempre	Fa	7	6	6	6	8
	%	87,50%	75,00%	75,00%	75,00%	100,00%
A veces	Fa	1	2	2	2	0
	%	12,50%	25,00%	25,00%	25,00%	0,00%
	Fa	0	0	0	0	0

Nunca	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Fa	8	8	8	8	8
Total	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Promedio	2,88	2,75	2,75	2,75	3,00
	Desviación	0,33	0,43	0,43	0,43	0,00

De igual forma, existe un llamativo acuerdo entre los consultados en términos de varios planteamientos: un grupo mayoritario (75%) revela que el equipo directivo permite que el personal exprese sus opiniones (reactivo 14) y que comparta información valiéndose de gestos, lenguaje corporal o signos no lingüísticos (reactivo 13) y que, adicionalmente, promueve espacios que favorecen la comunicación interpersonal (reactivo 15); para cada uno de los referidos reactivos, solo 25% de los consultados sostuvo que eso solo ocurre a veces.

Evidentemente, los estadísticos muestran los mismos valores para los tres planteamientos: tendencia favorable y una baja desviación, lo que prefigura un alto nivel de aplicabilidad en estas estrategias de comunicación y una alta confiabilidad en las respuestas.

Por último, todos los miembros del personal (100%) expresan que el equipo directivo, en el marco de su gestión, siempre permite canales de comunicación para establecer acuerdos con el personal, lo cual implica una tendencia favorable (alto nivel de aplicabilidad) sin desviación, lo que revela que lo expresado es compartido por todos los miembros de la población consultada.

De esta manera, la gran mayoría del personal (87.50%) expresa que, en el proceso de gestión, el equipo directivo implementa el manual de articulación curricular (reactivo 16) y el correspondiente a la articulación pedagógica (reactivo 17) planteados por el Mineduc. Solo un 25% manifiesta que esta implementación ocurre a veces.

Tabla 12*Resultados del indicador: implementación y articulación curricular*

Reactivo		16. El equipo directivo en su gestión implementa el manual de articulación curricular propuesto por el Mineduc	17. El equipo directivo en su gestión implementa el manual de articulación pedagógica propuesto por el Mineduc	18. El equipo directivo en su gestión lidera los procesos de enseñanza y aprendizaje	19. El equipo directivo en su gestión monitorea los procesos de enseñanza y aprendizaje	20. El equipo directivo en su gestión vela porque la articulación curricular cumpla con el perfil de egreso propuesto por el Mineduc
Siempre	Fa	7	7	7	7	7
	%	87,50%	87,50%	87,50%	87,50%	87,50%
A veces	Fa	1	1	1	1	1
	%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%
Nunca	Fa	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total	Fa	8	8	8	8	8
	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Promedio		2,88	2,88	2,88	2,88	2,88
Desviación		0,33	0,33	0,33	0,33	0,33

Seguidamente, tomando la misma distribución, una amplia mayoría sostiene que el referido equipo siempre lidera (reactivo 18) y monitorea (reactivo 19) procesos de enseñanza y aprendizaje, solo un 25% indica que este liderazgo solo se expresa a veces.

Por último, 87.50% de los consultados reveló que el equipo directivo siempre vela porque la articulación curricular cumpla con el perfil de egreso que se propone desde el Mineduc, mientras que el resto (12.50%) sostiene que solo a veces. Todos estos resultados, tuvieron una tendencia favorable (alto nivel de aplicabilidad) y una baja desviación (alta confiabilidad en las respuestas).

Con relación a la motivación, en la tabla 13, se observa que la mayoría de los reactivos registraron positivas valoraciones, en las que, no obstante, es preciso poner el foco de atención en algunas de sus distribuciones, pues revelan algunos desafíos a la hora de encarar un proceso de mejora.

Tabla 13
Resultados del indicador: motivación

Reactivo		21. El equipo directivo en su gestión promueve la ayuda a todos los individuos en la institución	22. El equipo directivo en su gestión implementa acciones motivadoras para el logro de las metas de la institución	23. El equipo directivo en su gestión implementa la motivación positiva en sus labores	24. El equipo directivo en su gestión evita acciones que promueva la motivación negativa en sus labores	25. El equipo directivo en su gestión promueve tareas que motiven al personal de la institución
Siempre	Fa	7	4	4	5	5
	%	87,50%	50,00%	50,00%	62,50%	62,50%
A veces	Fa	1	2	1	3	1
	%	12,50%	25,00%	12,50%	37,50%	12,50%
Nunca	Fa	0	2	3	0	2
	%	0,00%	25,00%	37,50%	0,00%	25,00%
Total	Fa	8	8	8	8	8
	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Promedio		2,88	2,25	2,13	2,63	2,38
Desviación		0,33	0,83	0,93	0,48	0,86

De este modo, cuando se plantea si el equipo directivo promueve la ayuda a todos los individuos que interactúan en la institución, una amplia mayoría (87.50%) manifiesta que esto siempre ocurre, y solo 12.50% sostiene que a veces. En este caso, los estadísticos muestran un alto nivel de aplicabilidad (tendencia favorable) y una alta confiabilidad de las respuestas (baja desviación)

La cuestión cambia cuando se trata la cuestión de la implementación de acciones motivadoras por parte del equipo directivo. Así, una mayoría (50%) opina que esto siempre es así. Sin embargo, el resto se distribuye entre las opciones a veces (25%) y nunca (25%), lo que plantea retos importantes en esta materia. Por esta distribución, los estadísticos revelan una tendencia moderada y una moderada desviación, es decir, un moderado nivel de aplicabilidad y una moderada confiabilidad en las respuestas del personal.

Una tendencia moderada en el nivel de aplicabilidad y en la confiabilidad se plantea también en cuanto a la implementación de la motivación positiva en las labores del equipo directivo. Aquí se observa la misma mayoría del reactivo anterior (50%)

para responder que siempre, pero con la diferencia de que la distribución es distinta para las opciones a veces (12.50%) y nunca (37.50%), esta última se incrementa.

En materia de motivación, se planteó a los consultados si el equipo directivo en su gestión evita acciones que promueva la motivación negativa en sus labores, a lo que una representativa mayoría (62.50%) respondió que siempre, seguido de un 37.50% que indicó que a veces. La misma mayoría manifestó que el equipo directivo siempre promueve tareas que motivan al personal, pero solo 12.50% del personal expresó que a veces y un 25% sostuvo que nunca se plantea este tipo de motivación. Ahora bien, para ambos reactivos la tendencia fue favorable acompañada de una baja desviación en las respuestas, esto es, existe un alto nivel de aplicabilidad y una alta confiabilidad en esas respuestas.

En cuanto al clima de confianza, en la tabla 14, se nota que las valoraciones de los consultados fueron positivas en términos de su distribución y el resultado de sus estadísticos. No obstante, es importante entrar en los detalles para constatar la existencia de posibilidades de mejora.

Tabla 14

Resultados del indicador: clima de confianza

Reactivo		26. El equipo directivo en su gestión promueve un clima de confianza con el personal	27. El equipo directivo en su gestión implementa la escucha activa como elemento que fomenta la confianza del personal	28. El equipo directivo en su gestión es sincero, íntegro y comunicativo con su personal	29. El equipo directivo en su gestión propicia un ambiente de colaboración	30. El equipo directivo en su gestión genera un ambiente de enseñanza y aprendizaje activo
Siempre	Fa	7	6	5	5	7
	%	87,50%	75,00%	62,50%	62,50%	87,50%
A veces	Fa	1	2	3	2	1
	%	12,50%	25,00%	37,50%	25,00%	12,50%
Nunca	Fa	0	0	0	1	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	12,50%	0,00%
Total	Fa	8	8	8	8	8
	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Promedio	2,88	2,75	2,63	2,50	2,88
	Desviación	0,33	0,43	0,48	0,71	0,33

De esta manera, cuando se plantea si el equipo directivo promueve un clima de confianza, una significativa mayoría (87.50%) sostiene que siempre, y un 12.50% manifiesta que solo a veces. Para estos resultados la tendencia fue favorable (alto nivel de aplicabilidad) y una baja desviación (alto confiabilidad en las respuestas).

Por otra parte, cuando se propone la idea de que el referido equipo implementa la escucha activa, 75% del personal consultado expresó que siempre existe esta implementación, y un 25% sostiene que a veces. Por esta distribución, la tendencia de las respuestas fue favorable con una baja desviación, lo que prefigura un alto nivel de aplicabilidad y una alta confiabilidad.

Seguidamente, se planteó la cuestión de la sinceridad, integridad y comunicación del equipo directivo con relación al personal, a lo que una significativa mayoría (62.50%) sostuvo que siempre se cumple con estas condiciones, seguido de un 37.50% que manifiesta que a veces. Todo ello, reporta un alto nivel de aplicabilidad (tendencia favorable) y una alta confiabilidad (baja desviación) en las respuestas.

Similar mayoría (62.50%) se presenta respecto a que siempre se propicia un ambiente colaborativo, pero la diferencia estriba en que un 25% manifestó que a veces y un 12.50% que nunca. Los estadísticos revelan alto nivel de aplicabilidad y confiabilidad.

Finalmente, una gran mayoría del personal consultado (87.50%) sostiene que el equipo directivo siempre genera y favorece un ambiente de enseñanza-aprendizaje activo, mientras que el resto (12.50%) opina que a veces. Para este reactivo, los estadísticos muestran una tendencia favorable y una baja desviación, lo que se traduce en un alto nivel de aplicabilidad y una alta confiabilidad en las respuestas del personal informante.

Respecto al indicador normas y estrategias, tal como se muestra en la tabla 15, los consultados valoraron positivamente cada uno de los respectivos que lo

conformaron. Esto se ve reflejado en que las respuestas se ubicaron mayoritariamente (75% ~ 87.50%) en la opción siempre.

Tabla 15
Resultados del indicador: normas y estrategias

Reactivo		31. El equipo directivo en su gestión establece normas claras para mantener un orden determinado	32. El equipo directivo en su gestión establece estrategias articuladas y claras	33. El equipo directivo en su gestión promueve bases de un comportamiento basado en el respeto mutuo	34. El equipo directivo en su gestión garantiza el correcto funcionamiento y armonía en la institución	35. El equipo directivo en su gestión ayuda a la administración de los recursos para cumplir con las metas de la institución
Siempre	Fa	7	7	6	7	7
	%	87,50%	87,50%	75,00%	87,50%	87,50%
A veces	Fa	1	1	2	1	1
	%	12,50%	12,50%	25,00%	12,50%	12,50%
Nunca	Fa	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total	Fa	8	8	8	8	8
	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Promedio		2,88	2,88	2,75	2,88	2,88
Desviación		0,33	0,33	0,43	0,33	0,33

De esta manera, al preguntar a la muestra si el equipo directivo establece normas claras para mantener un orden determinado, el 87.50% manifestó que siempre y 12.50% que a veces. Esta misma distribución se presenta cuando se cuestionar acerca del establecimiento de estrategias articuladas y claras por parte del referido equipo. Evidentemente, para ambos reactivos los estadísticos muestran una tendencia favorable (alto nivel de aplicabilidad) y una baja desviación (alta confiabilidad).

De igual manera, al plantear que el equipo directivo promueve bases de un comportamiento basado en el respeto mutuo, una amplia mayoría (75%) opinó que siempre se suscita esta promoción del respeto, mientras que solo 25% sostuvo que a veces. La tendencia de las respuestas correspondientes a este reactivo registró un alto nivel de aplicabilidad (tendencia favorable) y una alta confiabilidad (baja desviación estándar).

Por último, se presenta la misma distribución para el resto de los reactivos. En este sentido, una significativa mayoría (87.50%) revela que el equipo directivo siempre

garantiza el correcto funcionamiento y armonía en la institución (reactivo 34) y también ayuda siempre a la administración de los recursos para cumplir con las metas institucionales (reactivo 35); solo 12.50% en cada planteamiento considera que esto solo ocurre a veces. Obviamente, los estadísticos para ambos cuestionamientos registran una tendencia favorable y una baja desviación, denotando un alto nivel de aplicabilidad y alta confiabilidad en las respuestas.

Tal como se observa en la tabla anterior, las valoraciones de los consultados son ampliamente positivas, lo que prefigura una situación que favorece el establecimiento de normas y estrategias que se traducen en aspectos positivos para la gestión en general y, en específico, para el cumplimiento de los objetivos institucionales. No quiere decir esto, sin embargo, que deban descuidarse aquellos casos que plantearon un nivel moderado de aplicabilidad, pues ellos representan posibilidades de mejora que se traducen en cosas positivas para cada institución.

4.2.2. Resultados de la variable: marco de la buena dirección y liderazgo escolar

Respecto al marco de la buena dirección y liderazgo escolar, conviene mencionar que es una variable que se encuentra determinada por los siguientes indicadores: a. Dimensiones de prácticas; y, b. Recursos personales. Tal como se observa en la tabla 16, la variable registra una tendencia favorable (alto nivel de aplicabilidad) y una baja desviación (alta confiabilidad)

Tabla 16

Resultados generales de la variable: marco de la buena dirección y liderazgo escolar

Estadísticos	Indicadores		Promedio general de la variable
	Dimensiones de prácticas	Recursos personales	
N	8	8	
Promedio	2,70	2,70	2,70
Desviación estándar	0,44	0,40	0,42

Básicamente, el descrito resultado relacionado con la variable se debe a la misma tendencia que exhibieron cada uno de sus indicadores, esto es, alto nivel de aplicabilidad y alto nivel de confiabilidad, lo cual se deriva del resultado de sus estadísticos: promedio con tendencia favorable y desviación baja.

En tal sentido, al considerar todos estos resultados, de acuerdo con la percepción de los consultados, la variable tiene una tendencia favorable y una baja desviación; esto prefigura un alto nivel de aplicabilidad y una alta confiabilidad de todas las respuestas asociadas a los reactivos que la conformaron.

Ahora bien, como se nota en la tabla 16 (anterior), ambos indicadores tuvieron resultados similares en cuanto a su tendencia dada por el promedio de las valoraciones de las respuestas y a la confiabilidad de estas medidas por la desviación de las puntuaciones asignadas.

Esto representa un aspecto positivo porque muestra que existe un compromiso con el cumplimiento de todas las disposiciones y sugerencias que se pueden derivar en materia de prácticas y recursos que estipula el marco de la buena dirección y liderazgo escolar en las instituciones objeto de estudio.

A efectos de profundizar en todos estos resultados, a continuación, se revisarán las distribuciones de frecuencias y los estadísticos para cada uno de los reactivos que conformaron los indicadores. Así, en la tabla 17, se muestran los correspondientes al indicador de las dimensiones de prácticas, en el cual se observan valoraciones muy positivas por parte del personal consultado.

Tabla 17
Resultados del indicador: dimensiones de prácticas

Reactivo		36. El equipo directivo en su gestión define en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.	37. El equipo directivo en su gestión desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.	38. El equipo directivo en su gestión monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.	39. Anticipan conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.	40. Estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.
Siempre	Fa	4	6	6	5	7
	%	50,00%	75,00%	75,00%	62,50%	87,50%
A veces	Fa	4	2	2	3	1
	%	50,00%	25,00%	25,00%	37,50%	12,50%
Nunca	Fa	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total	Fa	8	8	8	8	8
	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Promedio		2,50	2,75	2,75	2,63	2,88
Desviación		0,50	0,43	0,43	0,48	0,33

Con relación a las dimensiones de prácticas, la mayoría de los consultados (50%) manifiesta que los directivos en su administración siempre, establece y delinea el PEI y proyecto curricular, orientado hacia la mejora de los logros de aprendizaje de todos los estudiantes, así como hacia la promoción de valores fundamentales como la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad. Solo un 25% expresó que esto ocurre a veces. Para este caso, tal como se deriva de los estadísticos, el reactivo registra una tendencia favorable y una baja desviación, lo cual implica un alto nivel de aplicabilidad y una alta confiabilidad en la respuesta de la muestra.

Por otra parte, una significativa mayoría de la población (75%) manifiesta que el equipo directivo siempre despliega y realiza, con el sostenedor, tácticas seguras de búsqueda, selección, inducción y retención de profesores y asistentes de la educación; únicamente, el 25% sostiene que a veces. Partiendo de sus estadísticos, revela una tendencia favorable y una baja desviación, es decir, un alto nivel de aplicabilidad y una alta confiabilidad en las respuestas. La distribución de resultados y los estadísticos son

similares cuando se plantea si el equipo directivo supervisa la aplicación completa del plan de estudios y los avances educativos en todas las áreas de formación de los estudiantes, con el objetivo de mejorar los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.

Por otro lado, una representativa mayoría del personal (62.50%) considera que el equipo directivo siempre anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna, mientras que el resto (37.50%) sostiene que eso ocurre solo a veces. El resultado de los estadísticos revela que las respuestas a este reactivo reflejan una tendencia favorable (alto nivel de aplicabilidad) y una baja desviación (alta confiabilidad).

Por último, se propone el planteamiento de que en la institución se establecen y organizan sus procesos, así como se definen roles en consonancia con el proyecto educativo institucional y las metas prioritarias para mejorar el establecimiento. En este orden de ideas, una amplia mayoría del personal (87.50%) manifiesta que siempre ocurre así, mientras que el 12.50% expresa que ocurre solo a veces.

El resultado de los estadísticos revela que las respuestas a este reactivo registran una tendencia favorable (alto nivel de aplicabilidad) y una baja desviación (alta confiabilidad).

Tabla 18
Resultados del indicador: recursos personales

Reactivo		41. El equipo directivo en su gestión muestra principios éticos que orienta sus decisiones como líder	42. El equipo directivo en su gestión promueve capacidades conductuales que permiten implementar acciones para el logro de los objetivos	43. El equipo directivo en su gestión se ocupa de conocer y analizar el contexto en el cual se desarrolla la praxis educativa	44. El equipo directivo en su gestión comprende lo que sucede a partir de la interacción con los miembros de la comunidad escolar	45. El equipo directivo en su gestión conecta los conocimientos adquiridos con su experiencia profesional para implementarlo en sus prácticas
Siempre	Fa	7	4	3	7	7
	%	87,50%	50,00%	37,50%	87,50%	87,50%
A veces	Fa	1	4	5	1	1
	%	12,50%	50,00%	62,50%	12,50%	12,50%
	Fa	0	0	0	0	0

Nunca	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Fa	8	8	8	8	8
Total	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Promedio	2,88	2,50	2,38	2,88	2,88
	Desviación	0,33	0,50	0,48	0,33	0,33

Además, la población se distribuye en dos partes iguales (50%) en las opciones siempre y a veces ante el reactivo que plantea que el equipo directivo promueve capacidades conductuales que permiten implementar acciones para el logro de los objetivos; esto y la inexistencia de respuestas en la opción nunca, ubica al reactivo en una tendencia favorable (alto nivel de aplicabilidad) con una baja desviación (alta confiabilidad)

Las respuestas entregadas presentan una distribución distinta cuando se trata lo relacionado con la frecuencia en que el equipo directivo durante su gestión está atento al entorno en el cual se desarrolla la praxis educativa. En tal sentido, una significativa mayoría (62.50%) de los informantes expresa que esto ocurre solo a veces, seguido de un 37.50% que indicó que siempre ocurre. Dado que no se registraron respuestas en la opción nunca, el resultado del promedio indica que la tendencia es favorable con una baja desviación, es decir, un alto nivel de aplicabilidad del reactivo y una alta confiabilidad en las respuestas.

En virtud de todos los resultados anteriores, se constatan valoraciones muy positivas para las variables gestión del equipo directivo y marco de la buena dirección y liderazgo en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados de Curicó.

Todo ello, plantea potencialidades y oportunidades que deben ser desarrolladas y aprovechadas en beneficio de todos los involucrados en el hecho educativo de las mencionadas instituciones. Sin embargo, tal como se comprobado, existen posibilidades de mejora en diversas materias que, posteriormente, se atenderán.

4.3. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS Y ANÁLISIS DE CORRELACIÓN

En esta sección corresponde con evaluar la hipótesis general y las específicas, es necesario realizar una prueba de normalidad de los datos para seleccionar el mejor coeficiente de correlación. Dado que la población consta de solo ocho (08) informantes, inferior al límite de cincuenta individuos ($N > 50$), se llevará a cabo la prueba de Shapiro-Wilk mediante el software SPSS 26.0.

En este contexto, se plantean las siguientes suposiciones: la hipótesis nula, que implica que si el valor de p es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), se descarta la hipótesis nula (lo que sugiere que los datos se distribuyen de manera normal). Como hipótesis alternativa, si el valor de p es mayor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), se acepta la hipótesis alternativa (indicando que los datos no siguen una distribución normal). A continuación, se exponen los resultados:

Tabla 19

Prueba de normalidad de los datos

Variables	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del equipo directivo	,942	8	,628
Marco de la buena dirección y liderazgo escolar	,913	8	,375

Se debe tener en cuenta que, para las variables, el test de Shapiro-Wilk arroja p-values que son superiores al nivel al nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), es decir:

- a. Gestión del equipo directivo ($\alpha = 0.628$); y
- b. Marco de la buena dirección y liderazgo escolar ($\alpha = 0.375$).

En consecuencia, la Hipótesis Nula indica que los datos se distribuyen normalmente frente a la Hipótesis Alterna que no se distribuyen normalmente. La decisión se toma al observar la significancia (o p valor). Si es mayor que el nivel de significancia alfa (0,05), no se rechaza la hipótesis nula, en cuyo caso los datos siguen

una distribución normal. Si es menor, se rechaza la hipótesis nula, en cuyo caso los datos no siguen una distribución normal

4.3.1. Comprobación de la hipótesis general

Hipótesis general (H_g): existe relación significativa entre la gestión de equipos directivos y el marco de la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados de Curicó, durante el año 2020.

Hipótesis nula (H₀): no existe relación significativa entre la gestión de equipos directivos y el marco de la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados de Curicó, durante el año 2020.

En la tabla 20 se evidencia que existe una correlación positiva alta ($r= 0.853$) entre las variables. Lo que quiere decir que existe una alta asociación lineal, en la cual, el nivel de aplicabilidad que tienen los elementos de la gestión de equipos directivos será más alto, cuanto más alto sea el nivel de aplicabilidad de los elementos del marco de la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados de Curicó, durante el año 2020.

Tabla 20

Análisis de correlación de Pearson: relación entre las variables

CORRELACIONES		Gestión del equipo directivo	Marco de la buena dirección y liderazgo escolar
Gestión del equipo directivo	Correlación de Pearson	1	,853**
	Sig. (bilateral)	.	,007
	N	8	8
Marco de la buena dirección y liderazgo escolar	Correlación de Pearson	,853**	1
	Sig. (bilateral)	0,007	.
	N	8	8

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Nota: elaboración propia (2021) empleando SPSS 27.0

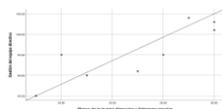
En efecto, se obtiene un coeficiente de correlación de Pearson de 0.853, el cual es estadísticamente significativo incluso para un nivel de significancia bilateral (p) de

0.01. Dado que el nivel de significancia es menor al establecido teóricamente de 0.05% ($p < \alpha$), se confirma la hipótesis general y se descarta la hipótesis nula.

Finalmente, se evidencia una relación significativa entre la gestión de equipos directivos y el marco de la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020 (figura 3).

Figura 3

Dispersión de las variables



4.3.2. Comprobación de las hipótesis específicas

4.3.2.1. Hipótesis correspondiente al primer objetivo específico

Hipótesis específica 1 (HE1): existe un alto nivel de aplicabilidad de los elementos inherentes a la gestión del equipo directivo en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó.

Hipótesis nula 1 (H01): no existe un alto nivel de aplicabilidad de los elementos inherentes a la gestión del equipo directivo en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020.

La hipótesis correspondiente al objetivo específico 1 se formuló de forma totalmente descriptiva y no implica un procedimiento de correlación. En este sentido,

en la tabla 21, partiendo de las percepciones de los consultados, se evidencia que cada uno de estos elementos registró un alto nivel de aplicabilidad. También resulta relevante el hecho de que las desviaciones fueron bajas, es decir, las respuestas a los reactivos tuvieron una alta confiabilidad, a excepción de la correspondiente a la motivación, que registró una moderada desviación y, por tanto, una moderada confiabilidad. Como se observa, para los elementos (indicadores) considerados no se registraron niveles moderados o bajos en términos de la aplicabilidad.

Tabla 21

Valoración de los elementos que forman parte de la gestión del equipo directivo

Variable	Elemento (indicador)	Promedio	Desviación
Gestión del equipo directivo	1. Visión estratégica	2.68 Alto nivel	0.46 Alta confiabilidad
	2. Establecimiento de objetivos	2.70 Alto nivel	0.40 Alta confiabilidad
	3. Comunicación	2.83 Alto nivel	0.33 Alta confiabilidad
	4. Implementación y articulación curricular	2.88 Alto nivel	0.33 Alta confiabilidad
	5. Motivación	2.45 Alto nivel	0.69 Moderada confiabilidad
	6. Clima de confianza	2.73 Alto nivel	0.46 Alta confiabilidad
	7. Normas y estrategias	2.85 Alto nivel	0.35 Alta confiabilidad
Promedio: 2.73 (alto nivel de aplicabilidad)			
Desviación: 0.43 (alta confiabilidad)			

Atendiendo a estos resultados, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa (específica 1): existe un alto nivel de aplicabilidad de los elementos inherentes a la gestión del equipo directivo en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020.

4.3.2.2. Hipótesis correspondiente al segundo objetivo específico

Hipótesis específica 2 (HE2): existe un alto nivel de aplicabilidad de los elementos del marco para la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó.

Hipótesis nula 2 (Ho₂): existe un alto nivel de aplicabilidad de los elementos del marco para la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020.

La hipótesis correspondiente al objetivo específico 2, también se formuló de forma totalmente descriptiva y no implica un procedimiento de correlación. De esta manera, en la tabla 22, se muestra que cada uno de estos elementos registró un alto nivel de aplicabilidad. También resulta relevante el hecho de que las desviaciones fueron bajas, es decir, las respuestas a los reactivos tuvieron una alta confiabilidad. Adicionalmente, para los elementos (indicadores) considerados no se registraron niveles moderados o bajos en términos de la aplicabilidad.

Tabla 22

Valoración de los elementos del marco de la buena dirección y liderazgo escolar

Variable	Elemento (indicador)	Promedio	Desviación
Marco de la buena dirección y liderazgo escolar * Promedio: 2.70. Alto nivel de aplicabilidad	1. Dimensiones de las prácticas	2.70 Alto nivel	0.44 Alta confiabilidad
	* Desviación: 0.42. Alta confiabilidad	2. Recursos personales	2.70 Alto nivel

En virtud de estos resultados, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa (específica 2): existe un alto nivel de aplicabilidad de los elementos del marco para la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020.

4.3.2.3. Hipótesis correspondiente al tercer objetivo específico

Asociación: gestión del equipo directivo – dimensiones de las prácticas (marco de la buena dirección y liderazgo escolar)

Hipótesis específica 3 (H_{E3}): existe relación significativa entre la gestión del equipo directivo y las dimensiones de prácticas en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020.

Hipótesis nula 3 (H₀₃): no existe relación significativa entre la gestión del equipo directivo y las dimensiones de prácticas en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020.

Tabla 23

Análisis de correlación de Pearson: gestión del equipo directivo-dimensiones de prácticas

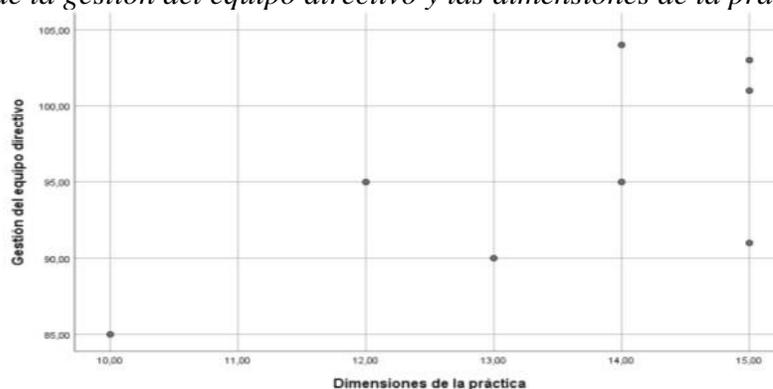
CORRELACIONES		Gestión del equipo directivo	Dimensiones de prácticas
Gestión del equipo directivo	Correlación de Pearson	1	,679
	Sig. (bilateral)	.	.,064
	N	8	8
Dimensiones de prácticas	Correlación de Pearson	,679	1
	Sig. (bilateral)	.,064	.
	N	8	8

Nota: elaboración propia (2021) empleando SPSS 27.0

Tal como se observa en la tabla 23, no existe una correlación significativa entre la gestión del equipo directivo y las dimensiones de la práctica, lo cual implica que no se determinó una alta asociación lineal entre estas en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados de Curicó, durante el año 2020.

Figura 4

Dispersión de la gestión del equipo directivo y las dimensiones de la práctica



En realidad, el resultado muestra un índice de correlación de Pearson, es de 0.679, pero este no es significativo ni para un nivel de significancia bilateral (p) de 0.01 ni para uno de 0.05. Así pues, como el nivel de significancia es mayor al 0.05 % ($p < \alpha$) establecido de manera teórica, se rechaza la hipótesis específica 3 y se acepta la hipótesis nula. En resumen: no existe relación significativa entre la gestión del equipo directivo y las dimensiones de prácticas en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020 (figura 4).

4.3.2.4. Hipótesis correspondiente al cuarto específico

Asociación: gestión del equipo directivo – recursos personales (marco de la buena dirección y liderazgo escolar)

Hipótesis específica 4 (HE4): existe relación significativa entre la gestión del equipo directivo y los recursos personales en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020.

Hipótesis nula 4 (H04): no existe relación significativa entre la gestión del equipo directivo y los recursos personales en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020.

En la tabla 24 se observa que, existe una correlación positiva alta ($r = 0.792$) entre la gestión del equipo directivo y los recursos personales. Esto implica que existe una alta asociación lineal, en la cual, el nivel de aplicabilidad que tienen los elementos de la gestión de equipos directivos será más alto, cuanto más alto sea el nivel de aplicabilidad de los recursos personales en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados de Curicó, durante el año 2020.

En realidad, el resultado muestra un índice de correlación de Pearson es de 0.792, el cual es significativo para un nivel de significancia bilateral (p) de 0.05. Así

pues, como el nivel de significancia es menor al 0.05 % ($p < \alpha$) establecido de manera teórica, se acepta la hipótesis específica 4 y se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 24

Análisis de correlación de Pearson: gestión del equipo directivo-recursos personales

CORRELACIONES		Gestión del equipo directivo	Recursos personales
Gestión del equipo directivo	Correlación de Pearson	1	,792*
	Sig. (bilateral)	.	.,019
	N	8	8
Recursos personales	Correlación de Pearson	,792*	1
	Sig. (bilateral)	.,019	.
	N	8	8

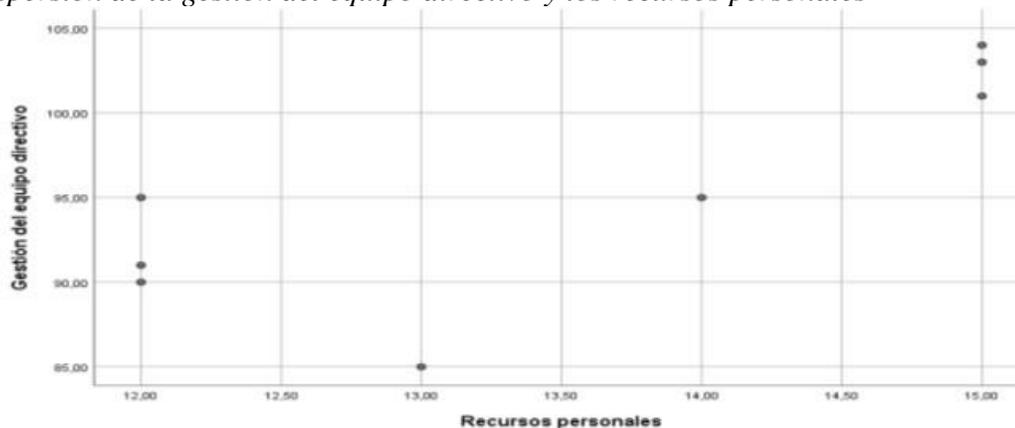
*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral)

Nota: elaboración propia (2021) empleando SPSS 27.0

En resumen: existe relación significativa entre la gestión del equipo directivo y las dimensiones de prácticas en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020 (figura 5).

Figura 5

Dispersión de la gestión del equipo directivo y los recursos personales



En síntesis, el análisis de correlación de Pearson arrojó los siguientes resultados respecto a las hipótesis formuladas en esta tesis:

a. Existe una correlación positiva alta ($r= 0.853$) entre la gestión del equipo directivo y el marco de la buena dirección y liderazgo escolar. Por lo tanto, se acepta

la hipótesis general: existe relación significativa entre la gestión de equipos directivos y el marco de la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados de Curicó, durante el año 2020.

b. Se evidencia que cada uno de los elementos que forman parte de la gestión del equipo directivo registraron un alto nivel de aplicabilidad. Así pues, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa (específica 1): existe un alto nivel de aplicabilidad de los elementos inherentes a la gestión del equipo directivo en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020.

c. Se constató que cada uno de los elementos del marco de la buena dirección y liderazgo escolar registró un alto nivel de aplicabilidad. En virtud de ello, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa (específica 2): existe un alto nivel de aplicabilidad de los elementos del marco para la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020.

d. Se comprobó la inexistencia de correlación significativa entre la gestión del equipo directivo y las dimensiones de la práctica. El resultado no fue significativo ni para un nivel de significancia bilateral (p) de 0.01 ni para uno de 0.05. Así pues, se rechazó la hipótesis específica 3 y se aceptó la hipótesis nula.

e. Existe una correlación positiva alta ($r= 0.792$) entre la gestión del equipo directivo y los recursos personales. De esta manera, se acepta la hipótesis específica 4 y se rechaza la hipótesis nula: existe relación significativa entre la gestión del equipo directivo y las dimensiones de prácticas en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020.

Por último, estos resultados plantean la necesidad de valorar todos aquellos elementos y factores que determinan la relación entre ambas variables, así como entre

estas y sus indicadores, a efectos de que se generen cursos de acción y estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas que de ello se derivan.

4.4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Partiendo de los resultados obtenidos en la presente tesis, se observa que el personal que labora en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados de Curicó, reveló que existe un alto nivel de aplicabilidad de la gestión del equipo directivo y del marco de la buena dirección y liderazgo escolar, lo cual se extiende a cada uno de los indicadores que conforman estas variables estudiadas. Efectivamente, los hallazgos demostraron una oportunidad para aprovechar estas fortalezas y ventajas en aras de consolidar un proceso que cumpla con altos estándares educativos, así como con las disposiciones que emanan del Mineduc.

Estos resultados representan un avance frente a la investigación de Vargas y Brito (2021), en tanto se constató la existencia de un conjunto de elementos que determinan la gestión del equipo directivo y que tienen un alto nivel de aplicabilidad en las instituciones estudiadas, con lo cual se demostró que se trata de aspectos trascendentales, de mucha importancia, pero sin ningún tipo de rigurosidad y complejidad. Adicionalmente, esta gestión no se ve influenciada por elementos políticos o de corrientes pedagógicas, sino que se apega a las disposiciones del marco para la buena dirección y liderazgo escolar.

De esta manera, estos elementos se identifican con aquellos que permiten una certera definición de la visión estratégica y una comunicación efectiva que facilite la divulgación y socialización de los objetivos establecidos, así como de la necesidad de implementar y articular el currículo de tal forma que se cumpla con las disposiciones legales en materia de perfiles de egreso. Tal como se demostró, el predominio de estas condiciones en los establecimientos en estudio, se debieron a la promoción de elementos motivadores y de un clima confiable y al planteamiento de normas o estrategias que favorecen la participación de todos los involucrados; todo ello, en

consonancia con lo establecido por Mineduc (2020) en esta materia relacionada con gestión directiva e implementación y articulación curricular.

Por otro parte, los resultados respaldan los hallazgos de Capa (2020) con relación a que la gestión no es una dimensión unipersonal, sino que es proceso general conformado por varias etapas y elementos que no dependen de una única persona, sino que es el resultado de los esfuerzos de todos los involucrados en las labores académicas, pedagógicas y administrativas. Ahora bien, los resultados de la presente tesis revelan un proceso armónico, dinámico y sin mayores problemas que atente contra el buen funcionamiento institucional; y esto contradice la evidencia presentada por Donoso y Benavides (2018) para el caso de las escuelas públicas, en las que se identificaron nudos críticos de gran complejidad que afectan a la organización, dado el protagonismo otorgado al director.

Del mismo modo, la identificación de los altos niveles de aplicabilidad de la administración directiva respalda el estudio de Maureira (2018) en razón de la evolución de la gestión y liderazgo educativo que, en las actuales circunstancias, ha trascendido a un modelo más pluralista que ha dejado atrás las prácticas individualistas y jerárquicas en favor de una mayor participación de todas las instancias que se interrelacionan en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados de Curicó.

Asimismo, los altos niveles de aplicabilidad y confiabilidad encontrados en las respuestas de la muestra hacen ver que todos y cada uno de los reactivos que conformaron los indicadores de la variable marco para la buena dirección y liderazgo escolar, se constata un reconocimiento amplio de todos estos procesos dentro del personal de los establecimientos objeto de estudios, lo que presenta diferencias sustanciales con respecto a los hallazgos de Yáñez y Rivero (2020), quienes encontraron un alto desconocimiento de este instrumento de dirección y liderazgo, lo cual se acompañaba de percepciones bastante moderadas en cuanto a la preparación del personal para ejercer las especificaciones de las prácticas previstas en el marco.

Adicionalmente, los positivos resultados de esta investigación con respecto a las dimensiones de las prácticas y los recursos personales, se corresponden con las precisiones que hace Vallejos (2017) en su investigación, en cuanto a que las disposiciones del marco para la buena dirección y el liderazgo escolar se constituye en un instrumento que favorece los establecimientos educacionales del país en materia de prácticas directiva. La relación entre la gestión del equipo directivo y el referido marco, revela muchas coincidencias con este estudio porque se ha demostrado que un buen empleo de esta herramienta brinda a los distintos equipos directivos y docentes diversas estrategias para poder ejercer un liderazgo escolar efectivo, a fin de generar prácticas educativas que se correspondan con el liderazgo que se ejerce en las instituciones.

Finalmente, después de verificar los argumentos establecidos al inicio de esta tesis, también se corroboraron aspectos mencionados en los resultados y conclusiones de investigaciones anteriores, como las llevadas a cabo por Vargas y Brito (2021), Maureira (2018), Yáñez y Rivero (2020), Vallejo (2017), Mineduc (2020). **Ahora bien, resulta oportuno recomendar la realización de otras investigaciones que extiendan la población y la muestra a una cantidad más amplia de sujetos y sometan a escrutinio los resultados de la presente tesis, lo que contribuiría con el avance de esta materia en todos los establecimientos educativos de Chile y entregará mayores aportes al sistema educacional a nivel regional y nacional y no sólo a nivel local.**

En base al análisis, se observa que los resultados respaldan las conclusiones de las investigaciones publicadas en la comunidad científica en el campo de la educación. Sin embargo, se reitera la necesidad de desarrollar estudios complementarios que sirvan a los propósitos de otros contextos y ámbitos. Esto es relevante porque, los hallazgos y conclusiones de este estudio puede constituirse como un medio para incrementar y desarrollar el acervo de conocimientos en el área; y, también pueden servir de herramienta de gestión del equipo directivo y del marco de la buena dirección y liderazgo escolar de los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó.

CONCLUSIONES

Conclusiones por objetivo

Para el caso del objetivo general: se determinó que existe una alta asociación lineal, en la cual, el nivel de aplicabilidad que tienen los elementos de la gestión de equipos directivos será más alto, cuanto más alto sea el nivel de aplicabilidad de los elementos del marco de la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados de Curicó, durante el año 2020. Por lo tanto, se concluye que existe relación significativa entre la gestión de equipos directivos y el marco de la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados de Curicó.

Para el caso del objetivo específico 1: Establecer el nivel de aplicabilidad de los elementos inherentes a la gestión del equipo directivo en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020, partiendo de las percepciones de los consultados, se evidenció que cada uno de estos elementos de la gestión del equipo directivo registró un alto nivel de aplicabilidad. También se demostró que las desviaciones fueron bajas, es decir, las respuestas a los reactivos tuvieron una alta confiabilidad, a excepción de la correspondiente a la motivación, que registró una moderada desviación y, por tanto, una moderada confiabilidad. Para los elementos (indicadores) considerados no se registraron niveles moderados o bajos en términos de la aplicabilidad. Así pues, se concluye que existe un alto nivel de aplicabilidad de los elementos inherentes a la gestión del equipo directivo en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020.

Para el caso del objetivo específico 2: Establecer el nivel de aplicabilidad de los elementos del marco para la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020, partiendo de las percepciones de los consultados, se evidenció que cada uno de estos elementos del marco para la buena dirección y liderazgo escolar registró un alto nivel de aplicabilidad. Para los elementos (indicadores) considerados no se registraron

niveles moderados o bajos en términos de la aplicabilidad. Así pues, se concluye que existe un alto nivel de aplicabilidad de los elementos inherentes al marco para la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020.

Para el caso del objetivo específico 3: Determinar la relación entre la gestión del equipo directivo y las dimensiones de prácticas en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020, evidenció que no existe una correlación significativa entre la gestión del equipo directivo y las dimensiones de las prácticas, lo cual implica que no existe una alta asociación lineal entre estas en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados de Curicó, durante el año 2020.

Para el caso del objetivo específico 4: Determinar la relación entre la gestión del equipo directivo y los recursos personales en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020, se determinó que el nivel de aplicabilidad que tienen los elementos de la gestión de equipos directivos es más alto, cuanto más alto sea el nivel de aplicabilidad de los recursos personales en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados de Curicó, durante el año 2020.

RECOMENDACIONES

Relacionadas con el objetivo general:

De acuerdo a los resultados obtenidos se entregan una serie de recomendaciones entrega las cuales se destacan que, se requiere que le personal directivo de los establecimientos ubicados en una categoría de desempeño Medio, Medio bajo y bajo realicen un plan de mejora que contemple el diseño, implementación, ejecución y seguimiento de un conjunto de estrategias que permitan aprovechar las ventajas y fortalezas de las variables consideradas en el estudio y de las relaciones que entre ella existen. En este caso, lo relevante es reconocer los altos niveles de aplicabilidad en los

elementos (indicadores) que las componen y, a partir de allí, iniciar un proceso que conduzca a su consolidación y sostenimiento.

En cuanto a la gestión del equipo directivo, se recomienda que el Departamento de Administración Educacional Municipal (DAEM) desarrolle un Plan de acción con estrategias que permitan sistematizar, institucionalizar y reglamentar internamente procedimientos, a fin de garantizar que estos formalicen y respondan no a necesidades coyunturales, sino a una visión institucional que ha sido el resultado de un proceso extenso de consulta, participación, discusión y socialización de todos los involucrados en el hecho educativo, tanto interna como externamente.

Al respecto, convendría que quede a cargo del DAEM en relación al MBDLE se realice procesos de socialización de la Infografía existente, incluir con periodicidad a nivel comunal en reuniones de equipos directivos un trabajo práctico con el MBDLE, la revisión de manuales, repositorios o documentos donde conste toda la información atinente a cada uno de los aspectos que forman parte de la gestión directiva: comunicación, motivación, implementación-articulación curricular, normas y estrategias, visión estratégica, establecimiento de objetivos, clima de confianza, entre otros. Estos instrumentos deberán contener todos los procedimientos estandarizados y suficientemente claros para que trasciendan.

De la misma manera, los directivos deben promover encuentros y actividades de apoyo a la gestión como espacios para generar espacios de reflexión que, además de permitir la participación, fomenten el trabajo en equipo y la motivación laboral de cada uno de los miembros del personal de las instituciones. En este orden de ideas, se recomienda que estas actividades se consideren como parte de un cronograma anual que se ejecutaría paulatinamente y de acuerdo a unos lapsos preestablecidos, los cuales pueden desarrollarse a lo largo de todo el calendario escolar sin menoscabo de la prosecución normal de este.

Para realizar espacios de reflexión participativos se sugiere utilizar las herramientas que contribuyen a la puesta en práctica de los contenidos del nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar que se encuentran en la página

<https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/herramientas/>. Estas herramientas fueron desarrolladas a partir de un proceso de identificación de necesidades para el desarrollo de capacidades de liderazgo vinculadas al MBLDE, el cual se realizó con directivos escolares y supervisores del MINEDUC y están a disposición de los equipos directivos, con el fin de apoyar el desarrollo de prácticas de liderazgo escolar efectivo, que contribuyan a la mejora integral sostenida en los diferentes establecimientos.

Las herramientas mencionadas con anterioridad, se organizan en las cinco dimensiones de prácticas del nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar y se presentan a continuación:

Dimensión 1: Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.

- Proyecto Educativo Institucional (PEI): Formulario para la síntesis del PEI, Orientaciones para la revisión y actualización del PEI y Sentidos de nuestro proyecto educativo
- Plan de Mejoramiento Educativo (PME): Orientaciones PME, Documento de apoyo para la elaboración de la planificación anual PME, Evaluación anual PME, Formularios de registro PME.
- Mejoramiento Escolar: Liceos que mejoran. Aprendizajes para el desarrollo de oportunidades educativas.
- Guía de Orientaciones para liderar procesos participativos en el contexto escolar
- Planificación reflexiva para el desarrollo del liderazgo directivo
- Fortalecimiento de los traspasos de curso

Dimensión 2: Desarrollando capacidades profesionales.

- Fortalecimiento y organización de los espacios de reflexión pedagógica: Fortalecimiento del trabajo colaborativo, Desarrollo de talleres de reflexión pedagógica, Modalidades avanzadas de desarrollo profesional continuo.
- Desarrollo Profesional: Identificando Capacidades y Necesidades: Identificando Capacidades y Necesidades
- Diseño de un plan de desarrollo profesional continuo
- Proceso de inducción a la cultura escolar

Dimensión 3: Liderando los procesos de enseñanza aprendizaje.

- Construyendo una visión compartida del aprendizaje
- Articulación curricular y pedagógica desde los énfasis del PEI

- Monitoreando la implementación curricular y los logros de aprendizaje
- Construyendo una comunidad educativa inclusiva desde el aula
- Promoviendo espacios de colaboración entre docentes
- Acompañamiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de la observación y retroalimentación: Presentación, Orientaciones para observar los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula, Establecimientos Educativos (EE) en los que nunca se ha observado aula, EE donde la observación de aula ha presentado problemas, entre otros.
- Planificación de la enseñanza: Presentación, Orientaciones para la comprensión del currículum nacional: enfoque e instrumentos, Guía para el proceso de elaboración de una planificación, Pautas de análisis de las planificaciones

Dimensión 4: Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.

- Revisando nuestra política institucional desde un enfoque inclusivo
- Comprendiendo los conceptos de diversidad e inclusión en nuestra comunidad
- Fortaleciendo la participación en espacios formales inclusivos
- Estrategias para fortalecer la participación en la comunidad escolar
- Construyendo un clima de inclusión y confianza desde las prácticas directivas
- Gestión de la participación de la comunidad escolar

Dimensión 5: Desarrollando y gestionando el establecimiento educacional

- Organización del tiempo del Equipo Directivo con foco en el mejoramiento escolar
- Distinguiendo entre lo urgente y lo importante
- Batería gráfica para la toma de decisiones (<https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/herramientas/>)

Ahora bien, atendiendo a la naturaleza de los hallazgos se recomienda un refuerzo de los directivos para la aplicación de todas las estrategias relativas a la motivación del personal, así como también a la divulgación de los aspectos contenidos en el plan estratégico y de su cumplimiento. Para ello, es necesario realizar programas de atención de las necesidades del personal, así como de sus expectativas en torno a su participación y desarrollo dentro de la institución, pero, al mismo tiempo, se recomienda la programación de actividades de recreación y disfrute que permitan el abatimiento del cansancio y la rutina.

En cuanto a la divulgación de la planificación estratégica, se recomienda que el DAEM concrete una comunicación continua de estos aspectos mediante el envío de la información a través de correos electrónicos, aplicaciones de mensajería instantánea, redes sociales y cualquier otra plataforma que facilite el contacto y socialización con todos los que forman parte de los establecimientos municipales objeto de estudio.

Con relación a la aplicación del marco para la buena dirección y liderazgo educativo, se espera que el DAEM pueda generar la promoción de estrategias de igual naturaleza para sostener y consolidar los altos niveles de aplicabilidad que se evidenciaron en este trabajo de investigación. Es fundamental el diseño, ejecución y control de estrategias que favorezcan el apego a las disposiciones del mencionado instrumento para que se traduzca en el sostenimiento de los altos niveles evidenciados. De hecho, muchas de las actividades recomendadas, dada la relación evidenciada en los resultados, podrían concebirse como integradoras de estos dos aspectos trascendentales para la gestión educativa.

Para el caso del objetivo específico 1: Al establecerse que cada uno de los elementos de la gestión del equipo directivo registró un alto nivel de aplicabilidad, se recomienda a los Directivos la formalización, institucionalización y socialización de todos los procedimientos que de gestión con la finalidad de garantizar su sostenimiento a largo plazo. Para ello, tal como se advirtió antes, es preciso acudir al uso de manuales, repositorios o documentos que garanticen una adecuada descripción de todos los procedimientos para facilitar su cumplimiento. En ello, se precisa la participación activa y consecuente de todos los involucrados en los establecimientos estudiados en especial de la gestión directiva.

Para el caso del objetivo específico 2: Al establecerse que cada uno de estos elementos de la gestión del equipo directivo registró un alto nivel de aplicabilidad, muy en consonancia con la recomendación anterior, se requiere al DAEM, formalizar e institucionalizar y socializar de la aplicabilidad y cumplimiento de las disposiciones del marco para la buena dirección y liderazgo escolar, con lo que se impactaría positivamente su sostenimiento a largo plazo. Igualmente, para este caso, es preciso

acudir al uso de manuales, repositorios o documentos que garanticen una adecuada descripción de todos los elementos contenidos en este instrumento de gestión. A ello, además, se sumaría la recomendación de formalizar y programar continuamente procesos de participación, consulta, discusión y socialización de todos los aspectos que determinan ese marco y que, al mismo tiempo, lo determinan también.

Para el caso del objetivo específico 3: Al comprobarse que no existe una correlación significativa entre la gestión del equipo directivo y las dimensiones de las prácticas, resulta imperativo la intervención del DAEM para el fortalecimiento de los procesos de liderazgo docente y directivo mediante la incorporación al calendario académico de actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que contengan los aspectos que deben desarrollarse en esta materia. Para ello, es importante que el DAEM se disponga a revisar in situ las razones que determinan esta falta de asociación entre la gestión directiva y las dimensiones de prácticas, pues es necesario adelantar procesos de adecuación que conduzcan a la atención de esta falta de correspondencia, lo cual, entre otras cosas, puede implicar incumplimientos con el marco o procedimientos específicos que necesitan una reorientación. Al respecto, debe aclararse que el alcance de esta investigación no permitió tal identificación, pues esta tarea debe realizarse en el contexto concreto por parte de los directivos.

Para el caso del objetivo específico 4: Al comprobarse que existe una correlación positiva alta entre la gestión del equipo directivo y los recursos personales, se recomienda a los Directivos, el desarrollo de cursos de acción que consoliden el empleo de todos los aprendizajes adquiridos individualmente por el personal en favor del colectivo de los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño de Curicó. En este sentido, se sugieren talleres, programas de atención, actividades de integración, a efectos de identificar las potencialidades de cada uno de los miembros del personal y de las perspectivas que estas tienen frente a las necesidades de la institución en materia de gestión. Sin embargo, es conveniente mencionar que esto se haría con el propósito de garantizar su sostenimiento a largo plazo, pues su valoración fue muy positiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abregú V. (2011). **Construir una buena escuela: herramientas para el director.** Buenos Aires, Aique.
- Alvariño, C. Arzola, S. Bruner, J.J. Recart, M.O. Vizcarra, R. (2005). **Gestión Escolar: Un estado del arte de la literatura.** Educar Chile, Santiago.
- Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 7(1), 1-4.
- Barber, M., Whelan, F. & Clark, M. (2010). **Capturing the Leadership Premium.** McKinsey & Company
- Bush, T. (2012). Perspectivas internacionales sobre el desarrollo del liderazgo: marcando la diferencia. *Desarrollo profesional en educación*, v. 38, n. 4, p. 663-678
- Capa, S. 2020. Análisis y comparativa de las competencias clave de la función directiva en la gestión de un centro educativo. *Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas.* Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/43025>
- Del Valle García Carreño, I. (2012). Liderazgo Distribuido, Una Visión Innovadora De La Dirección Escolar: *Una Perspectiva Teórica.* Omnia, 16(3)
- Donoso-Díaz, S. y Benavides-Moreno, N. 2018. Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas. *Revista Brasileña Educación* N° 23. Disponible en: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230013>
- Ferreira, R. I. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7219-7238. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841
- Iranzo-García, P., Camarero-Figuerola, M., Barrios-Arós, C., Tierno-García, J. M., & Gilabert-Medina, S. (2018). ¿Qué opinan los maestros sobre las competencias de liderazgo escolar y sobre su formación inicial? *REICE. Revista Iberoamericana*

- sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(3), 29-48.
<https://doi.org/10.15366/reice2018.16.3.002>
- Iturra, C y Cancino, V. (2018) Asesoramiento a equipos de gestión y liderazgo educativo desde el abordaje de las competencias funcionales. *Revista Ensaio*, 20261-903, Rio de Janeiro – Brasil. 26 (101). Octubre - Diciembre, 2018
<https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601381>
- Leithwood, Kenneth. (2009) **¿Cómo liderar nuestras escuelas?** Área Educación. Fundación Chile, Santiago.
- Ley n. 20.501. Calidad y equidad de la educación. Diario Oficial, Santiago de Chile, 2011.
- Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. (2015). Mineduc. 1ª edición. Diseño, diagramación e impresión: Editora e Imprenta Maval Ltda. Publicación del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP.
- Maureira, Ó. 2018. Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación*, vol. 42, núm. 1, 2018 ISSN: 0379-7082 ISSN: 2215-2644. Universidad de Costa Rica Costa Rica. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44051918001>
- Ministerio de Educación. (2009). Ley General de Educación, Chile
- Ministerio de Educación (2014) Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación, (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Chile
- Ministerio de Educación de Chile (2015). Marco para la Buena Dirección. Criterios para el Desarrollo profesional y Evaluación del Desempeño. http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103070155490.MINEDUC.Marco_para_la_Buena_Direccion.pdf

- Mineduc (2020). Articulación curricular y pedagógica desde los énfasis del PEI dimensión: liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje
- Montes, N. (2018). **Equipos directivos y supervisores liderando procesos de transformación.** Banderas para la transformación. Disponible en https://drive.google.com/file/d/0B1__-qDuA2TzNk9rVVhoUldpbm8/view (consultado el 10 de octubre de 2018)
- Núñez, I., Weinstein, J. & Muñoz, G (2012). **¿Posición olvidada? Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile.** Educarchile.cl
- Osorno, R. (2017). **Los equipos directivos de los centros educativos públicos: composición, funciones y competencias.** Un instrumento de evaluación de su desempeño competencial Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Educación.
- Ulloa, S. (2016). **Caracterización de los directores/as de establecimientos educacionales de excelencia académica.** Un estudio de la región del Bio-Bío-Chile
- Unesco (2014). Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región. Santiago de Chile
- Valdés Morales, René, & Gómez-Hurtado, Inmaculada. (2019). Competencias y prácticas de liderazgo escolar para la inclusión y la justicia social. *Perspectiva Educativa*, 58(2), 47-68. <https://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.58-iss.2-art.915>
- Vallejos, L (2017). La importancia de un buen liderazgo directivo y pedagógico en la gestión educativa. *Revista GestiónArte*. De edición semestral de la red de apoyo a la gestión educativa de Uruguay. ISSN 2393-6363. Volumen 4
- Vargas-Vásquez, D., & Brito-Garcías, J. (2021). La gestión y el liderazgo escolar como factores de la diversidad cultural en la escuela en condiciones de emergencia sanitaria. *Maestro Y Sociedad*, 18(2), 650-673. Recuperado a partir de <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5365>

- Veleda, C. (2016) **¿Una bala de plata para mejorar la calidad educativa? La formación de los supervisores y directores de escuela.** Buenos Aires, CIPPEC.
- Weinstein, J. y Hernández, M. (2014). Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina. *Psicoperspectivas*, Viña del Mar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso , v. 13, n. 3, p. 52-68, 2014.
- Weinstein, J. & Muñoz, G., (2009). **¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?** (pp. 371 – 396). Santiago: CEPPE.
- Weinstein, J. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena. *Estudios Sociales*, 117, 123-147
- Yáñez, Teresa, & Rivero, Rosario. (2020) ¿Cuán preparados están los jefes técnicos para ejercer un liderazgo efectivo? Estudio de opinión a partir del marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. *Calidad en la educación*, (52), 81-110. <https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n52.667>

APÉNDICE

APÉNDICE 1. Matriz de Consistencia

INTERROGANTES	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA	RECOMENDACIONES
<p>GENERAL: ¿cómo se relacionan la gestión de equipos directivos y el marco de la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados de Curicó?</p> <p>ESPECIFICA 1: ¿Cuál es el nivel de aplicabilidad de los elementos inherentes a la gestión del equipo directivo en los establecimientos municipales con categoría de alto</p>	<p>GENERAL: analizar la relación entre la gestión de equipos directivos y el marco de la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó, durante el año 2020</p> <p>ESPECIFICA 1: Establecer el nivel de aplicabilidad de los elementos inherentes a la gestión del equipo directivo en los establecimientos municipales con</p>	<p>GENERAL: Hg: existe relación significativa entre la gestión de equipos directivos y el marco de la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados de Curicó, durante el año 2020. Ho: no existe relación significativa entre la gestión de equipos directivos y el marco de la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados de Curicó, durante el año 2020.</p> <p>ESPECIFICA 1: He: existe un alto nivel de aplicabilidad de los elementos inherentes a la gestión del equipo directivo en los establecimientos municipales con categoría de alto</p>	<p>Variable 1 Gestión de los equipos directivos Indicadores: Visión Estratégica Establecimiento de Objetivos Comunicación Implementación y articulación curricular Motivación Clima de confianza Normas y Estrategias</p> <p>Variable 2 Marco de la buen dirección y liderazgo escolar Indicadores Dimensiones de prácticas Recursos personales</p> <p>Escala de medición: La escala de medición es Ordinal, considerando cada una de las</p>	<p>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Cuantitativa, no experimental, transaccional, descriptiva</p> <p>ÁMBITO DE ESTUDIO 2 establecimientos municipales con categoría de alto desempeño en Curicó</p> <p>POBLACIÓN y MUESTRA 8 personas entre los cuales de destacan: 2 directores(as) (1 por cada escuela), 2 Jefes de Unidad Técnico Pedagógica (1 por cada escuela), 2 Encargados de Convivencia escolar (1 por cada escuela) y 2 representantes de los docentes (1 por cada escuela). Técnica de muestreo censal, donde la población es igual a la muestra.</p> <p>TÉCNICA</p>	<p>Relacionadas con el objetivo general: Atendiendo a las conclusiones generales se requiere el diseño, implementación, ejecución y seguimiento de un conjunto de estrategias que permitan aprovechar las ventajas y fortalezas de las variables consideradas en el estudio y de las relaciones que entre ella existen. En este caso, lo relevante es reconocer los altos niveles de aplicabilidad en los elementos (indicadores) que las componen y, a partir de allí, iniciar un proceso que conduzca a su consolidación y sostenimiento. En síntesis, ante los resultados positivos y la naturaleza de las conclusiones, se requiere de acciones y estrategias que garanticen, más allá de las coyunturas, la permanencia de los altos niveles de aplicabilidad de los elementos de la gestión del equipo directivo y del marco de la buena dirección y liderazgo escolar. Para ello, tal como se ha mencionado, es vital promover el involucramiento de todas las instancias, personas y entes que convergen en los establecimientos municipales con categoría de alto impacto ubicados en Curicó.</p> <p>Relacionadas con el objetivo específico 1: al establecerse que cada uno de los elementos de la gestión del equipo directivo registró un alto nivel de aplicabilidad, se recomienda la formalización, institucionalización y socialización de todos los procedimientos que de gestión con la finalidad de garantizar su sostenimiento a largo plazo. Para ello, tal</p>

desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020?

categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020.

desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020
 Ho: no existe un alto nivel de aplicabilidad de los elementos inherentes a la gestión del equipo directivo en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020

categorías de valor que se presentan:
 Siempre (3)
 A veces (2)
 Nunca (1)

Encuesta

INSTRUMENTO

Cuestionario de 45 preguntas basado en Marco de la buena dirección y liderazgo escolar

como se advirtió antes, es preciso acudir al uso de manuales, repositorios o documentos que garanticen una adecuada descripción de todos los procedimientos para facilitar su cumplimiento. En ello, se precisa la participación activa y consecuente de todos los involucrados en los establecimientos estudiados.

ESPECIFICA 2:
 ¿Cuál es el nivel de aplicabilidad de los elementos del marco para la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020?

ESPECIFICA 2:
 Establecer el nivel de aplicabilidad de los elementos del marco para la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020

ESPECIFICA 2: He: existe un alto nivel de aplicabilidad de los elementos del marco para la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020
 Ho: no existe un alto nivel de aplicabilidad de los elementos del marco para la buena dirección y liderazgo escolar en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020

Relacionadas con el objetivo específico 2:

al establecerse que cada uno de estos elementos de la gestión del equipo directivo registró un alto nivel de aplicabilidad, muy en consonancia con la recomendación anterior, se requiere formalizar e institucionalizar y socializar de la aplicabilidad y cumplimiento de las disposiciones del marco para la buena dirección y liderazgo escolar, con lo que se impactaría positivamente su sostenimiento a largo plazo. Igualmente, para este caso, es preciso acudir al uso de manuales, repositorios o documentos que garanticen una adecuada descripción de todos los elementos contenidos en este instrumento de gestión. A ello, además, se sumaría la recomendación de formalizar y programar continuamente procesos de participación, consulta, discusión y socialización de todos los aspectos que determinan ese marco y que, al mismo tiempo, lo determinan también.

ESPECIFICA 3: ¿Cuál es la relación entre la gestión del equipo directivo y las dimensiones de prácticas en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020?

ESPECIFICA 3: Determinar la relación entre la gestión del equipo directivo y las dimensiones de prácticas en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020

ESPECIFICA 3: He: existe relación significativa entre la gestión del equipo directivo y las dimensiones de prácticas en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020

Ho: no existe relación entre la gestión del equipo directivo y las dimensiones de prácticas en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020

ESPECIFICA 4: ¿Cuál es la relación entre la gestión del equipo directivo y los recursos personales en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020?

ESPECIFICA 4: Determinar la relación entre la gestión del equipo directivo y los recursos personales en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en

ESPECIFICA 4: He: existe relación significativa entre la gestión del equipo directivo y los recursos personales en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020

Relacionadas con el objetivo específico 3: al comprobarse que no existe una correlación significativa entre la gestión del equipo directivo y las dimensiones de las prácticas, resulta imperativo el fortalecimiento de los procesos de liderazgo docente y directivo mediante la incorporación al calendario académico de actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que contengan los aspectos que deben desarrollarse en esta materia. Para ello, es importante revisar in situ las razones que determinan esta falta de asociación entre la gestión directiva y las dimensiones de prácticas, pues es necesario adelantar procesos de adecuación que conduzcan a la atención de esta falta de correspondencia, lo cual, entre otras cosas, puede implicar incumplimientos con el marco o procedimientos específicos que necesitan una reorientación. Al respecto, debe aclararse que el alcance de esta investigación no permitió tal identificación, pues esta tarea debe realizarse en el contexto concreto por parte de los directivos.

Relacionadas con el objetivo específico 4: al comprobarse que existe una correlación positiva alta entre la gestión del equipo directivo y los recursos personales, se recomienda el desarrollo de cursos de acción que consoliden el empleo de todos los aprendizajes adquiridos individualmente por el personal en favor del colectivo de los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño de Curicó. En este sentido, se sugieren talleres, programas de atención, actividades de integración, a efectos de

Curicó durante el año 2020

Ho: no existe relación significativa entre la gestión del equipo directivo y los recursos personales en los establecimientos municipales con categoría de alto desempeño ubicados en Curicó durante el año 2020

identificar las potencialidades de cada uno de los miembros del personal y de las perspectivas que estas tienen frente a las necesidades de la institución en materia de gestión. Sin embargo, es conveniente mencionar que esto se haría con el propósito de garantizar su sostenimiento a largo plazo, pues su valoración fue muy positiva

APÉNDICE 2
INSTRUMENTO UTILIZADO
ENCUESTA APLICADA
UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA
Estimado:

Solicito a usted tenga la voluntad de responder las siguientes preguntas o planteamientos marcando con una X la alternativa que más se acerque a su experiencia. Esta actividad no es para evaluarle a usted, se resguardará su privacidad en torno a sus respuestas y los datos sólo serán utilizados para el trabajo de tesis en torno a la investigación planteada.

Buena (3)

Regular (2)

Mala (1)

Variable 1: Gestión del equipo directivo					
Indicador	Ítem	Pregunta	Buena (3)	Regular (2)	Mala (1)
Visión Estratégica	1	El equipo directivo en su gestión propone alternativas para la solución de situaciones determinadas			
	2	El equipo directivo en su gestión cumple con la misión de la institución			
	3	El equipo directivo en su gestión se preocupa por los aspectos pedagógicos			
	4	El equipo directivo en su gestión se preocupa por dar a conocer a los docentes la visión estratégica			
	5	El equipo directivo en su gestión escucha a los docentes en los aportes que tengan a bien hacer para el cumplimiento de la visión estratégica			
Establecimiento de Objetivos	6	El equipo directivo en su gestión da a conocer al personal los objetivos estratégicos para cumplir con la misión institucional			
	7	El equipo directivo en su gestión describe de forma clara lo que quiere lograr en la institución			
	8	El equipo directivo en su gestión aprovecha las oportunidades para contrarrestar las amenazas del entorno escolar			
	9	El equipo directivo en su gestión aprovecha las fortalezas del personal para minimizar las debilidades			
	10	El equipo directivo en su gestión entrega objetivos estratégicos claros			
Comunicación	11	El equipo directivo en su gestión transmite la información de forma clara a todo el personal			
	12	El equipo directivo en su gestión permite que el personal exprese sus opiniones			

	13	El equipo directivo en su gestión permite que el personal comparta información valiéndose de gestos, lenguaje corporal o signos no lingüísticos			
	14	El equipo directivo en su gestión promueve espacios que favorecen la comunicación entre todo el personal			
	15	El equipo directivo en su gestión permite canales de comunicación para establecer acuerdos con el personal			
Implementación y articulación curricular	16	El equipo directivo en su gestión implementa el manual de articulación curricular propuesto por el Mineduc			
	17	El equipo directivo en su gestión implementa el manual de articulación pedagógica propuesto por el Mineduc			
	18	El equipo directivo en su gestión lidera los procesos de enseñanza y aprendizaje			
	19	El equipo directivo en su gestión monitorea los procesos de enseñanza y aprendizaje			
	20	El equipo directivo en su gestión vela porque la articulación curricular cumpla con el perfil de egreso propuesto por el Mineduc			
Motivación	21	El equipo directivo en su gestión promueve la ayuda a todos los individuos en la institución			
	22	El equipo directivo en su gestión implementa acciones motivadoras para el logro de las metas de la institución			
	23	El equipo directivo en su gestión implementa la motivación positiva en sus labores			
	24	El equipo directivo en su gestión evita acciones que promueva la motivación negativa en sus labores			
	25	El equipo directivo en su gestión promueve tareas que motiven al personal de la institución			
Clima de confianza	26	El equipo directivo en su gestión promueve un clima de confianza con el personal			
	27	El equipo directivo en su gestión implementa la escucha activa como elemento que fomenta la confianza del personal			
	28	El equipo directivo en su gestión es sincero, integro y comunicativo con su personal			
	29	El equipo directivo en su gestión propicia un ambiente de colaboración			
	30	El equipo directivo en su gestión genera un ambiente de enseñanza y aprendizaje activo			
Normas y Estrategias	31	El equipo directivo en su gestión establece normas claras para mantener un orden determinado			
	32	El equipo directivo en su gestión establece estrategias articuladas y claras			
	33	El equipo directivo en su gestión promueve bases de un comportamiento basado en el respeto mutuo			
	34	El equipo directivo en su gestión garantiza el correcto funcionamiento y armonía en la institución			
	35	El equipo directivo en su gestión ayuda a la administración de los recursos para cumplir con las metas de la institución			

Variable 2: Marco de la buen dirección y liderazgo escolar					
Indicador	Ítem	Pregunta	Buena (3)	Regular (2)	Mala (1)
Dimensiones de prácticas	1	El equipo directivo en su gestión define en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.			
	2	El equipo directivo en su gestión desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.			
	3	El equipo directivo en su gestión monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.			
	4	Anticipan conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.			
	5	Estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles y en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.			
Recursos Personales	6	El equipo directivo en su gestión muestra principios éticos que orienta sus decisiones como líder			
	7	El equipo directivo en su gestión promueve capacidades conductuales que permiten implementar acciones para el logro de los objetivos			
	8	El equipo directivo en su gestión se ocupa de conocer y analizar el contexto en el cual se desarrolla la praxis educativa			
	9	El equipo directivo en su gestión comprende lo que sucede a partir de la interacción con los miembros de la comunidad escolar			
	10	El equipo directivo en su gestión conecta los conocimientos adquiridos con su experiencia profesional para implementarlo en sus prácticas			

Nota: Elaboración propia, a partir del Marco para la buena dirección de Chile, 2021

APÉNDICE 3. VALIDACIÓN

VALIDACIÓN

I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del docente informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de evaluación
Katherine Rincon Camacaro	Profesora de La Universidad del Zulia	Cuestionario
Título: GESTIÓN DE EQUIPOS DIRECTIVOS BAJO EL MARCO DE LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO ESCOLAR. Caso: Establecimientos Municipales con Categoría de Alto Desempeño, Curicó, 2020		

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN

Lea cuidadosamente cada uno de los indicadores y criterios que contiene el instrumento de validación, marcando con una equis (X) la categoría que considere en función a su opinión de acuerdo a los objetivos de la investigación y las variables. Dicho instrumento arrojará el factor de validación y, por consecuencia la media del nivel de confianza del cuestionario a aplicar.

INDICADORES	CRITERIOS	CATEGORÍA					Puntaje
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Buena	Excelente	
		1	2	3	4	5	
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.					x	5
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.					x	5
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					x	5
4. Suficiencia	Existe una organización lógica.					x	5
5. Intencionalidad	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					x	5
6. Consistencia	Adecuado para medir las habilidades sociales de las personas.					x	5
7. Coherencia	Basado en aspectos teórico-científicos de la asignatura.					x	5
8. Metodología	Entre las variables y los indicadores.				x		4
9. Pertinencia	La estrategia responde al propósito de la investigación.					x	5
10. Redacción	El instrumento es fácil de aplicación					x	5
Total ponderado							48
Verdicto: Aplicable: <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Aplicable con observaciones: _____ No aplicable: _____							



Katherine Rincon Camacaro - Experto

VALIDACIÓN

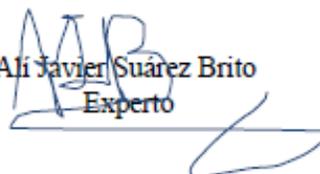
I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del docente informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de evaluación
Ali Javier Suárez Brito	Profesor de La Universidad del Zulia	Cuestionario
Título: GESTIÓN DE EQUIPOS DIRECTIVOS BAJO EL MARCO DE LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO ESCOLAR. Caso: Establecimientos Municipales con Categoría de Alto Desempeño, Curicó, 2020		

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN

Lea cuidadosamente cada uno de los indicadores y criterios que contiene el instrumento de validación, marcando con una equis (X) la categoría que considere en función a su opinión de acuerdo a los objetivos de la investigación y las variables. Dicho instrumento arrojará el factor de validación y, por consecuencia la media del nivel de confianza del cuestionario a aplicar.

INDICADORES	CRITERIOS	CATEGORÍA					Puntaje
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Buena	Excelente	
		1	2	3	4	5	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado.					x	5
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables.					x	5
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					x	5
4. Suficiencia	Existe una organización lógica.				x		4
5. Intencionalidad	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					x	5
6. Consistencia	Adecuado para medir las habilidades sociales de las personas.					x	5
7. Coherencia	Basado en aspectos teórico-científicos de la asignatura.					x	5
8. Metodología	Entre las variables y los indicadores.				x		4
9. Pertinencia	La estrategia responde al propósito de la investigación.					x	5
10. Redacción	El instrumento es fácil de aplicación					x	5
Total ponderado							48
Verdicto: Aplicable: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Aplicable con observaciones: _____ No aplicable: _____							


 Ali Javier Suárez Brito
 Experto

VALIDACIÓN

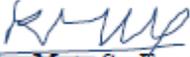
I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del docente informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de evaluación
Karelys Mota S	Profesora de La Universidad del Zulia	Cuestionario
Título: GESTIÓN DE EQUIPOS DIRECTIVOS BAJO EL MARCO DE LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO ESCOLAR. Caso: Establecimientos Municipales con Categoría de Alto Desempeño, Curicó, 2020		

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN

Lea cuidadosamente cada uno de los indicadores y criterios que contiene el instrumento de validación, marcando con una equis (X) la categoría que considere en función a su opinión de acuerdo a los objetivos de la investigación y las variables. Dicho instrumento arrojará el factor de validación y, por consecuencia la media del nivel de confianza del cuestionario a aplicar.

INDICADORES	CRITERIOS	CATEGORÍA					Puntaje
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Buena	Excelente	
		1	2	3	4	5	
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.					x	5
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.					x	5
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					x	5
4. Suficiencia	Existe una organización lógica.					x	5
5. Intencionalidad	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					x	5
6. Consistencia	Adecuado para medir las habilidades sociales de las personas.					x	5
7. Coherencia	Basado en aspectos teórico-científicos de la asignatura.					x	5
8. Metodología	Entre las variables y los indicadores.				x		4
9. Pertinencia	La estrategia responde al propósito de la investigación.					x	5
10. Redacción	El instrumento es fácil de aplicación					x	5
Total ponderado							48
Verdicto: Aplicable: ___ Sí ___ Aplicable con observaciones: _____ No aplicable: _____							


 Dra. Karelys Mota S - Experto

APÉNDICE 5

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, _____, en mi calidad de funcionario de la institución educacional _____, por el presente documento accedo a participar en el desarrollo de la investigación titulada: **GESTIÓN DE EQUIPOS DIRECTIVOS BAJO EL MARCO DE LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO ESCOLAR. Caso: Establecimientos Municipales con Categoría de Alto Desempeño, Curicó, 2020**, respondiendo un cuestionario que será aplicado en el centro educacional donde cumpla mis labores.

Además, autorizo a que los resultados de la investigación sean publicados en los trabajos que se estimen pertinentes e internamente en el liceo.

Firma de la Investigadora

Firma de Funcionario