

Revista de

PEDAGOGÍA

Enero - Abril
2026 • N° 521

Pág.
21

Liderazgo que transforma la escuela y el aula

Editorial:

El compromiso de la educación particular
ante los desafíos del Chile actual

Pág. 2

Dialoguemos sobre el

**LIDERAZGO QUE
TRANSFORMA
LA ESCUELA Y EL AULA**

14 Y 15 DE MAYO

CENTRO DE EVENTOS SUR ACTIVO - CONCEPCIÓN



Actualidad Educativa:

Algoritmos y
convivencia escolar
Pág. 4

Destacados:

El futuro de la inteligencia
artificial en educación
Pág. 8



Sembrando
esperanza en
nuestras aulas

fide.cl

2



EL COMPROMISO DE LA EDUCACIÓN PARTICULAR ANTE LOS DESAFÍOS DEL CHILE ACTUAL

La importancia de nuestra Federación como faro de principios, espacio de encuentro y protagonista activo en la defensa de la educación en tiempos de redefinición de pactos sociales, es parte de lo que nos plantea el presidente nacional de FIDE.

4



ALGORITMOS Y CONVIVENCIA ESCOLAR

¿Qué nos muestra el celular? Vivimos en una época donde la atención digital es el recurso más disputado del planeta e influye directamente en nuestras vidas, en la educación y sobre todo en la formación de niños, niñas y adolescentes.

8

EL FUTURO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EDUCACIÓN

La Inteligencia Artificial ofrece oportunidades revolucionarias en educación con herramientas en aprendizaje, retroalimentación en tiempo real o automatización de tareas. Sin embargo, adoptarlo trae consigo diversos desafíos.



5

Director y Representan Legal

Pedro Díaz Cuevas

2

Editor General

Jean Claude Penjean Díaz

1

Consejo Editorial

P. Juan Pablo Moreno
Faustino Villagra Santana
Lorena Alcota Ireland
Víctor Machuca Manríquez
Rodrigo Urrutia Stagno

Diseño Gráfico

SM Chile
Kevin González

Fotografías

Archivo Fide

Redacción y Administración

Dieciocho N° 45, of. 101, Santiago, Chile
Casilla 13305
Fono FIDE: +569 8540 5816
fide@fide.cl

Fide.Nacional

fide_chile

Fide.Nacional

Fide

Todos los artículos firmados son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente reflejan o representan el pensamiento de FIDE.

El compromiso de la Educación Particular ante los desafíos del Chile actual

Desde su fundación, la **Federación de Instituciones de Educación Particular (FIDE)** ha sido mucho más que una asociación gremial; es un faro de principios, un espacio de encuentro y un actor fundamental en el desarrollo humano de nuestra nación. Al dirigir estas líneas a las comunidades educativas que conforman nuestra red, lo hago con una profunda conciencia del momento histórico que atravesamos.

Chile se encuentra en un proceso de redefinición de sus pactos sociales y, dentro de esa discusión, la educación ocupa un lugar central. Como colegios particulares y particulares subvencionados, no somos meros espectadores de esta transformación; somos protagonistas que, desde la libertad de enseñanza y el pluralismo, aportamos a la construcción de una sociedad más justa y solidaria.

Nuestra contribución al diseño de políticas educativas se basa en la defensa de un principio fundamental: la **libertad de enseñanza**. Entendemos este concepto no solo como el derecho de abrir y organizar establecimientos, sino como el derecho preferente de los padres a elegir la educación de sus hijos.

FIDE ha estado presente en las mesas de trabajo con el Ministerio de Educación, el Consejo Nacional de Educación y las comisiones parlamentarias, siempre con un espíritu colaborativo. Nuestra postura es clara: la colaboración público - privada es esencial para garantizar la calidad y la equidad.

Hemos tenido incidencia en el Sistema de Admisión Escolar (SAE), trabajado arduamente para que el sistema reconozca las particularidades de los proyectos educativos, asegurando que las familias que buscan una formación basada en valores específicos puedan encontrar espacios adecuados.

Tras las secuelas de la pandemia y las brechas de aprendizaje que se profundizaron, FIDE ha liderado propuestas de **Reactivación Educativa**. No basta con volver a las aulas; es imperativo innovar en las metodologías de enseñanza y recuperar los niveles de lectoescritura y razonamiento lógico que se vieron mermados. Nuestro aporte ha sido técnico y práctico, compartiendo experiencias exitosas entre nuestros afiliados para que ninguna comunidad se quede atrás.

Respecto de nuestros afiliados, sabemos que dirigir un colegio hoy es una tarea de una complejidad sin precedentes. El escenario actual nos enfrenta a desafíos normativos, sociales y tecnológicos que requieren de una federación activa y presente. La sobrecarga administrativa y la constante evolución de la normativa educacional pueden resultar abrumadoras para los equipos directivos. FIDE ha fortalecido su Departamento Jurídico para ofrecer una asesoría que no solo busca el cumplimiento de la ley, sino que protege la integridad de nuestros proyectos educativos frente a interpretaciones burocráticas que a veces pierden de vista el fin pedagógico.



La Revista de Pedagogía es un testimonio de nuestro compromiso con el saber. Sin embargo, este compromiso se extiende a seminarios, diplomados y talleres que organizamos a lo largo del país. Creemos firmemente en que **un docente - líder que aprende es un docente que inspira**.

El proceso educativo actual ya no puede limitarse a la transmisión de contenidos académicos. La salud mental de nuestros estudiantes y docentes es una prioridad absoluta. Los colegios FIDE se han caracterizado siempre por una formación integral, y hoy más que nunca, debemos ser refugios de seguridad, empatía y contención emocional. "Educar la mente sin educar el corazón no es educación en absoluto". Esta premisa de Aristóteles cobra hoy una relevancia vital. Nuestros colegios deben ser espacios donde se cultive la resiliencia y el sentido de propósito.

Los eventos dramáticos que se están viviendo en nuestros colegios, nos demandan formar ciudadanos capaces de dialogar, de respetar al que piensa distinto y de comprometerse con el bien común. En un clima social a veces polarizado, la educación particular tiene el deber de ser una escuela de democracia. Estamos promoviendo currículos transversales que fortalezcan la formación ciudadana, la ética y la responsabilidad social.

Queridos sostenedores, directivos, docentes y asistentes de la educación: El camino no es fácil. Las exigencias son muchas y los recursos, a veces,

escasos. Sin embargo, la labor que realizamos en cada rincón de Chile es la semilla de un futuro mejor. Cada niño, niña y joven que se forma en nuestras aulas es una promesa de esperanza para el país. Nuestra federación seguirá siendo ese puente entre la realidad de la sala de clases y las altas esferas de decisión política. Seguiremos denunciando lo que atente contra la calidad educativa y seguiremos proponiendo soluciones creativas para los problemas que nos aquejan.

Al cerrar esta editorial, reitero mi compromiso, el de nuestros profesionales, el de toda la Mesa Directiva y la Junta Nacional de FIDE con la excelencia y la equidad. No descansaremos en nuestro afán de dotar a los colegios particulares de las mejores herramientas para que puedan cumplir su misión.

La educación es, por definición, un acto de fe en el futuro. En FIDE, esa fe se traduce en trabajo constante, en estudio riguroso y en una vocación de servicio inquebrantable. Sigamos adelante, con la frente en alto, sabiendo que en nuestras manos está la construcción del alma de Chile.

Fraternalmente,

Pedro Díaz Cuevas

Presidente de FIDE, Director Revista de Pedagogía

Algoritmos y convivencia escolar

Por **Marcela Momberg**, profesora y conferencista digital

Estamos en una época donde tú atención digital es el recurso más disputado del planeta. Y en ese escenario, los algoritmos que deciden lo que vemos y consumimos no son neutros, sin saber alimentamos máquinas que por medio de la captura de nuestros intereses nos llevan por el espacio digital, una maraña de conectividad difícil de visualizar.

La era digital y sus variantes inteligentes nacieron hace muchas décadas, le debemos avances y tecnologías vitales para el ser humano, en un inicio fue tarea de pocos científicos que rápidamente se expandió por escuelas de ingeniería por el mundo. A mediados de los años 90 del siglo pasado nace la World Wide Web (WWW) un nuevo ecosistema que nos capturó nos cambió la forma de comunicarnos, y penetró en cada área de desenvolvimiento del ser humano, nació el email, procesadores de texto, juegos y aplicaciones basadas en conectividad que nos permitió operar en forma remota e inteligente capturando cada actividad social, laboral, rápidamente. No nos dimos cuenta como asumimos esta tecnología sin manuales de usuario ni instrucción alguna, donde no hicimos nuestras tareas fue con nuestros hijos. Nuestros "SmartPhones" pasaron a cumplir un rol familiar, "Baby Sitting digital", la niñera electrónica, el aparato que deja a los padres comer, ver TV, conversar, y otras más. Esta triste experiencia se expandió hasta lo inimaginable, muchos abandonaron tareas educativas, valores, principios, juegos comunitarios, tradiciones, creatividad y hasta el mismo aburrimiento, actividades que hoy añoramos.

Abandonamos las tareas de la enseñanza desde la familia durante el crecimiento vital. Internet hizo el resto, tardamos mucho en asumir que los alumnos se comunicaban a través de otros canales y comenzaron a adquirir vicios digitales a muy temprana edad, por otra parte, a la fecha, aun la educación no asume que tanto Internet como la Inteligencia Artificial introdujo herramientas como multiformato, multiacceso, multi conectividad y capacidades de investigación propias de estudios superiores

Los menores se encontraron con accesos a un mundo de información para lo cual no tenían ni tiene la madurez cognitiva, el conocimiento ni la educación para desenvolverse en esta carretera de altísima velocidad.

Entraron a la IA y desarrollaron relaciones, apoyo psicológico y varias otras asistencias virtuales manejadas por una máquina, reemplazando relaciones familiares, colegio y amistades creadas por su "amigo IA"

Los resultados de las acciones anteriores los llevaron a situaciones dolorosas, que leemos con estupor cada día

La tecnología no es la responsable, la tecnología fue creada para ayudarnos, para nivelar el acceso al conocimiento. Democratiza la educación por el acceso a contenidos, fuentes de información y aplicaciones necesarias para asumir nuestros propios desafíos. Sin embargo existe una Orfandad Digital ascendente que la IA hace más notoria.

La educación tiene un papel crucial asumiendo la alfabetización como el Cuidado y prevención Digital, la digitalización llegó al mundo para quedarse y es una realidad brutal en todos los aspectos de nuestras vidas.

Hay estudios y experiencias que debemos comprender, un menor de edad en etapa de desarrollo cognitivo debe fortalecer el mundo análogo tanto como el desarrollo de habilidades socio emocionales, pero es innegable que un alumno de enseñanza media no solo debe entender, sino que prepararse para el mundo en lo que respecta a educación superior, técnica, laboral o posibles emprendimientos personales.

Es el desafío de familias, Escuela, Estado.

Necesitamos tu ayuda, escribo esta nota como un llamado a humanizar nuestros procesos docentes, a retomar el antiguo rol de la familia, cuando los padres y abuelos asumían la enseñanza de la lectura, a retomar el silabario, en la medida que crecen es cada día más evidente la urgencia del acompañamiento parental, un tutorial jamás podrá cumplir ese rol, tus hijos los necesitan hoy más que nunca

Marcela Momberg
Profesora y Conferencista Digital
marcela@momberg.cl



Liderazgo del equipo directivo: Análisis comparativo de estrategias de innovación en el Plan de Mejoramiento Educativo

Por **Daniel Villarroel Montaner**, PhD Fundación Montaner Chile,
Joaquín Gairín Sallán, PhD CRIEDO UAB,
Saida López Crespo, PhD CRIEDO UAB



El liderazgo del equipo directivo constituye uno de los factores internos más influyentes en la mejora escolar y en la generación de condiciones institucionales que favorecen el aprendizaje de los/as estudiantes, ya que impacta indirectamente en los resultados escolares mediante la construcción de visiones compartidas, el fortalecimiento de las capacidades y el desarrollo de una cultura organizacional.

En este contexto, diversas investigaciones han advertido que el PME ha tendido a transformarse en un dispositivo más orientado al cumplimiento administrativo que al desarrollo efectivo de capacidades institucionales para la mejora escolar.

Al respecto, surge la necesidad de comprender cómo los equipos directivos lideran procesos de innovación en el marco del PME, especialmente en centros educativos que atienden contextos vulnerabilidad.

Particularmente, se desarrolla en centros educativos de la región del Biobío, que pertenecen a tres tipos de dependencia administrativa, donde Los sujetos de estudio corresponden a equipos directivos, quienes participan en procesos de análisis documental, entrevistas y grupos focales orientados a identificar prácticas de liderazgo e innovación vinculadas al PME.

Los resultados muestran que, si bien existen diferencias en los estilos de gestión asociados a cada tipo de dependencia administrativa, el factor decisivo constituye la capacidad del liderazgo directivo para articular los instrumentos de gestión institucional —particularmente el PEI y el PME— con las necesidades del contexto.

A partir de este análisis comparado, se destaca que las estrategias de innovación lideradas por los equipos directivos contribuyen al mejoramiento escolar en contextos vulnerables, entre las que destacan: el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, el acompañamiento sistemático al aula,

el desarrollo del trabajo colaborativo docente, el uso de información para la toma de decisiones y la promoción de estrategias de apoyo socioemocional para los estudiantes.

Además, la mejora escolar en contextos vulnerables depende en gran medida de la capacidad del equipo directivo para transformar el PME en una herramienta estratégica de innovación pedagógica y organizacional, superando su uso meramente administrativo. En este sentido, el liderazgo directivo emerge como un factor clave para articular visión institucional, gestión pedagógica y estrategias de innovación orientadas al aprendizaje y al bienestar integral de los estudiantes.

La contribución, evidencia empíricamente lo relevante para comprender el rol del liderazgo directivo en la implementación de procesos de mejora escolar en contextos de vulnerabilidad, contribuyendo al debate sobre el desarrollo de capacidades de liderazgo educativo y la gestión estratégica de los instrumentos de mejora en el sistema escolar chileno.

El Futuro de la Inteligencia Artificial en la Educación

Por **John Atkinson**



La introducción de la era digital ha modernizado los estándares educativos, permitiendo a los estudiantes acceder rápidamente a recursos de aprendizaje como libros digitales, videos y herramientas de colaboración en línea. La *Inteligencia Artificial* (IA) ofrece

oportunidades revolucionarias en educación, personalizando el aprendizaje, proporcionando retroalimentación en tiempo real y facilitando la automatización de tareas. Sin embargo, su adopción enfrenta desafíos, como la necesidad de políticas públicas efectivas, infraestructura tecnológica en países en desarrollo y la capacitación de educadores en IA. A pesar de estos obstáculos, la IA ya está siendo utilizada para impulsar la enseñanza y el aprendizaje a través de aplicaciones móviles que ofrecen experiencias de aprendizaje personalizadas y eficientes. En este documento se describen brevemente algunos de dichos usos, las oportunidades y desafíos.

Introducción

En la era digital, los estándares de educación y aprendizaje se han modernizado y los estudiantes poseen mejor acceso a la investigación y el aprendizaje de manera rápida y eficiente. Actualmente, los niños pequeños de entre 8 y 15 años utilizan teléfonos inteligentes y otras aplicaciones para trabajar en sus proyectos educativos, y hay libros digitales, audiolibros y videos disponibles en varios sitios web que permiten a los estudiantes adquirir conocimientos sobre ideas y conceptos complejos. Para obtener un conocimiento profundo sobre su proyecto, los estudiantes leen publicaciones en la web, hacen preguntas por correo electrónico a sus profesores e incluso chatean en vivo con ellos a través de una videoconferencia. Mientras los estudiantes trabajan en colaboración en un proyecto, estos pueden compartir sus presentaciones con otros miembros del grupo aplicando herramientas basadas en tecnología como wikis y documentos de Google, ayuda audiovisual y herramientas de IA, lo que lo convierte en un entorno ideal para realizar un curso de ciencia de datos. A medida que la tecnología de IA continúa desarrollándose,

muchos estudiantes utilizan diferentes herramientas de IA para trabajar en sus tareas. Esto involucra tecnologías de *aprendizaje automático* (ML), *procesamiento de lenguaje natural* (NLP), y sistemas conversacionales como ChatGPT, entre otros.

Oportunidades de la IA que pueden revolucionar la educación

La IA tiene el potencial de desarrollar la educación al brindar experiencias de aprendizaje personalizadas a cada estudiante en función de sus estilos, intereses y habilidades de aprendizaje. Los sistemas de IA ajustan los programas educativos para hacerlos más atractivos para los estudiantes. Así, el contenido interactivo puede brindar resultados de aprendizaje más efectivos para estudiantes de todas las edades. Por ejemplo, los tutores virtuales impulsados por IA mejoran las necesidades de aprendizaje de los niños y brindan una experiencia de aprendizaje interactiva. En consecuencia, las herramientas de evaluación mejoradas por IA brindan retroalimentación en tiempo real, monitorean el progreso de los estudiantes e identifican áreas fuertes y débiles.

Por otro lado, los estudiantes pueden realizar tareas, asignaciones y exámenes de opción múltiple que requieren mucho tiempo y son difíciles a través de la automatización de la IA. Utilizando chatbots o sistemas conversacionales como BARD o ChatGPT, los estudiantes pueden tener conversaciones en vivo con profesores y líderes de grupo. Los chatbots de aprendizaje de idiomas impulsados por IA permiten a los estudiantes aprender idiomas extranjeros. Por ejemplo, los alumnos tendrán comunicación directa con los robots. Los estudiantes harán preguntas y las respuestas personalizadas de los robots pueden simplificar el proceso de aprendizaje de idiomas extranjeros.

En este sentido, las herramientas de IA ayudan a estudiantes y educadores a crear contenido atractivo, adaptable y de alta calidad que satisfaga los resultados individuales de los alumnos. Por ejemplo, se puede impulsar las habilidades de enseñanza interactiva de los educadores, utilizando herramientas de IA para evaluar los niveles de conocimiento de los estudiantes e iniciar ejercicios prácticos y tareas que cumplan con los requisitos de cada alumno. La mejor herramienta de IA que los estudiantes pueden utilizar es *Brainly*¹. Es un excelente ayudante para la tarea. Tiene características importantes para que el aprendizaje sea rápido, fácil y divertido para los estudiantes. Así, la IA ayuda a los profesores a realizar presentaciones efectivas. El empleo de herramientas de aprendizaje automático y tecnología de NLP permite a los profesores crear contenido original excepcional y crear titulares y subtítulos atractivos. Si los profesores tienen que escribir sobre un tema, pueden utilizar herramientas de IA que rápidamente busca en varios sitios web y recopila información relevante que coincide con el tema, para luego crear un artículo informativo y bien investigado. Por ejemplo, la tecnología de contenido *theFacts101*² que involucra algoritmos de IA permite a los profesores crear libros de texto, guías y trabajos de curso digitales. Esto puede convertir un libro de texto en una guía de estudio inteligente que explique los conceptos básicos con claridad. Este tipo de herramientas pueden crear preguntas de opción múltiple que mejoran aún más el conocimiento académico de los jóvenes estudiantes. Así, el uso de herramientas de IA ayuda a los educadores a concentrar su tiempo, habilidades docentes y energía en aprender metodologías de

1 <https://brainly.com/>

2 <http://www.thefacts101.com>

enseñanza emergentes y mejorar la participación de los estudiantes.

Desafíos de los educadores al adoptar la IA en la educación

A medida que aumenta la importancia del uso de algoritmos y sistemas de IA en la educación, los educadores han adoptado consistentemente herramientas de IA en la enseñanza y el aprendizaje. Los profesores utilizan algoritmos de IA para analizar datos sobre el progreso del aprendizaje de cada estudiante y conocer sus fortalezas, debilidades y estilo de aprendizaje. Con las herramientas de IA, los educadores pueden diseñar sus planes de lecciones y utilizar los recursos adecuados para crear un plan de estudios eficaz que cumpla con los estándares de enseñanza modernos. Así, estas tecnologías ayudan a mejorar las relaciones entre estudiantes y profesores. Sin embargo, las instituciones de formación corporativa enfrentan diferentes desafíos al adoptar la IA para la educación:

- **Crear una política pública eficaz sobre IA para organizaciones educativas:** A medida que se producen más avances tecnológicos, las instituciones públicas deberían proporcionar ayuda financiera a organizaciones educativas que ayuden a los estudiantes a desarrollar habilidades de IA. Además, las políticas públicas deben establecer una política que permita a las organizaciones locales e internacionales trabajar en asociación. A medida que más centros educativos enfatizan el uso de herramientas educativas de IA para transformar su enseñanza y el aprendizaje de sus estudiantes, las políticas estatales deberían proporcionar suficiente asistencia monetaria a las academias.
- **Necesidad de infraestructura tecnológica básica:** Los países en vías de desarrollo no siempre pueden utilizar instalaciones de IA en sus centros educativos porque carecen de infraestructura tecnológica bá-

sica, como la falta de disponibilidad de equipos eléctricos modernos, disponibilidad de hardware de TIC, instalaciones de Internet consistentes, costos de datos y deficiencia de habilidades en TIC. Por lo tanto, el estado debería tomar las medidas necesarias para iniciar nuevas estrategias que mejoren las instalaciones de aprendizaje de IA en los centros educativos.

- **Los docentes deben entrenarse en IA:** esto implica que los educadores deben aprender habilidades digitales de IA y utilizarlas en sus metodologías educativas. Los docentes deberían trabajar y participar en habilidades de investigación y análisis de datos para mejorar sus sistemas educativos de IA. Los centros educativos deberían adquirir habilidades innovadoras de gestión para gestionar los recursos humanos y de IA.
- **Gestionar la ética y transparencia en la recopilación de datos:** esto implica que los centros deberían poseer estándares éticos al implementar la IA en el sistema educativo. Un sistema de recopilación de datos transparente debe garantizar la protección de los datos individuales y mantener la privacidad y la propiedad de los datos de los usuarios.

Uso de IA para impulsar la enseñanza y el aprendizaje

Las aplicaciones impulsadas por IA pueden analizar el estilo de aprendizaje, las fortalezas y las debilidades de un estudiante para crear un plan de aprendizaje personalizado. Utilizando una aplicación de ML, los educadores recopilan datos sobre el tiempo de respuesta, la precisión y el modo de aprendizaje preferido de un estudiante para crear un plan de estudio personalizado. La aplicación identifica áreas en las que el estudiante tiene dificultades y un plan integral. Los estudiantes aprenden a su ritmo y se concentran en las áreas donde necesitan mejorar. Por ejemplo, los *chatbots* integrados en aplicaciones móviles podrían brindar a los usuarios

interfaces de conversación 24/7 para diversas tareas. Estos usualmente se utilizan para mejorar la experiencia del usuario de aplicaciones móviles al brindar atención instantánea al estudiante, responder preguntas comunes e interactuar con los estudiantes de manera efectiva. Esto, en conjunto con algoritmos de ML puede analizar el desempeño y los datos de los estudiantes y brindar experiencias de aprendizaje personalizadas. Así, una aplicación impulsada por IA monitorea el progreso de un estudiante e identifica áreas en las que tiene dificultades. La aplicación se adapta y ayuda a los educadores a ajustar su enfoque de enseñanza, lo que permite a los estudiantes mejorar su experiencia de aprendizaje.

Conclusiones

La IA tiene el potencial de transformar la educación de muchas maneras, incluida la personalización de experiencias de aprendizaje, la automatización de tareas administrativas, la mejora de la accesibilidad y la provisión de comentarios en tiempo real tanto a estudiantes como a profesores. La IA ayuda a mejorar el desempeño de los estudiantes al brindarles retroalimentación en tiempo real y apoya a los profesores a ajustar sus estrategias de enseñanza para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Sin embargo, muchas instituciones educativas enfrentan desafíos a la hora de integrar eficazmente la IA en sus prácticas docentes. Los desafíos incluyen preocupaciones éticas y el alto costo de las herramientas de IA que impide que muchas escuelas e instituciones educativas adopten tecnología impulsada por IA en su sistema educativo. Para seguir desarrollando el sistema educativo, variadas aplicaciones de IA podrían ser útiles para analizar los estilos de aprendizaje, las fortalezas y las debi-

lidades de los estudiantes, brindan retroalimentación en tiempo real y crean un plan de aprendizaje personalizado.

Referencias

Gwo-Jen Hwang and Nian-Shing Chen (2023). *Exploring the Potential of Generative Artificial Intelligence in Education: Applications, Challenges, and Future Research Directions*, Educational Technology & Society 26, no. 2.

Jürgen Rudolph, Samson Tan, and Shannon Tan (2023). *ChatGPT: Bullshit Spewer or the End of Traditional Assessments in Higher Education?*, The Journal of Applied Learning and Teaching 6, no. 1, January 24.

Kevin Scott (2022). *I Do Not Think It Means What You Think It Means: Artificial Intelligence, Cognitive Work & Scale*, Daedalus 151, no. 2, pp. 75–84.

Nabeel Gillani, Rebecca Eynon, Catherine Chiabaut, and Kelsey Finkel (2023). *Unpacking the 'Black Box' of AI in Education*, Educational Technology & Society 26, no. 1, pp. 99–111.

Office of Educational Technology (2023). *Artificial Intelligence and the Future of Teaching and Learning: Insights and Recommendations*, May, USA (tech.ed.gov).

Talan, T. (2021). *Artificial intelligence in education: A bibliometric study*. International, Journal of Research in Education and Science (IJRES), 7(3), pp. 822-837.

Decidir mejor: el desafío del liderazgo educativo en la era de la Inteligencia Artificial

Por **Patricia Cárdenas**

En un contexto educativo cada vez más complejo, los equipos directivos cuentan con más información que nunca, pero no siempre con la capacidad de integrarla en sus decisiones. Este artículo invita a reflexionar sobre cómo la Inteligencia Artificial no reemplaza el liderazgo, sino que redefine el estándar desde el cual se decide.



En educación seguimos tomando decisiones importantes con información parcial. No por falta de datos ni de compromiso, sino porque, en muchos casos, seguimos liderando desde marcos que fueron suficientes en otro contexto. Hoy, ese contexto cambió... y eso deja de ser neutro.

El desafío no es la información, es cómo la usamos

Hoy contamos con más información que nunca: resultados académicos, asistencia, convivencia escolar, uso de plataformas, diagnósticos internos, evaluaciones externas. Los datos están disponibles, entonces la pregunta es otra:

¿Cuánto de esa información está realmente influyendo en las decisiones... y cuánto queda fuera porque no logramos procesarla a tiempo?

Durante años, esta limitación era comprensible. Analizar información requería tiempo, capacidades técnicas y condiciones que no siempre estaban disponibles en la gestión cotidiana de un establecimiento.

Hoy ese escenario es distinto.

Una nueva complejidad para los equipos directivos

El entorno educativo se ha vuelto más exigente y, al mismo tiempo, más complejo. Hoy convergen:

- > Desafíos crecientes en clima escolar y convivencia
- > Necesidades socioemocionales más visibles
- > Presión por resultados y rendición de cuentas
- > Incorporación acelerada de tecnología
- > Realidades territoriales profundamente diversas

Y, sin embargo, muchas decisiones siguen tomándose bajo lógicas similares: con rapidez, desde la experiencia y resolviendo lo urgente. Esto permitió avanzar durante años, pero hoy, comienza a mostrar sus límites.

Un patrón que trasciende el territorio

En mi experiencia trabajando con comunidades educativas del norte, centro y sur de Chile, las realidades cambian. Pero ciertos patrones se repiten.

Iniciativas que no logran sostenerse en el tiempo, decisiones que dependen de personas más que de sistemas, dificultades persistentes en convivencia escolar y acciones que responden a la urgencia, pero no siempre a la causa. No es un problema de contexto. Es una señal de cómo estamos tomando decisiones.

El impacto acumulativo

Cuando estas dinámicas se sostienen en el tiempo, sus efectos se vuelven visibles:

- > Estrategias de convivencia que no logran mejorar el clima escolar
- > Planes que no consideran plenamente la realidad del territorio
- > Equipos que reciben lineamientos sin la claridad necesaria
- > Recursos que no siempre se traducen en impacto

No se trata de una crítica, sino de una constatación compartida por muchas comunidades educativas.

Qué cambió realmente

Los datos siempre han estado presentes en la gestión educativa. Sin embargo, no siempre han sido utilizables de manera efectiva. Antes, analizarlos implicaba tiempo, capacidades técnicas y, muchas veces, simplificar la realidad para poder avanzar.

Hoy, las herramientas disponibles, incluida la Inteligencia Artificial, permiten procesar información en menos tiempo, cruzar variables y estructurar mejor las decisiones.

Aquí se produce el cambio:

Antes, no usar datos podía ser una limitación.

Hoy, no utilizarlos es una decisión.

Más que eficiencia: profundidad en la decisión

Uno de los errores más comunes es asociar la Inteligencia Artificial únicamente a eficiencia. Sin embargo, su aporte más relevante en liderazgo no es hacer más rápido, sino permitir decidir con mayor profundidad sin perder velocidad.

Esto implica incorporar nuevas preguntas en la gestión:

- > ¿Qué decisiones estamos tomando por hábito más que por evidencia?
- > ¿Qué problemas estamos abordando desde la urgencia, pero no desde la causa?
- > ¿Qué aspectos del clima escolar estamos interpretando, en lugar de comprender con mayor información?

El rol de la intuición

La intuición sigue siendo parte del liderazgo educativo. No desaparece ni pierde valor. Pero deja de ser suficiente por sí sola. Cuando es el único soporte, aumenta el margen de error, y en educación ese margen impacta directamente en las comunidades. Por eso, el desafío no es reemplazar la intuición, sino complementarla.

Hoy el estándar evoluciona a un escenario que no plantea una exigencia tecnológica, sino una evolución en la forma de liderar. Decidir con información parcial, no cuestionar supuestos o no aprovechar herramientas disponibles tiene un efecto acumulativo en el tiempo.

No inmediato, pero sí significativo.

En este contexto, incorporar Inteligencia Artificial en el liderazgo deja de ser una opción y comienza a ser parte del estándar esperado. No porque reemplace al líder, sino porque amplía su capacidad de comprender, anticipar y decidir.

Una invitación

Más que preguntarnos si debemos usar estas herramientas, el desafío es otro:

¿Cómo estamos fortaleciendo nuestra forma de decidir para responder mejor a la complejidad de nuestras comunidades educativas?

Porque, finalmente, el liderazgo no se mide por la cantidad de información disponible, sino por la capacidad de transformarla en decisiones que generen impacto.

¿Estaremos perdiendo el Norte? Inteligencia Artificial, propósito y escuela

Por **Emilio Torres**



En la encrucijada entre el aula tradicional y el mundo digital, la inteligencia artificial (IA) ha emergido como un compañero poderoso, desafiante y, a menudo, incomprendido. En un mundo donde los avances tecnológicos se han infiltrado en todos los aspectos de nuestras vidas, la educación no es una excepción. La IA, con su capacidad para procesar información y aprender de ella, está comenzando a redefinir cómo los estudiantes adquieren conocimiento y cómo los maestros facilitan ese proceso.

Pero, ¿cuál es el papel de la IA en la educación y cómo se relaciona con el propósito fundamental de la escuela? En una época en la que la tecnología avanza a pasos agigantados, es imperativo que nos detengamos a reflexionar sobre cómo la IA puede estar al servicio de un proyecto educativo que tiene como propósito primordial el desarrollo de la inteligencia humana y el fomento del pensamiento crítico.

El propósito de la escuela ha sido, desde sus inicios, proporcionar un espacio

donde los jóvenes adquieran conocimiento, desarrollen habilidades, destrezas y competencias. Sin embargo, en la era de la IA, nos enfrentamos a un desafío crítico. ¿Cómo podemos asegurarnos de que la tecnología no desplace este propósito esencial, sino que lo refuerce?

Uno de los aspectos más emocionantes de la IA en la educación es su capacidad para personalizar el aprendizaje. Cada estudiante es único, y la IA permite adaptar para satisfacer necesidades individuales. Esta personalización no solo se ajusta a su ritmo de aprendizaje, sino que también se adapta a sus intereses y estilos de aprendizaje, lo que les brinda un sentido de control y compromiso con su educación.

Esta capacidad de personalización, cuando se utiliza con sabiduría, ofrece una oportunidad para una reflexión profunda sobre cómo cada estudiante aprende mejor. La IA puede ayudar a los maestros a comprender y responder a las necesidades individuales de los estudiantes, fomentando un proceso de

aprendizaje que se alinea más estrechamente con el propósito de la escuela: el desarrollo de la inteligencia humana.

Otro aspecto destacado es la evaluación en tiempo real. Los maestros y estudiantes ya no están limitados por evaluaciones periódicas; en su lugar, la IA proporciona una comprensión continua y detallada del progreso estudiantil. Esta evaluación constante permite una retroalimentación más efectiva y la identificación de áreas donde los estudiantes necesitan apoyo adicional.

La reflexión sobre la evaluación en tiempo real nos lleva a cuestionar cómo medimos el éxito en la educación. ¿Se trata solo de acumular conocimiento, o también implica desarrollar habilidades críticas? La IA puede ayudar a los maestros a evaluar no solo el conocimiento, sino también la capacidad de los estudiantes para pensar de manera crítica y aplicar lo que han aprendido en situaciones del mundo real.

La IA no reemplaza a los maestros, sino que redefine su papel. En lugar de ser los transmisores de información, los maestros se convierten en guías y mentores que ayudan a los estudiantes a navegar por un vasto océano de conocimiento en línea. Su papel se centra en cultivar el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la creatividad. Esta evolución del papel del maestro también implica una mayor colaboración entre estudiantes y maestros, ya que trabajan juntos para explorar, cuestionar y descubrir, enriqueciendo así el proceso de aprendizaje.

Más allá del conocimiento, la IA también se trata del desarrollo de habilidades esenciales para el siglo XXI. Los estudiantes no solo adquieren información, sino que también aprenden a utilizar la tecnología de manera efectiva, a ser ciudadanos digitales responsables y a fomentar habilidades como el pensamiento crítico y la colaboración. La IA proporciona un entorno propicio para el desarrollo de estas habilidades al brindar a los estudiantes la oportunidad de explorar, experimentar y aprender de manera activa, preparándolos para un mundo en constante cambio.

La tecnología no debe ser vista como un sustituto del propósito de la escuela, sino como un medio para lograr ese propósito de manera más efectiva. La IA puede empoderar a estudiantes y maestros en la búsqueda del conocimiento y en la creación de un futuro educativo más significativo, donde el desarrollo de la inteligencia humana y el fomento del pensamiento crítico sigan siendo el núcleo de la educación. En este laberinto de la mente digital, la reflexión constante sobre el propósito de la escuela y cómo la IA puede servir a ese propósito es esencial para garantizar que la educación siga siendo un faro de aprendizaje y crecimiento humano.

Sobre “Armonizar Gestión y Espiritualidad Un imperativo del Liderazgo en la Escuela Católica”

Por **Pedro Díaz Cuevas**. Presidente
Nacional de FIDE



En mi trayectoria como educador y líder en instituciones educativas católicas, he enfrentado el desafío constante de equilibrar las exigencias administrativas con la esencia espiritual que define nuestra misión educativa. Por lo anterior, el proceso de escribir este libro fue un camino pleno de satisfacciones, dado que logré plasmar lo que me ha apasionado por años.

En primer lugar, el libro destaca la importancia de construir un sentido de comunidad dentro de la escuela, donde cada miembro se sienta valorado y comprometido con la misión educativa. Este enfoque me ha llevado a fomentar espacios de diálogo y participación, promoviendo una cultura organizacional basada en la colaboración y el respeto mutuo. Así mismo, enfatiza la necesidad de que la Escuela Católica esté abierta y conectada con su entorno, respondiendo a las realidades y necesidades de la comunidad. En mi experiencia directiva, he aprendido a implementar proyectos que involucren a estudiantes y docentes en actividades de servicio y compromiso social, fortaleciendo así nuestra identidad cristiana y nuestro impacto en la sociedad. Considero que, desde el Evangelio, la inclusión es un principio esencial en la gestión educativa. Inspirado por esta visión, se debe trabajar en la creación de políticas y prácticas que aseguren la equidad y la atención a la diversidad, garantizando que todos

los estudiantes tengan las mismas oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Reconociendo el papel crucial de los laicos en la misión educativa de la Escuela Católica, debemos promover su formación y participación en la toma de decisiones y en la vida pastoral de la escuela. Esto enriquece nuestra comunidad educativa y fortalece nuestro compromiso con la evangelización.

Para lograr lo anterior, expongo que la Escuela requiere directivos con las siguientes características y competencias:

- > Liderazgo como Servicio: Propongo un modelo de liderazgo basado en el servicio, inspirado en el ejemplo de Jesús y en la tradición de los fundadores de congregaciones religiosas. Este enfoque me ha llevado a replantear mi rol como líder, priorizando el bienestar y el crecimiento de cada miembro de la comunidad educativa.
- > Gestión Centrada en las Personas: En la obra, subrayo la importancia de una gestión que coloque a las personas en el centro. He adoptado prácticas de gestión del talento que reconocen y desarrollan las capacidades individuales, promoviendo un ambiente de trabajo motivador y alineado con nuestros valores cristianos.
- > Resolución Constructiva de Conflictos: Aprendí que los conflictos son oportunidades para el crecimiento y la mejora. He implementado estrategias de mediación y diálogo que permiten abordar las diferencias de manera constructiva, fortaleciendo la cohesión y la confianza dentro de la comunidad educativa.
- > Gestión Emocional y Resiliencia: La gestión emocional es esencial para enfrentar los desafíos del liderazgo. He incorporado prácticas de autocuidado y desarrollo de la resiliencia en la formación de equipos docentes, creando un ambiente más saludable y equilibrado.
- > Desarrollo de Competencias del Equipo: El liderazgo implica también la responsabilidad de formar y acompañar al equipo. He diseñado

programas de capacitación y mentoría que fortalecen las competencias profesionales y espirituales de los docentes y colaboradores, asegurando una educación de calidad y coherente con nuestra identidad católica.

Reitero que escribir “Armonizar Gestión y Espiritualidad” ha sido una fuente de inspiración, con la cual pretendo compartir diferentes herramientas prácticas en mi labor como líder educativo. La integración de la eficiencia administrativa con la profundidad espiritual no solo es posible, sino necesaria para cumplir con la misión de la Escuela Católica en el mundo actual. Invito a todos los educadores y líderes a reflexionar sobre estas enseñanzas y a aplicarlas en sus contextos, construyendo comunidades educativas más humanas, justas y evangelizadoras.

De los Clanes a la Sociedad de los Protocolos: El Avance del Leviatán en la Educación

Por: Dr. **Felipe Sotomayor Meza**
Doctor en Liderazgo U. de Salamanca
Profesor de Postgrado Universidad Finis Terra
Director de Colegios



Desde los albores de la humanidad, la supervivencia ha dependido de la existencia de reglas de convivencia. En los primeros clanes familiares, la estructura social descansaba en la sabiduría de los ancianos y el liderazgo de padres y madres; figuras que, según la cultura, asumían roles de protección y provisión. A través de los siglos, estos modelos evolucionaron en complejidad, transitando desde bandas y tribus hasta la consolidación del Estado moderno.

En cada etapa de esta organización social, las "reglas de vida" fueron el pilar que permitió la vida comunitaria. Las primeras civilizaciones no tardaron en codificarlas: desde Mesopotamia con el Código de Ur-Nammu (c. 2100 - 2050 a.C.), que estableció las primeras sanciones monetarias, hasta la sofisticación normativa de los códigos mayas en Mesoamérica. Posteriormente, el Derecho experimentó un tránsito crucial: desde la Ley del Talión, del crudo "ojo por ojo", hacia el Derecho Romano, piedra angular de la jurisprudencia contemporánea. La Ilustración trajo consigo una humanización del sistema, intentando dejar atrás la tortura medieval, aunque persistieran sombras como la pena de muerte, que sigue representando la cara más extrema de la deshumanización.

Paralelamente a la ley civil, las religiones han moldeado el comportamiento humano mediante constructos éticos y metafísicos. Conceptos como la "culpa" en Occidente o el "Karma" en el hinduismo han funcionado como reguladores sociales

incluso antes de las leyes modernas. En el hinduismo, el Karma promueve la benevolencia en busca de una mejor reencarnación; en el cristianismo, la evitación del pecado garantiza la salvación. Ambas visiones establecen una jerarquía y un orden moral que trasciende lo jurídico.

La Hiperlegalización del Sistema Educativo

Al trasladar este análisis al ámbito educativo actual, observamos un fenómeno preocupante: la **hiperlegalización**. Tras la promulgación de la Ley de Aseguramiento de la Calidad, los equipos directivos y docentes se han visto compelidos a gestionar la escuela no desde la pedagogía, sino desde la defensa jurídica. La Superintendencia de Educación, en su rol fiscalizador, ha generado un estrés institucional que prioriza el cumplimiento de "demandas" y procedimientos administrativos por sobre el aprendizaje.

Este "medio escolar legalizado" ha impuesto un léxico ajeno a la naturaleza del aula. Hoy se habla del "debido proceso" y "protocolos" para resolver cualquier conflicto de convivencia. Lo que históricamente se dirimía mediante el encuentro humano y el discernimiento pedagógico, hoy se intenta contener en una receta procedimental que prescribe comportamientos de manera rígida.

Entre el Leviatán y el Contrato Social

Esta preeminencia del Estado regulador evoca la visión de Thomas Hobbes en su Leviatán. Para Hobbes, el Estado absoluto es un mal necesario para evitar el caos y garantizar la supervivencia. Sin embargo, en educación, esta postura choca frontalmente con la "voluntad general" de Jean-Jacques Rousseau. En El contrato social, Rousseau plantea que la verdadera comunidad nace del acuerdo honesto y de la búsqueda del bien común, no de la simple suma de intereses privados o del miedo a la sanción.

Al obedecer a la comunidad, el individuo se obedece a sí mismo porque participa en la cons-

trucción de ese orden. Construir comunidad educativa requiere un diálogo honesto que permita pasar del "yo" al "nosotros". Cuando la relación entre la familia y la escuela queda supeditada a un fajo de protocolos, se pierde lo más profundo de la condición humana: la comunicación dialógica.

Conclusión

El Estado no puede constituirse en el "Leviatán del siglo XXI". La educación es un proceso mucho más profundo que un conjunto de reglas que, en su afán regulador, terminan por deshumanizar el vínculo entre el educando, su familia y la institución.

Intentar mejorar la calidad educativa a través de una identidad que lo legaliza todo es una falacia. Las cifras actuales indican que esta superestructura legal ha aportado poco o nada a la mejora de los aprendizajes sustantivos. No permitamos que este Leviatán burocrático siga creciendo. Es imperativo recuperar el desarrollo socioemocional y valórico como el cimiento sobre el cual se construye el conocimiento. Solo una sociedad cimentada en el diálogo directo, honesto y no mediado por la desconfianza del protocolo, será capaz de generar un progreso educativo real.

Trascender la Norma: Liderazgo Transformador para Recuperar el Bosque de la Educación

Con la esperanza puesta en Concepción 2026

Por **Víctor Javier Machuca Manríquez**
Profesor
MBA, U. Mayor
Tesorero Nacional de FIDE
Miembro del Directorio FMDA

La educación en nuestro país atraviesa actualmente un escenario de alta complejidad, condicionado por la hiper-judicialización y una densa carga administrativa derivada de marcos como la Ley Karin, la Ley de Inclusión y las circulares de la Superintendencia. Ante este panorama, es imperativo hacer una pausa estratégica y aplicar el filtro de la perspectiva: que “los árboles no nos impidan ver el bosque”. Es vital evitar que la urgencia del trámite y el rigor del protocolo terminen por eclipsar nuestra verdadera esencia formadora.

Este enfoque propone una transición estratégica: dejar de ver la normativa como una barrera para convertirla en el cimiento de un Liderazgo Transformador. No se trata simplemente de “sobrevivir” a la burocracia o adoptar una postura defensiva; se trata de construir una cultura organizacional

resiliente donde cada exigencia legal sea una oportunidad para fortalecer nuestro propósito educativo y devolver el sentido de misión a cada integrante de nuestra comunidad.

Liderazgo Transformador: Elevando la Mirada hacia el Bosque del Aprendizaje

Estimados Directores, Docentes y Equipos Escolares:

Ejercer la labor educativa en el Chile actual implica navegar un escenario de alta complejidad, donde las exigencias normativas y los desafíos sociales convergen en el espacio escolar—bajo la presión de la Ley Karin, la Ley de Inclusión y las fiscalizaciones de la Supereduc— es un desafío de proporciones históricas. Es natural sentir que la labor pedagógica ha sido desplazada por una "hiper-judicialización" que nos consume. En este escenario, la frase cobra más fuerza que nunca: "los árboles no nos dejan ver el bosque".

Los "árboles" son el agobio administrativo y el temor a la sanción. El "bosque" es la misión transformadora que nos convocó a esta profesión: la formación de seres humanos íntegros. El Liderazgo Transformador es la herramienta que nos permite despejar la vista y convertir la norma en el cimiento de nuestra excelencia. Se pueden distinguir al menos cuatro aspectos centrales:

1. Integridad Estratégica: La Norma como Aliada del Propósito

Un líder transformador no ve la ley como un obstáculo, sino como un marco de integridad estratégica.

- **Anticipación Analítica:** No resolvemos solo para evitar una multa, sino para proteger el clima de confianza.
- **De la Reacción a la Inspiración:** Al abordar un conflicto con análisis y premura, podemos enviar un mensaje poderoso a la comunidad: aquí, en esta comunidad o colegio, los problemas se enfrentan con ética y rigor. Esto transforma un protocolo frío (como el RICE) en un testimonio vivo de nuestros valores.

2. Liderazgo Distribuido y Movilizador: El Poder de la Acción Local

El liderazgo transformador rompe la jerarquía tradicional. No esperamos que la solución baje siempre de la Dirección; entendemos que cada trabajador es un arquitecto del clima escolar.

- **Empoderamiento del Rol:** Cuando un docente o asistente actúa con liderazgo en su espacio, no solo está cumpliendo un deber, está modelando la conducta que veremos en los estudiantes.
- **Líderes que promueven un clima grato:** Si todos asumimos un rol preventivo, la carga administrativa deja de ser un peso individual y se convierte en una responsabilidad compartida. No necesitamos más fiscalizadores; necesitamos más referentes que devuelvan la calma antes de que el conflicto escale.

3. Innovación frente al Desgaste: Recuperar el Sentido

El agotamiento mental disminuye cuando el trabajo tiene sentido. El li-

derazgo transformador nos invita a desafiar el status quo de la burocracia:

- Eficiencia para la Calidad: Resolver con agilidad cierra flancos legales, pero sobre todo, nos devuelve el "aire" necesario para innovar.
- Autoridad Basada en Valores: Un equipo que domina la norma y la aplica con humanidad genera una autoridad que no emana del cargo, sino del respeto. Al despejar la maleza de lo urgente, recuperamos el espacio para lo trascendente: enseñar, inspirar y acompañar.

4. Un Llamado a la Excelencia Formativa

Colegas, la legalidad vigente es el terreno donde hoy nos toca sembrar. No permitamos que los procesos administrativos opaquen nuestra vocación. Los invito a ejercer un liderazgo que transforme la presión en seguridad y la norma en una herramienta de protección para nuestra creatividad pedagógica.

Nuestra misión es formar personas, y para lograrlo, debemos ser custodios de una comunidad de aprendizaje en un clima de paz. Que nuestra gestión sea tan técnica como humana, y tan rigurosa como inspiradora. Solo así, al mirar el bosque que estamos plantando, sabremos que cada esfuerzo de hoy son los árboles y los frutos que cobijarán a las futuras generaciones.

¡Sigamos adelante con la mirada clara, el conocimiento técnico como escudo y el liderazgo transformador como motor de cambio!



Reflexión para el equipo:

El liderazgo transformador no busca "sobrevivir" a la ley, busca honrar la misión a través de ella. Cuando somos expertos en la norma, la ley deja de ser un límite para nuestra vocación y se convierte en la garantía de que nuestra labor educativa aumenta las posibilidades de éxito.

PROGRAMA LIDERAZGO QUE TRANSFORMA LA ESCUELA Y EL AULA

Jueves 14 de Mayo 2026

09:00 a 18:30 horas

Acto Inaugural	09:00 - 09:30 horas
Lc. Marcela Momberg Montenegro <i>Liderazgo en tiempos de IA</i>	09:30 - 10:15 horas
Mg. Pedro Díaz Cuevas <i>Liderazgo y acción gremial</i>	10:15 - 11:00 horas
Coffee Break 11:00 - 11:30 horas	
Dr. Santiago Rincón de Gallardo <i>Liderazgo y docencia</i>	11:30 horas
Conferencia Internacional <i>Liderazgo y Docencia</i>	11:30 - 12:15 horas
Dr. José Weinstein Cayuela <i>Liderazgo Directivo en la Escuela de hoy</i>	12:15 - 13:00 horas
Almuerzo 13:00 - 15:00 horas	
Dr. Daniel Halpern Jelin <i>Comunicación Estratégica para el Liderazgo</i>	15:00 - 15:45 horas
Seis Talleres para Liderar la Escuela en el presente	15:45 - 16:45 horas
Coffee Break 16:45 - 17:15 horas	
Dr. Mario Sandoval Manríquez <i>Liderazgo y la Escuela Católica</i>	17:15 - 18:00 horas
Eucaristía Oficial 78 años FIDE	18:15 horas

Viernes 15 de Mayo 2026

08:30 a 18:30 horas

Mg. Laura Lewin <i>Mejores directivos, mejores instituciones</i>	08:30 - 09:15 horas
Dra. Gloria Gratacos Casacuberta <i>Liderazgo Educativo</i>	09:15 - 10:00 horas
Gte. Educación David Viera <i>"Modelo Pionero"</i>	10:00 - 10:45 horas
Coffee Break 10:45 - 11:00 horas	
Panel 1 <i>Líderes de América</i>	11:00 - 12:00 horas
Dr. Felipe Sepúlveda López UCSC <i>Liderazgo y Trabajo Colaborativo</i>	12:00 - 12:45 horas
Panel 2 <i>Líderes de la Empresa</i>	12:15 - 13:15 horas
Almuerzo 13:15 - 15:00 horas	
Seis Talleres para Liderar en el Aula	15:00 - 16:00 horas
Coffee Break 16:00 - 16:30 horas	
Dr. Jorge Ulloa Garrido <i>Liderazgo y la acción permanente - UdeC</i>	16:30 - 17:15 horas
Dr. Cristian Eichin Molina <i>Liderazgo- Espiritualidad y Ecología - PUCV</i>	17:15 - 18:00 horas
Clausura Número Artístico 18:00 - 18:15 horas	

Habilidades del Siglo XXI: ¿es posible enseñar el pensamiento crítico?



Las denominadas habilidades «del siglo XXI» en realidad no son inéditas de este siglo, por ejemplo, el pensamiento crítico y la resolución de problemas han sido **fundamentales** en toda la historia de la humanidad. Si bien, no son habilidades nuevas, sí son necesarias para la adaptación de los estudiantes al mundo actual, y por lo tanto deben ser enseñadas de forma deliberada. El problema es que si se enseñan de forma incorrecta no llegaremos al horizonte que imaginamos.

¿Se pueden desarrollar las habilidades del siglo XXI de forma genérica y transferible a cualquier disciplina?

La idea de que el desarrollo de una disciplina o habilidad se transfiera a muchas otras áreas es muy atractiva. Por ejemplo, durante la historia se le ha adjudicado este potencial al latín, ajedrez y matemáticas. Actualmente, la esperanza de muchas escuelas es que “habilidades del siglo XXI” como el pensamiento crítico tengan esta capacidad.

Sin embargo, la investigación en educación y ciencias cognitivas sugiere que:

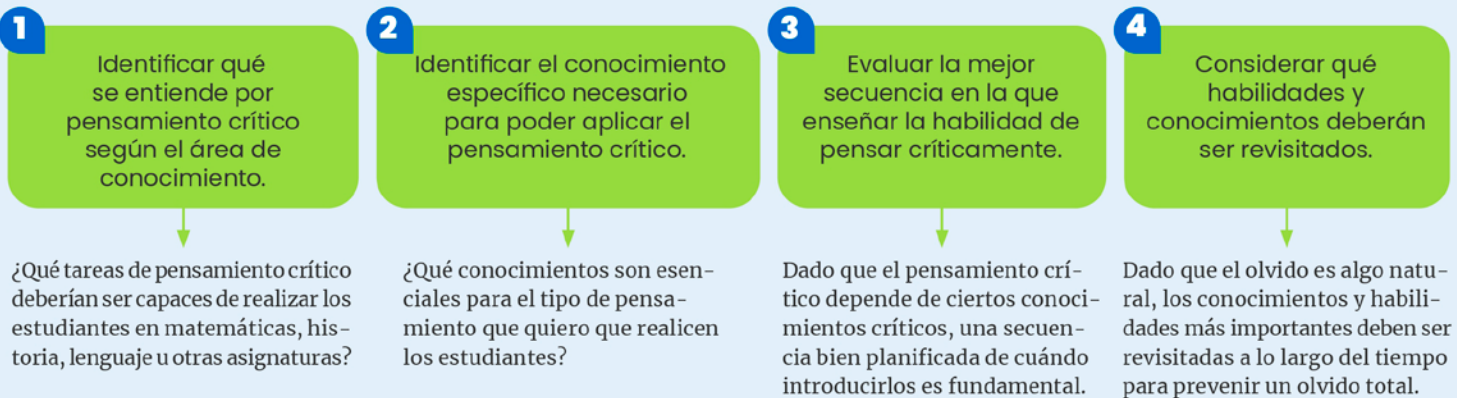
- La capacidad de analizar, sintetizar y evaluar es diferente entre disciplinas y contenidos.

Por ejemplo, pensar críticamente es totalmente distinto en crítica literaria, matemáticas e historia.



¿Cómo desarrollar el pensamiento crítico?

4 pasos de Daniel Willingham para desarrollar el pensamiento crítico

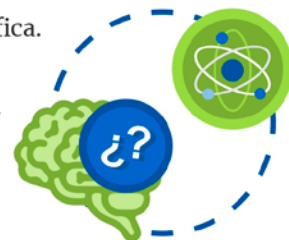


Entonces, ¿el pensamiento crítico requiere conocimientos específicos?

No se conocen formas efectivas de enseñar el pensamiento crítico con independencia de la materia específica. Los conocimientos específicos son fundamentales para pensar críticamente.

¿Por qué? El conocimiento permite: reconocer eficientemente el tipo de problema a completar; que la memoria de trabajo no se sobrecargue ante tareas difíciles.

- reconocer eficientemente el tipo de problema a completar;
- que la memoria de trabajo no se sobrecargue ante tareas difíciles.



Bibliografía

Infografía basada en los artículos «Habilidades “del siglo XXI”. Aunque no son habilidades nuevas, son un desafío valioso» (Rotherham & Willingham, 2010) y «¿Cómo enseñar para desarrollar el pensamiento crítico?» (Willingham, 2019).

6 preguntas sobre la mente y el aprendizaje

1 

¿Cómo entienden un concepto nuevo los estudiantes?

Para aprender, los estudiantes deben transferir información desde la memoria de trabajo hacia la memoria a largo plazo. La capacidad de la memoria de trabajo es limitada y enfrentar mucha información nueva a la vez obstaculiza el aprendizaje.

2

¿Cómo aprenden y retienen los nuevos conocimientos a largo plazo?

Es importante que los estudiantes piensen sobre el significado de los conocimientos que deben recordar y aplicar. Así se facilita la consolidación y la recuperación de los conocimientos y habilidades.

3

¿Cómo resuelven problemas los estudiantes?

Cada asignatura tiene un conjunto de conocimientos y conceptos que, si se logran almacenar en la memoria a largo plazo, ayudan a resolver problemas difíciles, ya que de esta forma la memoria de trabajo tiene más capacidad para el pensamiento activo.



4

¿Cómo se transfiere el aprendizaje a situaciones nuevas dentro o fuera del aula?

Los ejemplos nos ayudan a entender conceptos nuevos, pero a menudo es difícil para los estudiantes ver similitudes en lo que es más importante de distintos ejemplos. Se tienden a fijar más en la apariencia de estos y no en la lógica profunda.



5 

¿Qué motiva a los estudiantes a aprender?

Solemos pensar que la motivación precede necesariamente al éxito en las tareas académicas. Sin embargo, estudios actuales plantean que el éxito potencia enormemente la motivación. Es decir, si nos enfocamos en que los estudiantes comprendan y logren una sensación de éxito al aprender, la motivación tendrá un terreno más fértil.

6

¿Cómo piensan los estudiantes con diferentes niveles de conocimientos (experticia)?

Los novatos y expertos en un contenido, o conjunto de conocimientos, perciben los problemas y piensan sobre ellos de formas muy diferentes. Por ejemplo, los expertos perciben rápidamente los aspectos importantes de un problema para resolverlo de forma efectiva.



Fuentes

Aptus. Curso abierto y autogestionado "Ciencia del aprendizaje: principios y estrategias para una mejor enseñanza" (mooc.aptus.org)
Deans for impact (2015). La ciencia del aprendizaje. Traducción realizada por Aptus en 2019.

GUÍA DE ACCIÓN:

COMBATIENDO LA RADICALIZACIÓN DIGITAL EN CHILE

Ante el aumento de discursos de odio y subculturas extremistas en escuelas chilenas, esta guía propone transformar la preocupación en acción, fortaleciendo el criterio crítico y el vínculo humano.



GESTIÓN ESCOLAR Y ESTRATEGIAS EN EL AULA

1



Protocolo de Alerta Temprana (PAT)

Identificar cambios de lenguaje y aislamiento para intervenir psicopedagógicamente sin criminalizar al alumno.

2



Alfabetización Algorítmica

Enseñar que el odio digital es un producto diseñado para generar ganancias económicas.

3



Auditoría de Clima Digital

Realizar diagnósticos semestrales anónimos para conocer los riesgos reales de cada comunidad escolar.



EL ROL DEL HOGAR Y EL VÍNCULO HUMANO

1



Higiene Digital y Límites Físicos

Establecer zonas libres de dispositivos para romper el ciclo de consumo de contenido extremo.

2



Diálogo No Judicializante

Sustituir el control policial por interés genuino en los contenidos que consumen los hijos.

3



Fortalecimiento de la Autoestima Offline

Fomentar actividades físicas y logros reales para reducir la dependencia de foros anónimos.



PLAN DE ACCIÓN INMEDIATO (30 DÍAS)

1



SEMANA 1

Charla de sensibilización para madres y padres sobre el efecto contagio.

2



NUESTROS VALORES

SEMANA 2

Taller de "Manifiesto Digital" donde los estudiantes definen sus valores.

3



SEMANA 3

Actualización del Reglamento Interno (RICE) con protocolos preventivos.



CELULARES SEGUROS

**MENOS DISTRACCIONES Y
MAYOR INTERACCIÓN SOCIAL**



¡Equipemos nuestras salas de clases!

**FIDE te invita a equipar tus salas de clases con locker guarda
celulares:**

- Valor: \$320.000 pesos + iva.
- Personalización disponible en tonos primarios
- Ideal para mantener ordenados y seguros los dispositivos móviles

**Interesados, escribir a fide@fide.cl expresando interés a fin de
gestionar su adquisición.**

La inteligencia artificial y las relaciones

Por **Carles Suero Marquès**



Por motivos personales y mi vínculo profesional con Chile y Argentina, en los últimos años he conocido la música de Fito Páez. Además, he tenido la suerte de verlo en un recital en mi ciudad natal, Barcelona. El recital fue maravilloso, y en una larga introducción con el piano del tema “11 y 6” Fito referenció a otro artista argentino, Luis Alberto Spinetta. De él dijo: “A este no lo va a copiar jamás ninguna inteligencia artificial”.

Con sus dichos, Páez nos recuerda un tema inconcluso y controvertido en el mundo de la IA. Por una parte, es una certeza que estas representan una evolución en muchos aspectos y nos ayudan a realizar tareas cada vez más complejas y en menor tiempo, sin embargo, aquello que separa lo bueno de lo extraordinario, o lo extraordinario de lo genial todavía es un terreno incierto. Mientras unos se mantienen escépticos ante la posibilidad de que la IA pueda conmover o emocionar, otros afirman que esta capacidad no está sujeta obligatoriamente a la creación humana.

La inteligencia artificial es un campo del conocimiento que investiga si cada aspecto del aprendizaje o cualquier otra característica de la inteligencia puede, en principio, ser descrito con tanta precisión como para que una máquina pueda simularlo¹.

Las redes neuronales son una técnica de la inteligencia artificial que intenta emular la arquitectura de un cerebro humano, es decir, millones de neuronas conectadas entre sí. Existen notables diferencias entre una red neuronal artificial y un cerebro humano. Los componentes que permiten simular redes neuronales artificiales son más veloces, más precisos y consumen menos energía que nuestras neuronas, no obstante, carecen del enorme paralelismo del cerebro humano, mil millones de neuronas y diez mil conexiones cada una de ellas. Probablemente, lo más interesante de la analogía entre estas redes neuronales es que ambas aprenden y, de hecho, programar una red neuronal artificial consiste, en cierta medida, en definir un algoritmo de aprendizaje. En ese caso hablamos de *machine learning*.

1 Conferencia de Darmouth, USA, 1956

Parte de la historia de la IA, y concretamente la de las redes neuronales artificiales, ha consistido en complejizar las arquitecturas y los algoritmos de aprendizaje. Poco a poco se han diseñado redes con más neuronas y más conexiones. Las nuevas arquitecturas, los algoritmos, y sobre todo la velocidad de cálculo de los últimos tiempos, han propiciado un rápido avance y un auge de las redes neuronales. Para estas arquitecturas profundas y altamente conectadas se usa la terminología *deep learning*.

En los últimos años, la evolución de dichos conceptos y el uso masivo de datos (*big data*) ha provocado la revolución de las Inteligencias artificiales generativas (IAG), que contienen modelos capaces de resolver problemas que eran impensados hace algunos años como, por ejemplo, crear textos pertinentes sobre cualquier campo del conocimiento (*chat GPT*)

Son innumerables los usos que podemos dar a las IAG en el mundo de la educación. Aún así, en nuestro sector, nos encontramos en un estadio previo a la madurez en el uso de estos recursos. Se ha generado mucho ruido al respecto y en algunos casos un uso grandilocuente desde la perspectiva tecnológica, pero con muy bajo impacto en el aprendizaje.

Hoy, las IAG nos liberan de tediosas labores burocráticas o administrativas, pero si entendemos nuestra profesión como un proceso eminentemente creativo, estas todavía no están a la altura.

En un futuro cercano no quiero avergonzarme de haber escrito este artículo, por ello dejaré constancia de que entiendo la IA como un camino de progreso y no solo eso, también creo que en un tiempo razonable darán respuesta a problemas de naturaleza creativa.

He titulado este artículo “La inteligencia artificial y las relaciones” porque creo que la profesión docente se puede explicar desde la perspectiva de estas. Un maestro se vincula con sus estudiantes y con sus familias, con otros docentes y con toda la comunidad educativa. Y lo hace no solo por un motivo instrumental, sino porque que las relaciones son las que producen o catalizan muchos aprendizajes. Un buen maestro también construye

y contribuye a un buen contexto de relaciones en la comunidad escolar.

Tengo el convencimiento de que la IA va a impactar en la forma que nos relacionamos en un colegio, y esto merita una reflexión profunda. Un ejemplo del efecto de la tecnología en el mundo relacional de una escuela es la entrega del boletín de calificaciones a un estudiante.

Hace 12 años atrás, dirigí un colegio en Barcelona y entre mis tareas estaba la de reportar al patronato. En una reunión informé que a partir de ese curso todos los boletines de calificaciones se mandarían por mail, de forma automática a las familias, con el consiguiente ahorro de papel, y el reparto manual de boletines a los alumnos. Aparentemente, esta noticia era una mejora para toda la comunidad educativa. Pero uno de los miembros lúcidos del patronato (no todos lo eran), hizo una aportación que todavía me tiene pensando. Dijo: “Entonces, yo ahora voy a recibir un mail con las notas de mi hijo y ya está, pero antes, él llegaba a casa, tenía la responsabilidad de llevar las notas y dárnoslas, y nos sentábamos en el sofá y las conversábamos”.

El progreso (y también el resto de los patronos) pasó como un tren de caballería por encima de la pregunta de este hombre y hoy, casi todas las escuelas mandan los boletines por mail. Es indiscutible que la tecnología cambió la forma de relación entre padres e hijos, quizás no para mejor, quizás no para peor, pero la cambió.

Las relaciones son una parte central de la educación, y en nuestra compañía nos gusta hablar de la “pedagogía de las relaciones”. Las IAG están modificando de forma relevante la manera en que nos relacionamos, tal como ha sucedido a lo largo de la historia, pero ahora de modo más vertiginoso. La autenticidad, la complicidad, los vínculos y las conversaciones significativas debieran ser aspectos irrenunciables de nuestro sistema educativo. Visto así, la invitación es a reflexionar acerca del impacto que tendrá la IA sobre ellos, antes de implementar mejoras aparentemente inocuas.

Educación: Una misión humanizante también desde la Inteligencia Artificial

Por **Violeta Rosales Calisto**

- Mg. En Liderazgo y Dirección escolar
- Experta internacional en mediación escolar
- Becaria del Plan de formación de directores de excelencia (Mineduc)
- Diplomada en neurociencias aplicada a la Educación
- Diplomada en gestión y administración escolar
- Profesora de Inglés
- Profesora de Religión y moral católica



En la actualidad, reflexionar en torno a la educación, es acercarnos al ámbito de la tecnología, más precisamente a la Inteligencia artificial, por otro lado, es importante señalar que los procesos humanos y educativos deben ser capaces de transitar, asumiendo sin temores y aprehensiones la revolución tecnológica de la inteligencia artificial, de la que no sólo somos testigos, sino debemos ser protagonistas en la incorporación y apropiación de esta herramienta, cuyo vertiginoso desarrollo nos desafía a los educadores, con el fin de establecer una alianza que agregue valor al proceso formativo.

Por otro lado, es relevante mencionar que las innovaciones proporcionadas desde la tecnología (IA), deben ir de la mano de una visión educativa cuyo enfoque sea la integralidad, y desde esta óptica, encontrar una respuesta en el antiguo y siempre nuevo paradigma de los 4 pilares de la educación planteado por la UNESCO (1996), vale decir: aprender a conocer; aprender a hacer; aprender a convivir con otros y aprender a ser, cuyo enfoque abarca la totalidad de la persona, considerando que el proceso educativo debe concebir al ser humano desde un horizonte holístico, lo que significa que abarca el ámbito cognitivo, habilidades y competencias, la esfera dialógica-relacional, y la dimensión de la espiritualidad-inte-

rrioridad y valores. Desde esta vinculación entre tecnología y mirada holística, podrá consolidarse la instalación y sistematización de procesos integrales y humanizantes en el quehacer educativo, lo que significa que tanto, docentes como líderes escolares, deben ser mediadores y facilitadores de las posibilidades que otorga la realidad virtual, fundándolo desde los valores y sellos identitarios del Proyecto Educativo Institucional.

La incorporación de la Inteligencia artificial en el ámbito educacional aporta grandes beneficios, Quiroga (2019), nos dice que la tecnología “desarrolla habilidades y competencias, permitiendo la oportunidad de lograr aprendizajes según el propio ritmo de los estudiantes, permitiendo interactuar desde cualquier zona geográfica, rompiendo las barreras tanto del tiempo como del espacio”

Indudablemente, que la IA ha ido integrándose en la vida cotidiana de todas las personas, a una velocidad sin precedentes, haciendo del trabajo y del estudio algo más funcional, obteniendo un estilo de vida moderno, innovador, provocando cambios significativos en la forma de interactuar y relacionarnos.

De acuerdo a lo señalado por HPI internacional (2023), es factible señalar que, la IA se ha convertido en un medio que optimiza el proceso en la educación, ya que permite “personalizar la experiencia de aprendizaje de cada estudiante, adaptar el contenido y las actividades a sus necesidades de aprendizaje y proporcionar retroalimentación personalizada”, al respecto, se puede aseverar que la incorporación de la IA y tecnología en general, mejoran la motivación escolar, fortaleciendo experiencias interactivas que ayudan a los estudiantes en la adquisición y comprensión de conceptos, principalmente abstractos, añadiendo que la IA tiene el potencial de proporcionar nuevas estrategias de retroalimentación que impactan positivamente en el aprendizaje de los estudiantes. En el contexto escolar, se están incluyendo

otras funcionalidades de la IA, al respecto Chen, (2016) y González-González (2022), señalan que “la personalización del aprendizaje, la evaluación automatizada, la tutoría inteligente y la detección temprana de problemas de aprendizaje” lo que es favorable tanto para estudiantes como docentes.

Desde la mirada de los autores antes citados, cabe destacar que, la IA es un medio eficaz para crear espacios de mayor accesibilidad e inclusión para niños y jóvenes con discapacidades o necesidades educativas especiales, sean éstas transitorias como permanentes. En consonancia con los autores previamente mencionados, se puede afirmar, que la incorporación de la IA en las prácticas pedagógicas, impacta positivamente, especialmente, la implementación de un sistema más inclusivo y equitativo, pudiendo integrar a aquellos alumnos con condiciones diferentes o desventajados. Asimismo, la tecnología, la digitalización en educación están ya cambiando la forma de enseñar y de aprender lo que se hace imprescindible el abordaje adecuado, asumiendo en modo proactivo los desafíos y oportunidades que proporciona la realidad virtual, comprendiendo que la forma en que se enseña y se aprende no sólo son procesos dinámicos, cambiantes y diversos sino que puede ser también una herramienta útil para complementar el proceso de enseñanza y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Se destaca que la contribución de la IA en la vida humana y escolar principalmente, pueden complementar los modos de enseñanza y aprendizaje, destacando que el docente juega un rol fundamental como mediador de este medio para guiar a los estudiantes en el uso adecuado del recurso, desarrollando en ellos habilidades, tales como el pensamiento crítico, es decir: la capacidad de analizar la vasta información que está a su acceso, por otro lado, las habilidades socio emocionales, con el fin de ayudarles a entablar relaciones sanas de convivencia y tolerancia a la frustración dado que la gran velocidad de datos e imágenes que llegan

a sus sentidos a través de las TIC's podría generar un estado constante de alerta y la búsqueda de resultados "instantáneos".

Conscientes de las bondades que nos otorga la tecnología, es válido preguntarse acerca de cuáles son las edades adecuadas de los estudiantes para introducirlos a los estímulos de sonido, luz y movimiento que arroja la tecnología. Según la neuropsiquiatra Céspedes (2016), afirma que "El empleo de la tecnología digital a edades tempranas modifica las redes neuronales que están preparándose para los futuros desafíos sociales e intelectuales" la autora, establece que antes de los 7 años de edad los menores no debieran ser expuestos a los estímulos tecnológicos, puesto que a temprana edad el cerebro es altamente vulnerable a los estímulos de luz, color, movimiento, por tanto, podría interferir en la adquisición de habilidades sociales, la capacidad de empatizar, de comunicar con un otro real, desde este escenario se desprende la pregunta ¿Cómo transitar hacia la era cibernética, IA con el menor impacto negativo posible en el cerebro de los niños? Es, sin lugar a dudas una pregunta que permanece en reflexión y en búsqueda de respuestas que permitan introducir a los alumnos más pequeños, según Amanda Céspedes, no menores de 7 años, al uso de la tecnología para resguardar su desarrollo equilibrado y armónico.

El tema es complejo, pero necesario de abordar en educación, ya que el uso de la tecnología a temprana edad se ha masificado cada vez más, el sistema educativo no está exento de esta práctica. Es recomendable evitar, al menos, la sobre exposición a los niños antes de los 7 años, etapa en la que se están "desarrollando velozmente las diversas funciones cerebrales al servicio de la comunicación interpersonal". Continuando con el análisis de Céspedes (2016), "tenemos definitivamente nuevas mentes, formateadas, diseñadas por el empleo de tecnologías digitales. Están surgiendo niños muy distintos a los del siglo pasado. Son mentes que procesan la información de modo

muy veloz, con gran empleo de la lógica espacial y de códigos comunicativos nuevos (emoticones, por ejemplo). Lo visual y el espacio son protagonistas, perdiendo relevancia lo conceptual simbólico y el análisis secuencial de los fenómenos. Mentes que privilegian la velocidad de la información por sobre la profundidad de ella. Mentes impacientes". Ciertamente, desde el contexto educativo, es necesario formar desde la integralidad, desarrollar en los infantes y en todo adolescente la capacidad de saber esperar, aceptar la frustración y cultivar en ellos la tolerancia ante otras habilidades sociales, humanas y valores espirituales, que sean personas felices, que caminen por la vida con actitud de búsqueda y de encuentro con ese Dios encarnado en Jesús, que siempre les espera y ama. De este modo, estaremos colaborando en la formación de generaciones integrales, felices y plenas.

Bibliografía

- Céspedes, A. (2016). Las Tecnologías digitales están cambiando el cerebro y mente de los chicos. Revista Educar, N°278, p.3
- Chen et al., (2022). Aplicaciones de la Inteligencia Artificial en la Educación
Revista CURRICULUM, N°36, p.51
- Delors, J. (1996). La Educación encierra un Tesoro. Informe UNESCO
- González. (2023). Aplicaciones de la Informática a la Educación
Revista CURRICULUM, N°36, p.66
- HPI international (2023). Tecnología y Educación personalizada
Revista Digital HPI international, N°27, p.53
- Quiroga, L. (Advantages and disadvantages of Tic in Education.
Revista Educación y pensamiento N°26, p.1

La Escuela Cognitiva: Gobernanza, Creatividad e Inteligencia Artificial en el Aula

Por **Rodrigo Fábrega Lacoa**¹ Ph.D. y **Jorge Fábrega Lacoa**², Ph.D.



Introducción: una discusión que no puede reducirse a la técnica

La irrupción de la inteligencia artificial en la educación desafía a la escuela a volver a preguntarse cómo formar estudiantes capaces de aprender, pensar y gobernar su trabajo intelectual en un entorno donde cada vez más operaciones cognitivas pueden ser externalizadas. El debate público suele quedar atrapado entre dos reacciones antagónicas: quienes ven en la IA una amenaza que facilita el plagio y erosiona el esfuerzo intelectual, y quienes la presentan como una solución casi automática que pone a disposición un tutor permanente y personalizado. Ninguna de las dos posiciones alcanza para ordenar la discusión pedagógica que realmente se requiere.

Las preguntas que la IA vuelve a abrir son más fundamentales que la simple adopción de una nueva herramienta. Obligan a revisar qué entendemos por aprender, qué parte del trabajo intelectual puede delegarse sin pérdida formativa y qué dimensiones del proceso educativo deben seguir siendo cultivadas de manera deliberada. La discusión no es meramente tecnológica: es pedagógica, institucional y antropológica.

La novedad del momento actual no reside solo en la potencia técnica de los Modelos de Lenguaje (que pronto serán reemplazados por los Modelos de Mundo), sino en la forma en que esta tecnología irrumpió en la experiencia escolar. A diferencia de otras innovaciones, no ingresó primero por la institucionalidad ni esperó lineamientos pedagógicos. La IA llegó antes

1 Doctor en Política y Teoría Educativa, Presidente de la Fundación Cruzando.

2 Doctor en Políticas Públicas, Profesor asociado, Universidad del Desarrollo.

a las personas que a la escuela. Cuando muchos establecimientos aún no discutían criterios de uso, sus estudiantes ya la incorporaban a sus rutinas de estudio. La escuela ya no enfrenta una decisión sobre si dejar entrar o no la inteligencia artificial. Esa presencia ya existe. La cuestión de fondo es otra: ¿será capaz la escuela de convertir esa irrupción en una oportunidad para repensar preguntas pedagógicas que hoy se vuelven ineludibles, o reaccionará tarde, limitada a una lógica defensiva?

La escuela que heredamos y el problema de fondo

La institucionalidad escolar moderna consolidó una organización marcada por la lógica de la transmisión: tiempos homogéneos, currículos secuenciados, evaluación estandarizada y una disposición del aula pensada desde quien enseña. Esa forma respondió a necesidades históricas y permitió expandir la educación a gran escala, pero dejó en un lugar secundario una pregunta más exigente: cómo aprende realmente el estudiante.

Jan Amos Comenius formuló esta distinción con claridad en el siglo XVII. En *Didactica Magna* diferenció entre didáctica, como arte de enseñar, y matemática, como arte de aprender. Mientras la didáctica organiza la enseñanza desde quien conduce el proceso, la matemática obliga a observar el aprendizaje desde la experiencia del aprendiz. La escuela moderna tendió a organizarse principalmente desde la didáctica, lo que consolidó un sesgo persistente: el aprendizaje quedó subordinado a la

administración de la enseñanza. La diferencia entre ir a la escuela a aprender y ir a ser enseñado.

Seymour Papert advirtió tempranamente este problema. En 1971, junto a otros colegas, organizó el seminario "Teaching Children Thinking" y desplazó la pregunta hacia un punto más profundo: no bastaba con preguntar qué podían hacer las máquinas por los estudiantes, sino qué podían pensar los niños con ellas. En *Mindstorms* retomó explícitamente la noción de matemática para insistir en que la tecnología solo adquiere valor pedagógico cuando amplía la capacidad del aprendiz para explorar, construir, equivocarse y descubrir relaciones por sí mismo.

La irrupción contemporánea de la IA vuelve a hacer visible esa desconexión entre innovación técnica y orientación pedagógica. Su importancia radica tanto en lo que permite hacer como en lo que obliga a reabrir una pregunta antigua que la escuela ha tendido a postergar: si seguirá organizando su trabajo principalmente desde la lógica de la enseñanza, o si aprovechará esta coyuntura para devolver el problema del aprendizaje al centro.

Recuperar la matemática en tiempos de IA

La expansión de la IA vuelve especialmente visible un problema que la escuela arrastra hace tiempo: qué condiciones permiten que el aprendizaje sea realmente consciente, activo y reflexivo cuando una parte creciente del trabajo intelectual puede ser asistida por tecnologías externas.

Hablar de matemática en este contexto significa preguntar qué condiciones hacen posible que el estudiante aprenda con mayor autonomía, comprensión y capacidad de juicio en un entorno saturado de asistencia técnica. Una consecuencia inmediata es que la discusión sobre IA en la escuela necesita distinguir entre tareas que solo consumen tiempo y tareas que cumplen una función formativa insustituible. No todo trabajo cognitivo tiene el mismo valor educativo. Hay operaciones rutinarias que pueden delegarse sin pérdida importante. Hay otras cuyo valor reside precisamente en que obligan al estudiante a organizar ideas, evaluar evidencia, enfrentar ambigüedad y sostener un criterio propio.

Los grandes modelos de lenguaje pueden acelerar la búsqueda de información, la reformulación, la síntesis y la producción de borradores. Ese valor es real. Al mismo tiempo, esa misma capacidad vuelve más urgente que la escuela defina con precisión qué espera del estudiante cuando trabaja con estas herramientas. El problema educativo ya no puede limitarse a evaluar un resultado final: exige atender al proceso mediante el cual ese resultado llega a ser comprendido, examinado, defendido y asumido como propio.

La escuela como grafo: otra imagen del conocimiento

La matemática obliga a revisar la imagen de escuela que orienta buena parte de nuestras prácticas. La organización escolar se ha representado de manera lineal: el docente presenta contenidos,

el estudiante los recibe, los ejercita y luego demuestra haberlos adquirido. Esa representación ha sido útil para ordenar sistemas amplios, pero resulta menos precisa para describir cómo se construye realmente el conocimiento.

Aprender supone establecer relaciones, reconocer patrones, conectar problemas y reorganizar marcos previos. El conocimiento no se acumula solo como suma de unidades sucesivas: también se expande y adquiere sentido a través de las conexiones que el estudiante construye entre distintos elementos. Por eso, pensar la escuela como una red de relaciones entre conceptos, emociones, preguntas, ejemplos, errores, personas y contextos permite aproximarse mejor a la dinámica real del aprendizaje. La imagen del grafo busca nombrar precisamente esa estructura relacional.

Un docente enseña no solo cuando expone contenidos en una secuencia ordenada, sino también cuando vuelve visibles conexiones que antes no parecían evidentes: cuando muestra que una pregunta de historia puede dialogar con una de economía, o que una forma de razonamiento trabajada en ciencias reaparece en otros dominios. Enseñar implica diseñar recorridos, activar vínculos y acompañar al estudiante a construir una visión más articulada de lo que aprende.

La IA puede apoyar ese trabajo en la medida en que amplía la capacidad para explorar relaciones, reorganizar materiales y abrir distintos caminos de acceso a un mismo problema. Sin embargo, también puede multiplicar respuestas desconectadas y asociacio-

nes superficiales si se usa sin criterio pedagógico claro. Pensar la escuela como grafo conduce, entonces, a una pregunta adicional: cómo se gobierna el tránsito del estudiante por esa red y qué tipo de orientación intelectual requiere ese recorrido.

La Firma Cognitiva Educativa: cómo se gobierna el aprendizaje

Pensar la escuela como una red de conocimiento obliga a prestar más atención a la forma en que el estudiante recorre, organiza y hace propio su aprendizaje. En un entorno donde cada vez más operaciones cognitivas pueden externalizarse, ya no basta con tener acceso a herramientas. También importa cómo se usa ese acceso, qué tipo de relación se establece con esas ayudas y de qué manera el estudiante conserva, desplaza o pierde control sobre su propio trabajo intelectual. Para nombrar esa arquitectura práctica del aprendizaje proponemos el concepto de Firma Cognitiva Educativa.

La expresión busca describir cómo cada estudiante distribuye el trabajo de pensar en un entorno de externalización cognitiva creciente. Se concentra en la manera en que se articulan delegación, supervisión, apropiación y criterio cuando parte del proceso de aprendizaje se apoya en herramientas externas. Lo decisivo es la capacidad del estudiante para conservar orientación y control reflexivo sobre su propio trabajo intelectual. Este marco puede describirse a través de tres capas que ayudan a distinguir funciones distintas dentro del trabajo intelectual.

1. Capa operacional

En esta capa se ubican tareas como buscar información, generar borradores, resumir textos, reformular explicaciones, ordenar materiales o producir versiones preliminares de una respuesta. Muchas de estas operaciones ya habían sido externalizadas antes de la IA. La diferencia actual está en la velocidad, la plasticidad y la cercanía con que puede realizarse esa delegación. Desde el punto de vista educativo, varias tareas de esta capa pueden externalizarse sin mayor dificultad, siempre que el tiempo y la energía liberados no se traduzcan en simple vaciamiento del proceso de aprendizaje.

2 Capa de integración

La segunda capa reúne operaciones que exigen un trabajo de elaboración más exigente. Integrar supone evaluar coherencia, detectar errores, distinguir entre una respuesta plausible y una correcta, reconocer sesgos, revisar fuentes, comparar interpretaciones y decidir qué merece confianza. La IA puede asistir parcialmente en estas tareas, pero no las reemplaza. En algunos casos incluso las vuelve más complejas, precisamente porque puede producir formulaciones convincentes aun cuando su contenido sea defectuoso. Esta capa resulta especialmente importante porque en ella se vuelve visible si hubo comprensión o solo una administración eficiente de resultados. Es también el nivel en que el estudiante empieza a advertir que

una respuesta fluida no equivale necesariamente a un razonamiento comprendido.

3. Capa de gobernanza

La tercera capa se refiere a la orientación general del proceso. Aquí se sitúan la formulación de la pregunta relevante, la decisión sobre qué vale la pena explorar, el juicio sobre los usos aceptables de una herramienta, la definición del criterio final y la capacidad de responder por lo producido. Hablamos de gobernanza porque en este nivel no se trata solo de ejecutar tareas, sino de orientar el conjunto del trabajo intelectual.

Su importancia educativa es decisiva. Cuando la dirección del proceso se debilita, el estudiante puede volverse más eficiente en la producción de respuestas sin fortalecerse en el ejercicio del criterio. Desde el punto de vista pedagógico, esa diferencia importa mucho.

Esta distinción entre capas permite identificar además un riesgo que empieza a hacerse visible en distintos contextos: la propiedad débil del conocimiento. Aparece cuando el estudiante entrega, firma o defiende un producto que formalmente figura como propio, pero cuyo razonamiento comprende solo de manera parcial, no puede reconstruir con claridad o difícilmente sostendría bajo examen. El problema tiene una dimensión ética, pero no se agota en ella: también compromete la solidez cognitiva del aprendizaje. Sin apropiación, revisión y esfuerzo signifi-

cativo, una parte importante de lo aprendido no alcanza a consolidarse con suficiente profundidad.

Por eso, la externalización adquiere valor educativo solo cuando libera recursos que luego son reinvertidos en integración y gobernanza. Cuando la delegación vacía precisamente las capas que más contribuyen a la formación intelectual del estudiante, deja de ampliar sus capacidades y comienza a sustituir funciones que la escuela debería seguir cultivando.

Tres velocidades y la gobernanza institucional

Este marco permite pensar la transformación escolar en tres velocidades simultáneas. En la velocidad rápida, la IA puede reorganizar tareas que consumen tiempo sin incidir directamente en el núcleo formativo —corrección de formatos, redacción de comunicaciones estándar, sistematización de registros— liberando así tiempo humano para las actividades donde la presencia del docente sigue siendo central: acompañar trayectorias, ofrecer retroalimentación situada y construir vínculos pedagógicos. En la velocidad lenta, la escuela necesita sostener un espacio para la elaboración, la revisión y el juicio. Mitch Resnick ha insistido en una secuencia especialmente valiosa: imaginar, crear, jugar, compartir y reflexionar, recordando que el aprendizaje requiere manipulación, ensayo e intercambio, además de acceso a respuestas. En un mundo lleno de sistemas que responden con fluidez, la escuela necesita seguir formando estudiantes capaces de interrogar y pedir

razones, como subrayó Paulo Freire al cuestionar la pedagogía centrada en la respuesta. En la velocidad profunda, la presencia de la IA obliga a revisar la arquitectura misma del aprendizaje escolar: qué formas de razonamiento, qué estructuras de conocimiento y qué capacidades de orientación intelectual conviene cultivar; cómo organizar el conocimiento de manera más relacional; y cómo formar estudiantes capaces de trabajar con herramientas poderosas sin perder juicio ni responsabilidad sobre lo que producen.

Este proceso exige, finalmente, una gobernanza institucional que ofrezca orientación. En muchos establecimientos, el ritmo del cambio tecnológico ha sido más rápido que la capacidad institucional para discutir sus implicancias. Conviven así usos dispersos, respuestas fragmentarias y grados importantes de incertidumbre. La incorporación de la IA requiere definir criterios pedagógicos compartidos, establecer usos aceptables y generar formas de acompañamiento para docentes y estudiantes. Cuando ese trabajo de coordinación falta, las decisiones se distribuyen de manera desigual y producen experiencias muy distintas dentro de una misma comunidad educativa.

Ir a la escuela debe ser ir al futuro

La expansión de la inteligencia artificial ha vuelto más visibles preguntas que la escuela ya tenía pendientes: cómo se aprende, qué parte del trabajo intelectual puede apoyarse en herramientas externas sin pérdida formativa y qué condiciones permiten que ese

aprendizaje llegue a ser comprendido, elaborado y asumido como propio.

Los tres conceptos propuestos en este texto ordenan una misma discusión desde ángulos complementarios. La matemática devuelve al centro el problema del aprendizaje. La escuela como grafo ofrece una imagen más precisa del conocimiento escolar como red de relaciones, conexiones y recorridos posibles. La Firma Cognitiva Educativa describe cómo el estudiante distribuye el trabajo de pensar, cómo se apoya en herramientas externas y cómo conserva orientación, criterio y responsabilidad sobre lo producido.

Cuando esos tres niveles logran articularse, la inteligencia artificial puede integrarse de un modo pedagógicamente fértil: liberar tiempo, ampliar exploraciones, hacer más visibles ciertas conexiones y apoyar procesos de elaboración. Su aporte, sin embargo, depende de que la escuela mantenga capacidad para orientar el aprendizaje, sostener el juicio y formar estudiantes capaces de trabajar con estas herramientas sin renunciar a la comprensión de lo que hacen. De eso depende que la tecnología amplíe las capacidades del estudiante y no simplemente reemplace funciones que siguen siendo centrales para aprender, pensar y responder por lo que se produce.

¿A qué nos referimos cuando hablamos de inclusión para los estudiantes sordos?

Por **María Verónica de la Paz Calderón**

Directora Ejecutiva En Instituto De La Sordera



Hoy, hablar de inclusión es lo políticamente correcto, por lo que tratamos, no solo de incorporar la palabra en nuestro vocabulario, sino también de ponerla en práctica de acuerdo a lo que creemos que significa.

Desde nuestro proyecto educativo en el colegio Dr. Jorge Otte Gabler, único establecimiento intercultural bilingüe de Chile que ofrece educación a niñas, niños y jóvenes sordos, desde la educación temprana hasta cuarto medio, quisiéramos compartir nuestra experiencia en la materia, con el objetivo de acercar lo que para nosotros implica la inclusión de las personas sordas.

Nos parece importante comenzar con una definición. Si lo que entendemos por inclusión es acoger al otro considerando sus características y, a partir de allí, adecuar la forma en que nos relacionamos, accedemos al currículum y nos comunicamos, la inclusión sería sin duda mucho más que compartir un espacio.

La persona sorda es un ser visual que accede a la información a través de la vista. Algo que parece de evidente, es lo que, en realidad, define cómo nos relacionamos con las personas sordas y que, generalmente, no logramos entender en su profundidad. Por esta característica es que los sordos tienen una cultura y lengua propias.

Considerando esta premisa, nuestro proyecto educativo tiene como base la aceptación de la diversidad, el bilingüismo y la interculturalidad. En nuestro colegio de sordos existe tal diversidad de estudiantes que requieren adaptaciones curriculares para lograr su máximo potencial, que desarrollamos diferentes programas educativos destinados a considerar las características individuales de cada uno de ellos, en donde tienen cabida los y las niñas sordos desde sus primeros años hasta completar sus estudios, ya sea de Enseñanza Media o de Transición a la Vida Adulta Activa, de tal manera que desarrollen las estrategias requeridas para ser parte de una sociedad que es de todos.

Para poner en práctica estos sellos, empezamos por incorporar en nuestro staff educativo a sordos, docentes y asistentes de la educación, quienes son los responsables de transmitir la cultura sorda a los y las estudiantes, ser modelos lingüísticos y favorecer el desarrollo de la identidad.

Nuestro método comienza por considerar como primera lengua la lengua de señas, pues es el vehículo para desarrollar el lenguaje y por ende, el pensamiento; a través de ella nos comunicamos, accedemos al currículum y nos relacionamos. El español es la segunda lengua, en su modalidad escrita para todos y la oral para quienes lo deseen.

En el Jorge Otte ofrecemos un programa de transición a la vida adulta activa para aquellos jóvenes que presentan múltiples desafíos, desarrollando habilidades que les permitan insertarse, ya sea en el mundo laboral o en su comunidad.

Asimismo, realizamos la codocencia en enseñanza media, donde trabajan a la par el o la docente regular especialista de una disciplina y el o la educadora diferencial fluente en lengua de señas, quienes realizan las adecuaciones requeridas para que así cada estudiante acceda al aprendizaje. Para saber el mejor proceso para cada estudiante, se involucra a la familia, profesionales, y a cada estudiante. De esta manera, se establece la mejor ruta para el logro de los máximos potenciales de cada uno.

En el Jorge Otte incorporamos el Aprendizaje Basado en Proyectos en todos nuestros niveles educativos fortaleciendo, no solo el trabajo en grupo, sino también la autonomía, independencia y responsabilidad.

Por lo anterior, sostenemos que es una falacia pensar que la sola presencia de un intérprete basta para resolver el acceso a la educación de los sordos en un aula llena de oyentes. Si el estudiante no tiene una lengua (es decir, si su lenguaje no se ha desarrollado lo suficiente) el intérprete no podrá transmitir lo que dice el docente, ya que hay una base que el o la alumna no tendría. Debe haber una primera lengua desarrollada para acceder a una segunda.

Para ejemplificar, citamos el caso de un estudiante sordo que llegó a nuestras aulas desde el colegio de integración Liceo Bicentenario de Excelencia Monseñor Guillermo Hartl, de la comuna de La Araucanía, para una pasantía de una semana, con el objetivo de que tuviera la experiencia de convivir con más estudiantes sordos. “Él prácticamente no sabía que había más sordos en el mundo”, comenta Marcela Villagrán, educadora diferencial. Elías Bustamante, de 16 años, es el único estudiante sordo de su colegio, y el único sordo su familia.



“Él no tenía mucho vínculo con la comunidad sorda”, comenta Daniela Rodríguez, la fonoaudióloga que trabaja con Elías en el Liceo.

“La idea es que se insertara en el Jorge Otte, con un tutor, como un estudiante cualquiera, con la idea de que tuviera espacios encuentros con niños sordos, y que tuviera una referencia cultural de su lenguaje”, dice Marcela Villagrán. “Su lengua de señas es descendida, así que la idea es que tuviera modelos lingüísticos”, complementa Daniela. Elías, al momento de entrar a primero medio, no sabía leer ni escribir.

Tras una semana en nuestras aulas, Elías transmitió sus deseos de haber estado aquí desde el comienzo, junto a más estudiantes sordos.

En síntesis, nuestro proyecto se adecúa a partir de las necesidades de los estudiantes, incluyendo el componente visual, la cultura y la identidad, lo que posibilita un aprendizaje integral, que los prepara no solo para integrarse a la sociedad, sino también para forjar lazos con las personas de la comunidad sorda, que constituyen su identidad.

Por último, quisiéramos destacar que uno de nuestros ejes de trabajo lo realizamos a través de Fundación En Señas, que tiene por objeto la formación y colaboración para la inserción e inclusión de personas en situación de discapacidad, a través de capacitaciones y asesorías, entre otras actividades. La visión de En Señas es liderar la transición hacia una sociedad más justa y equitativa en materias de inclusión de las personas sordas desde un enfoque de derechos culturales y lingüísticos. La Fundación ofrece diversos servicios, como asesorías a establecimientos regulares con estudiantes sordos integrados, cursos de lengua de señas e instancias de formación y divulgación en temas atinentes a las personas sordas.



Tu PME no está fallando... lo estás usando mal

Por **Pablo Rodríguez Araneda**

Hay una escena que se repite con frecuencia en el trabajo con equipos directivos.

Al revisar el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), es habitual encontrar documentos completos, coherentes en su estructura, con acciones definidas y cronogramas claros. A primera vista, la gestión parece bien encaminada.

Sin embargo, a medida que la conversación avanza, emerge una afirmación que, por su recurrencia, deja de ser anecdótica y se transforma en síntoma:

“Estamos haciendo muchas cosas, pero no estamos logrando los resultados esperados.”

Lo relevante no es solo la frase, sino la respuesta que suele acompañarla: incorporar nuevas acciones, intensificar intervenciones, contratar más apoyos o sumar iniciativas. Es decir, responder con mayor esfuerzo a un problema que, en esencia, no es de esfuerzo.

Desde la experiencia en más de una década en procesos de acompañamiento y mejora escolar, es posible sostener una hipótesis que resulta incómoda, pero operativamente clarificadora:

El problema no radica en la falta de acción, sino en la ausencia de “estrategia” que otorgue sentido, coherencia y direccionalidad a lo que se hace.

Antes de continuar, es importante precisar a qué me refiero con “estrategia”. No se trata exclusiva-



mente de las metodologías, didácticas o recursos que se implementarán —ni de aquello que se financiará vía SEP—, sino de la definición de una línea de acción que oriente la dirección del trabajo institucional: cuál es el foco que se prioriza y, fundamentalmente, con qué propósito se actúa.

Actividad sin dirección: el riesgo de la sobreintervención

En muchos establecimientos se ha instalado una cultura organizacional donde la actividad permanente se asocia a efectividad. Equipos ocupados, agendas llenas y múltiples iniciativas en curso son interpretadas como indicadores de compromiso. No obstante, desde la gestión interna, el efecto suele ser distinto: sobrecarga, fragmentación y baja consolidación de prácticas.

Más que un problema de ejecución, lo que se observa es un problema de articulación. Las acciones coexisten, pero no necesariamente se potencian entre sí ni responden a un foco común.

Este fenómeno —que puede denominarse como una lógica de acumulación de iniciativas— tiene efectos concretos en la organización:

- > Dispersión de esfuerzos en múltiples líneas de acción
- > Dificultad para sostener prácticas en el tiempo

- > Baja trazabilidad entre acciones e impacto en los aprendizajes

En este contexto, el PME corre el riesgo de transformarse en un instrumento declarativo que organiza la actividad, pero que no logra orientar efectivamente la mejora.

El PME como instrumento de conducción (y no solo de registro)

Es clave precisar que el PME, en su diseño, constituye una herramienta de alto valor para la gestión escolar. Su potencia radica en la posibilidad de articular diagnóstico, planificación, implementación y evaluación en un ciclo continuo de mejora.

El problema emerge cuando su uso se reduce a una lógica de cumplimiento, contrataciones, compras o sistematización de acciones, que muchas veces es activismo puro, o seguir haciendo lo que siempre hacemos.

Cuando esto ocurre, el PME deja de cumplir su función central: **conducir estratégicamente la organización.**

Las señales de este desplazamiento son reconocibles en la práctica:

- > Acciones que no se vinculan explícitamente con prioridades institucionales.
- > Indicadores que no orientan decisiones, sino que solo reportan cumplimiento.
- > Espacios de seguimiento centrados en la revisión de actividades más que en el análisis de impacto
- > Duplicidad de acciones o actividades por ausencia de un trabajo colaborativo real entre dimensiones.

En términos de gestión, esto implica una pérdida de capacidad directiva: se administra la operación, pero no se gobierna el rumbo.

Estrategia: el problema que no se ve a tiempo

Uno de los principales desafíos de la ausencia de estrategia es su baja visibilidad en etapas iniciales.

La organización puede sostener altos niveles de actividad sin que el problema sea evidente.

Sin embargo, con el tiempo, sus efectos se vuelven estructurales:

- > Todo parece igualmente prioritario
- > Las decisiones se vuelven reactivas
- > Las mejoras no logran consolidarse ni escalar
- > Los procesos o prácticas no se institucionalizan.

La estrategia, en este marco, no se define por la cantidad de acciones, sino por la calidad de las decisiones que estructuran el quehacer institucional, y en el fondo más profundo, qué procesos institucionales estamos consolidando-

Esto Implica, al menos, tres definiciones críticas:

- > **Focalización:** identificar con claridad qué procesos tienen mayor impacto en los aprendizajes.
- > **Priorización:** disponer o asignar recursos y tiempo en función de ese foco.
- > **Renuncia estratégica:** excluir iniciativas que, aun siendo valiosas, no contribuyen al objetivo central

Este último punto suele ser el más complejo, pero también el más determinante, por que surge la frase, "pero.. si siempre lo hemos hecho así"... y continuamos con el mismo enfoque de reforzamientos, contrataciones de apoyo, salidad pedagógicas, capacitaciones docentes, etc .. pero todo muchas veces cómo iniciativas aisladas y sin propósito común, lo peor, muchas veces sin foco en el aprendizaje, sino en el cumplimiento.

Liderazgo directivo: coherencia como criterio de efectividad

En el análisis de estos procesos, es frecuente que la discusión derive hacia estilos de liderazgo. Sin embargo, la evidencia desde la práctica indica que el factor crítico no es el estilo, sino la coherencia organizacional que el liderazgo es capaz de sostener.

Un liderazgo efectivo se expresa en la capacidad de alinear tres dimensiones clave:

- > Lo que se declara como prioritario
- > Las decisiones que se toman
- > Las prácticas que se instalan y sostienen

Cuando esta alineación no ocurre, el discurso pierde fuerza operativa y la organización tiende a la dispersión. Los docentes, traducen las iniciativas a “ocurrencias” de sus equipos directivos, a cosas que haremos ahora, pero mañana, dejaremos de hacer, o simplemente a exigencias que muchas veces no les hacen sentido y por tanto no se suman, no se comprometen y en el aula sigue ocurriendo lo mismo.

En este sentido, liderar no se limita a movilizar o motivar equipos, sino que implica **estructurar el trabajo institucional de manera consistente con un propósito definido**, asegurando que dicho propósito se traduzca en prácticas concretas y sostenibles.

Recentrar la gestión: menos acciones, mayor profundidad y sentido.

Cuando los equipos directivos logran analizar su gestión con cierta distancia, emerge una constatación relevante: no se requiere necesariamente hacer más, sino **hacer mejor aquello que ya ha sido definido como importante**.

Esto supone un cambio de enfoque:

- > Desde la cobertura de acciones hacia la profundidad de implementación
- > Desde la multiplicidad de iniciativas hacia la consolidación de prácticas
- > Desde el cumplimiento de actividades hacia el monitoreo de impacto

En este escenario, el PME recupera su sentido original: no como un documento que registra lo realizado, sino como un **instrumento que orienta decisiones, regula la gestión y articula la mejora**.

Una oportunidad de mejora al alcance de la gestión

A diferencia de otros desafíos del sistema educativo, este no depende principalmente de condiciones

externas. No está determinado por la disponibilidad de recursos ni por cambios normativos.

Radica, fundamentalmente, en la capacidad de los equipos directivos para ejercer conducción estratégica.

Esto implica:

- > Detener la inercia de la sobreintervención
- > Reordenar prioridades
- > Alinear decisiones con foco en impacto

En otras palabras, transitar desde una lógica de acumulación de acciones hacia una lógica de **coherencia organizacional orientada a resultados**.

Cuando un equipo directivo señala que no está alcanzando los resultados esperados, la pregunta relevante no es cuánto más se debe hacer, sino **qué tan coherente es lo que ya se está haciendo**.

Desde esa perspectiva, la afirmación inicial cobra un nuevo sentido:

El PME no está fallando.

Está siendo utilizado desde una lógica que limita su capacidad de generar impacto.

Y precisamente por eso, el cambio es posible.

Porque no depende de factores externos, sino de decisiones directivas: de cómo se prioriza, cómo se organiza el trabajo y cómo se sostiene la coherencia entre lo que se define y lo que efectivamente ocurre en la práctica. Recuerde, eso lo ven sus docentes y asistentes, y está en sus manos revertirlo.

En definitiva, la mejora escolar no es un problema de intensidad, sino de dirección.

La Convivencia Escolar y la Violencia Escolar Extrema en Chile

Por **Edgardo Araya Rojas**

Ingeniero Civil Industrial

Contador Auditor Público

Licenciado en Educación

Licenciado en Ciencias de La Ingeniería

Licenciado en Control de Gestión

Diplomado en Gestión Estratégica de Instituciones Educativas.

Diplomado en Liderazgo Educativo

Magister en Dirección y Liderazgo para la Gestión Educativa

La convivencia escolar, entendida como el conjunto de relaciones que se desarrollan al interior de las comunidades educativas, ha sido tradicionalmente abordada desde una perspectiva formativa, orientada a promover valores como el respeto, la inclusión y la resolución pacífica de conflictos. Sin embargo, en el contexto actual, marcado por un incremento sostenido de hechos de violencia en la sociedad y el hito del asesinato de una inspectora en Calama hace que esta mirada resulta insuficiente si no se complementa con una comprensión más amplia del espacio de actuación en el que se desenvuelven los establecimientos educacionales. Este espacio no es neutro ni está aislado: por el contrario, se encuentra profundamente influido por factores sociales, culturales y estructurales que inciden directamente en las dinámicas internas de las escuelas.

Desde esta perspectiva, el abordaje de la convivencia escolar puede entenderse en tres dimensiones interrelacionadas: la formación, la disuasión y la reacción. La dimensión formativa constituye el pilar tradicional del sistema educativo, donde se busca desarrollar en los estudiantes habilidades socioemocionales, pensamiento crítico y mecanismos de resolución de conflictos. Aquí se ubican los planes de convivencia escolar, talleres, programas de mediación y el trabajo de los equipos de convivencia. Esta dimensión asume que la violencia puede prevenirse mediante la educación y la generación de una cultura escolar basada en el buen trato.



No obstante, esta aproximación, aunque necesaria, no resulta suficiente frente a fenómenos de mayor gravedad. Es en este punto donde emerge la dimensión disuasiva, cuyo objetivo es desalentar conductas violentas mediante la implementación de medidas de control y seguridad estarán limitadas por la regulación legal o normativa. Estas pueden incluir cámaras de vigilancia, presencia de personal de seguridad, mochilas transparentes o detectores de metales. A diferencia de la formación, que apela a la internalización de valores, la disuasión actúa sobre la percepción de riesgo y las consecuencias de determinadas conductas. Su incorporación en el debate educativo ha sido controversial, principalmente por la tensión que genera con derechos fundamentales como la privacidad y la dignidad de los estudiantes.

Finalmente, la dimensión reactiva corresponde a los procedimientos que se activan una vez ocurrido un hecho de violencia. Estos están generalmente normados y buscan garantizar el debido proceso, la proporcionalidad de las sanciones y la protección de las víctimas. Incluyen investigaciones internas, medidas cautelares como la suspensión y, en casos graves, la expulsión o cancelación de matrícula. Esta dimensión evidencia los límites del sistema cuando la prevención falla, y plantea interrogantes sobre la eficacia de las medidas existentes para evitar la ocurrencia de hechos de mayor gravedad.

Es precisamente en este contexto donde se instala la problemática de la violencia escolar extrema. A diferencia de otras formas de violencia, esta se caracteriza por el uso de armas o artefactos capaces de generar daño grave o incluso la muerte, transformando el espacio educativo en un escenario de alto riesgo. Aunque el concepto no ha sido plenamente incorporado en el lenguaje institucional en Chile, su presencia marco un hito con el asesinato en establecimiento educacional de Calama, es cada vez más evidente la figura de violencia escolar extrema tanto a nivel internacional como nacional.

La violencia escolar extrema no puede ser entendida como un fenómeno aislado ni exclusivamente individual. Diversos estudios han demostrado que estos actos son el resultado de complejas interacciones sociales y culturales. Los estudiantes que protagonizan estos hechos no actúan en el vacío; sus conductas están profundamente influenciadas por experiencias de exclusión, violencia previa, marginalidad o falta de reconocimiento. En este sentido, el acto violento se convierte en una forma de comunicación, un intento desesperado de hacer visible una problemática que no ha sido atendida por los canales tradicionales.

Las motivaciones detrás de estos actos son múltiples. Algunos estudiantes buscan responder a situaciones de humillación o rechazo, otros intentan vengarse de quienes perciben como responsables de su sufrimiento, mientras que algunos buscan simplemente ser reconocidos o ejercer poder en un entorno donde se sienten invisibles. También existen casos en los que la violencia extrema es percibida como la única salida frente a una situación vital insostenible. Estas motivaciones evidencian que el problema no puede reducirse a una dimensión disciplinaria o punitiva, sino que requiere un abordaje integral que considere las condiciones sociales, familiares y emocionales de los estudiantes.

A esto se suma un factor crítico: el acceso a armas. La proliferación de armas de fuego en Chile y su disponibilidad en contextos vulnerables incrementa significativamente el riesgo de que estos actos se materialicen. En muchos casos, los estudiantes no tienen la intención inicial de utilizar el arma, pero su sola presencia genera un escenario de alta peligrosidad donde cualquier conflicto puede escalar rápidamente hacia consecuencias irreversibles.

En Chile, la falta de datos sistematizados sobre el uso de armas en establecimientos educacionales dificulta la comprensión real del fenómeno. La información disponible proviene principalmente de denuncias o reportes en medios de comunicación,

lo que sugiere una subestimación del problema. A pesar de ello, los antecedentes recopilados evidencian un aumento en los casos, así como una tendencia preocupante en la gravedad de los hechos.

Las consecuencias de la violencia escolar, y particularmente de su forma extrema, son profundas y multidimensionales. A nivel individual, las víctimas pueden desarrollar trastornos como ansiedad, depresión o estrés postraumático, afectando su bienestar y su trayectoria educativa. A nivel colectivo, estos hechos generan un clima de inseguridad que impacta negativamente en el aprendizaje, la asistencia y la convivencia general. Incluso la percepción de inseguridad, sin que medie un hecho concreto, puede alterar significativamente el funcionamiento de una comunidad educativa.

En este escenario, surge una tensión central en la discusión: ¿cómo equilibrar la protección de los derechos fundamentales de los estudiantes con la necesidad de garantizar su seguridad física? Este dilema se expresa claramente en el debate sobre la implementación de medidas disuasivas como los detectores de metales o la revisión de mochilas. Por un lado, existen argumentos que sostienen que estas medidas son intrusivas, vulneran la privacidad y pueden deteriorar el clima de confianza. Por otro, se plantea que, frente a riesgos graves y crecientes, la inacción o la exclusión de estas herramientas podría constituir una omisión en el deber de resguardar la vida y la integridad de los estudiantes.

La discusión sobre estas medidas queda medianamente resuelta con la publicación de la ley que permite el uso de dispositivos preventivos como los detectores de metales, pero corre un riesgo no menor en rigidizar los procedimientos para ser instalados al requerir consentimiento de las autoridades gubernamentales. Es riesgoso estas medidas ya que si las comunidades en su autonomía la deciden colocar medias de protección y por un tema de desconfianza en criterios (no se entiende de otra forma) de las medidas decididas al interior

de las comunidades educativas una posible dilatación o negativa de la autoridad competente sucedida de un hecho del cual se quiere evitar volcara la responsabilidad y el enojo al gobierno de turno.

El enfoque actual de la convivencia escolar requiere una revisión profunda. Si bien la formación sigue siendo un eje fundamental, no puede ser la única respuesta frente a fenómenos de alta complejidad como la violencia extrema. La incorporación de medidas disuasivas con autonomía en los establecimientos educacionales u órganos como el Consejo Escolar o Comité de Buena Convivencia según sea el caso, debe ser analizada sin prejuicios, considerando evidencia empírica, experiencias comparadas y el contexto específico de cada comunidad educativa.

Asimismo, es indispensable mejorar los sistemas de información y registro, de manera que las políticas públicas se basen en datos reales y no en percepciones o casos aislados. Sin una comprensión adecuada de la magnitud y características del problema, cualquier intervención será necesariamente limitada.

La violencia escolar extrema plantea un desafío que trasciende al sistema educativo. Se trata de un fenómeno que refleja tensiones sociales más amplias y que requiere una respuesta articulada entre distintos actores: el Estado, las comunidades educativas, las familias y la sociedad en su conjunto. Ignorar su existencia o minimizar su impacto no solo es un error estratégico, sino una omisión que tiene consecuencias irreparables.

En síntesis, la convivencia escolar en el contexto actual debe ser entendida como un campo dinámico, donde la prevención, la disuasión y la reacción coexisten y se complementan.

La violencia escolar extrema no puede entenderse como un fenómeno aislado ni exclusivamente individual. Las escuelas no son espacios aislados, sino reflejo de las dinámicas que ocurren en su entorno.



FIDECAP en Colegio Metodista de Coquimbo



FIDE y Corporación Educacional Emprender



FIDE y Colegio Polivalente Santa María de La Providencia



FIDE en Seminario Fundación Irrrazaval junto a Salesianos Chile



FIDECAP en Calama - Colegio Alberto Hurtado



FIDECAP en Los Muermos - Colegio Ramón Ángel Jara



FIDE e Instituto Calasancio Hijas de La Divina Pastora



FIDE despide a Ministro de Educación Nicolás Cataldo



FIDECAP en Puerto Montt - Colegio San José



FIDE saluda a nueva Ministra de Educación María Paz Arzola



FIDECAP en Colegio San Patricio de Chiguayante



Gremios de Educación dan bienvenida a Ministra de Educación



FIDE y ARQUIMED



FIDE firma convenio con Nivela by Google for Education



FIDECAP y Giunti Psychometrics



FIDE en Encuentro Anual por la Educación Worldskills



FIDECAP y SOFOFA



FIDE en la Superintendencia de Educación



FIDE Regional Atacama junto al Obispo Ricardo Morales Galindo



FIDE y FIDECAP en Córdoba, Argentina - Familia Ana María Janer



FIDE (Tesorero Nacional) y Cardenal José Tolentino de Mendonça, Prefecto del Dicasterio para la cultura y la educación del Vaticano



FIDE (Presidente Nacional) y Cardenal José Tolentino de Mendonça, Prefecto del Dicasterio para la cultura y la educación del Vaticano



FIDE (Tesorero Nacional y Director Nacional) y Cardenal José Tolentino de Mendonça, Prefecto del Dicasterio para la cultura y la educación del Vaticano



FIDE y Monseñor Kurian Mathew Vayalunkal, Nuncio Apostólico en Chile



FIDE Nacional - FIDE Regional Biobío



FIDE - Academia International Studies



FIDE y Red de Panamá



Fide y Gestor Territorial Congreso Internacional Concepción 2026



FIDE y Área de Educación Parvularia



Seminarios y Capacitaciones FIDECAP



Casa Central en Fiestas Patrias



FIDECAP en la Casa Central de FIDE



FIDE Nacional - FIDE Regional Arica



FIDE y Red de Colegios Asociados



Casa Central FIDE 2026 inicio año laboral



FIDECAP y Nivel4 by Google for Education



Día de la mujer



Día de la Educación Parvularia



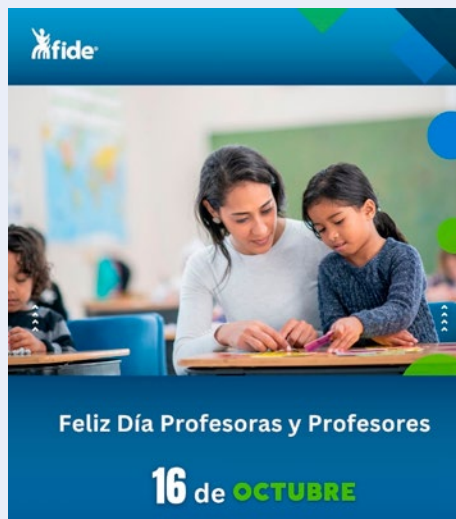
FIDE en IRADE



FIDECAP en La Casa Central de FIDE



Saludo FIDE Fiestas Patrias



Día del profesor y profesora

¡Impulsa tus resultados SIMCE® con SM!

Acompañamos a tu colegio con **estrategias concretas** para **fortalecer los aprendizajes**:

- Evaluaciones
- Asesoría pedagógica
- Capacitación docente
- Proyectos educativos

Descubre nuestro ecosistema:
www.grupo-sm.com/cl/contacto/



CICLO DE CURSOS 2026

- **Recursos virtuales para educación STEM**
- **Diversidad en el aula**
- **Ley Karin: Normativa y análisis de casos en educación**
- **Sistema de desarrollo profesional docente**
- **Lectura Comprensiva: Un enfoque desde la didáctica**
- **Aprendizaje Basado en Proyecto: ABP**
- **Procedimientos frente a la labor de fiscalización de la Superintendencia de Educación: Orientaciones, casos y sugerencias**
- **Convivencia Escolar: Orientaciones para el buen convivir en las escuelas**
- **Evaluación y retroalimentación**
- **Comunicación Estratégica y gestión de crisis**
- **La experiencia educativa como un servicio**
- **La familia como primeros educadores y actores claves dentro de la comunidad escolar**
- **Derechos y deberes de los padres en la educación de sus hijos**
- **La gestión pedagógica**
- **Principales elementos de la calidad educativa**
- **Apropiación de las Bases Curriculares de la Enseñanza de la Religión Católica**
- **Gestión de cambio y Liderazgo Educativo**

+INFO

+56 2 9949041 / +56 9 85405811

WWW.FIDECAP.CL

FIDECAP – DIECIOCHO 45 – OFICINA 202
SANTIAGO



¡Fortalezcamos juntos la convivencia educativa!

En **SM** acompañamos a tu colegio con una propuesta integral que articula:

- > Evaluación socioemocional
- > Capacitación docente
- > Acompañamiento continuo
- > Programas y proyectos educativos

Conoce cómo implementarla en tu comunidad:

www.grupo-sm.com/cl/contacto/

