



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación  
Mención Gestión de Calidad

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO

COLEGIO MY COLLEGE, CHILLÁN, REGIÓN DE ÑUBLE

---

**UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES**

Nombre de la candidata a magíster | **María Rosa Constanzo Lillo**

Docente tutor | **Dra. Amely Vivas**

Mes y año de entrega | **Marzo 2025**

## I. ÍNDICE

---

<b>DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO .....</b>	<b>1</b>
<b>I. ÍNDICE.....</b>	<b>2</b>
<b>II. RESUMEN.....</b>	<b>5</b>
<b>III. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>IV. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
CALIDAD EDUCATIVA: UN DESAFÍO PERMANENTE .....	9
MEJORA ESCOLAR: FACTORES Y DINÁMICAS DE CAMBIO EDUCATIVO.....	10
GESTIÓN INSTITUCIONAL: PRÁCTICAS Y ESTÁNDARES PARA LA MEJORA .....	13
<b>V. MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>16</b>
HISTORIA Y EVOLUCIÓN INSTITUCIONAL .....	16
CONTEXTO GEOGRÁFICO Y SOCIOCULTURAL.....	16
PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.....	17
Visión.....	17
Misión .....	17
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA .....	17
Sostenedor .....	17
Equipo Directivo.....	17
Organización Académica .....	18
INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS EDUCATIVOS.....	18
Espacios Educativos.....	18
Recursos Tecnológicos.....	19
COMPOSICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO HUMANO.....	19
Personal Docente .....	19
Equipo Multidisciplinario.....	19
Características de la Población Estudiantil: Matrícula Actual .....	20
Programa de Integración Escolar.....	20
PROGRAMAS Y PROYECTOS INSTITUCIONALES .....	20
Programa de Inglés.....	20
Programa de Integración Escolar.....	21
Programa de Convivencia Escolar .....	21
REDES Y VINCULACIÓN CON EL MEDIO .....	21
Redes de Apoyo .....	21
Participación Comunitaria .....	21
Contexto Actual y Proyecciones.....	22
<b>VI. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>23</b>
METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO .....	23
1. Diseño y validación del instrumento .....	23

2. Selección de la muestra.....	23
3. Aplicación del instrumento .....	24
4. Análisis de datos institucionales complementarios.....	24
5. Análisis estadístico y cualitativo .....	24
RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO .....	25
Análisis integrado de la Dimensión Liderazgo.....	25
Análisis integrado de la Dimensión Gestión Pedagógica.....	26
Análisis integrado de la Dimensión Convivencia Escolar .....	27
Análisis integrado de la Dimensión Gestión de Recursos .....	28
ANÁLISIS FODA ESTRATÉGICO.....	29
Fortalezas Estratégicas.....	29
Oportunidades Estratégicas.....	29
Debilidades Estratégicas.....	30
Amenazas Estratégicas .....	30
<b>VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>32</b>
DIMENSIÓN LIDERAZGO .....	32
DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA .....	34
DIMENSIÓN CONVIVENCIA ESCOLAR.....	36
DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS .....	38
<b>VIII. PLAN DE MEJORAMIENTO .....</b>	<b>41</b>
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 .....	41
Meta 1.1: Planificación curricular articulada .....	42
Acción 1.1.1: Diseño e implementación de un modelo institucional de planificación curricular.....	42
Acción 1.1.2: Conformación de comunidades de aprendizaje profesional.....	43
Acción 1.1.3: Implementación de un sistema de monitoreo y retroalimentación de la cobertura curricular.....	43
Meta 1.2: Implementación de estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje .	44
Meta 1.3: Sistema efectivo de evaluación y monitoreo.....	45
Acción 1.3.1: Diseño e implementación de un sistema de evaluación diversificado .	45
Acción 1.3.2: Creación de un banco de instrumentos de evaluación .....	46
Acción 1.3.3: Implementación de jornadas semestrales de análisis de resultados...	46
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 .....	47
Meta 2.1: Implementación de un modelo de liderazgo distribuido .....	47
Acción 2.1.1: Reorganización de la estructura institucional.....	48
Acción 2.1.2: Implementación de un sistema de comunicación interna y externa efectivo .....	48
Acción 2.1.3: Desarrollo de instancias de participación para la toma de decisiones colegiadas .....	49
Meta 2.2: Plan de desarrollo profesional docente.....	49
Acción 2.2.1: Diagnóstico de necesidades de desarrollo profesional docente.....	50
Acción 2.2.2: Diseño e implementación de un plan de desarrollo profesional docente	

.....	50
Acción 2.2.3: Creación de un sistema de acompañamiento para la evaluación docente.....	51
Meta 2.3: Fortalecimiento de la vinculación con el entorno .....	51
Acción 2.3.1: Mapeo y establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones del entorno .....	52
Acción 2.3.2: Implementación de proyectos colaborativos con organizaciones comunitarias y entidades locales .....	52
Acción 2.3.3: Desarrollo de actividades de servicio comunitario que vinculen a los estudiantes con su entorno social.....	53
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 .....</b>	<b>53</b>
Meta 3.1: Plan integral de convivencia escolar .....	54
Meta 3.2: Bienestar docente y asistentes de la educación .....	55
Meta 3.3: Fortalecimiento de la formación valórica .....	55
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 .....</b>	<b>56</b>
Meta 4.1: Optimización de recursos educativos .....	57
Meta 4.2: Plan de desarrollo profesional .....	57
Meta 4.3: Optimización de la infraestructura .....	58
<b>IX. CONCLUSIONES.....</b>	<b>60</b>
<b>X. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>64</b>
<b>XI. ANEXOS .....</b>	<b>67</b>
<b>INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL .....</b>	<b>67</b>

## II. RESUMEN

---

El presente trabajo desarrolla un diagnóstico institucional y plan de mejoramiento educativo para el Colegio My College de Chillán, basado en mi experiencia profesional e investigación sistemática durante el año 2024. Mediante la aplicación de instrumentos de autoevaluación fundamentados en los estándares indicativos de desempeño del Ministerio de Educación, he analizado una muestra representativa de docentes y directivos. Los resultados evidencian fortalezas significativas en las dimensiones de liderazgo y convivencia escolar, mientras identifico áreas de mejora en gestión pedagógica y recursos.

A partir de este diagnóstico, propongo un plan de mejoramiento focalizado en tres ejes principales: fortalecimiento del acompañamiento docente, planificación curricular articulada y optimización en el uso de recursos para el aprendizaje. El plan contempla objetivos, metas, acciones y responsables para su implementación durante 2025, buscando impactar positivamente en los aprendizajes y formación integral de los estudiantes.

Palabras clave: **diagnóstico institucional, plan de mejoramiento, gestión escolar, calidad educativa.**

### III. INTRODUCCIÓN

---

La educación es un derecho humano fundamental y un bien público que constituye la base para el desarrollo personal, social y económico de las naciones. Como establece la Declaración Universal de los Derechos Humanos en su artículo 26, "toda persona tiene derecho a la educación" y esta "tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales" (Naciones Unidas, 1948, p.8).

En el ámbito específico de la infancia, la Convención sobre los Derechos del Niño reconoce "el derecho del niño a la educación" y compromete a los Estados Partes a "implantar la enseñanza primaria obligatoria y gratuita para todos", así como a "fomentar el desarrollo, en sus distintas formas, de la enseñanza secundaria" (UNICEF, 2006, p.20). Más recientemente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas plantean como una meta central "garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos" (UNESCO, 2017, p.7).

Sin embargo, la evidencia internacional muestra que, si bien se han logrado importantes avances en cobertura y acceso educativo en las últimas décadas, especialmente en educación primaria, aún persisten significativas brechas y desigualdades en la calidad de los aprendizajes que los sistemas educativos logran para sus estudiantes. Según datos del Instituto de Estadística de la UNESCO (2017), "617 millones de niños y adolescentes no están alcanzando los niveles mínimos de competencia en lectura y matemáticas" (p.8), situación que afecta especialmente a quienes provienen de los sectores más vulnerables y marginados.

Chile no ha estado ajeno a estos desafíos. Si bien exhibe indicadores de acceso, permanencia y conclusión educativa comparativamente altos en la región, aún mantiene una alta segmentación y estratificación de su sistema escolar, con notables diferencias en los resultados de aprendizaje según nivel socioeconómico, dependencia administrativa y ubicación geográfica de las escuelas (Bellei, 2013; Valenzuela et al., 2014). Las evaluaciones nacionales como el SIMCE y la Prueba de Selección Universitaria confirman persistentemente esta brecha de resultados (Agencia de Calidad de la Educación, 2019).

Frente a este escenario, surge la necesidad de redoblar los esfuerzos para avanzar hacia una educación de mayor calidad y más equitativa, que efectivamente logre desarrollar en todos los estudiantes los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para su plena realización e inserción social. Una educación de calidad

entendida no solo como la apropiación de contenidos disciplinares, sino como el despliegue de las capacidades y talentos de cada persona, el fortalecimiento de su autoestima y la formación en valores democráticos de ciudadanía (UNESCO, 2007).

Sin embargo, la investigación ha demostrado consistentemente que la calidad educativa no se juega solo a nivel macro del sistema o las políticas, sino también y fundamentalmente a nivel micro de las escuelas y las aulas (Hopkins, 2008; Murillo, 2011; Bellei, 2014). Son finalmente los establecimientos educativos, con sus culturas, procesos y prácticas institucionales y pedagógicas, los que tienen la capacidad de generar una diferencia significativa en las trayectorias y resultados de aprendizaje de sus estudiantes.

En este marco, cobra vital relevancia lo que la literatura especializada ha llamado "mejoramiento escolar" o "mejora de la escuela", entendido como "el esfuerzo sistemático y sostenido dirigido a cambiar las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internas relacionadas en una o más escuelas, con la finalidad última de lograr las metas educativas más eficazmente" (Velzen et al., 1985, cit. en Murillo, 2003, p.3). Se trata de procesos planificados y gestionados a nivel institucional, que movilizan a los distintos actores educativos en función de propósitos compartidos de desarrollo y aprendizaje.

Una herramienta clave para orientar y potenciar estos procesos de mejoramiento continuo son los denominados "planes de mejoramiento educativo" (PME). Según el Ministerio de Educación de Chile (2019), un PME es un instrumento de planificación estratégica que sitúa al establecimiento en una lógica de trabajo sistemático, orientado a la construcción y articulación de procesos que propicien aprendizajes significativos en el aula y que se sustenten en la participación y el compromiso de todos los actores de la comunidad educativa.

En esta línea, el presente estudio se propone elaborar un diagnóstico institucional integral y un plan de mejoramiento educativo pertinente y contextualizado para el Colegio Inglés My College de Chillán. Un establecimiento que, con menos de una década de existencia, ha crecido rápidamente hasta consolidar una oferta que cubre todas las etapas de la trayectoria escolar, bajo un proyecto educativo inclusivo y centrado en el aprendizaje de todos sus estudiantes. No obstante, requiere fortalecer sus capacidades internas y prácticas institucionales para dar sustentabilidad a sus propósitos y seguir avanzando en calidad, equidad y formación integral.

Para ello, el estudio se estructura en cuatro grandes apartados. En primer lugar, se presenta un marco teórico que profundiza en los conceptos de calidad y mejora educativa, así como en los factores asociados al cambio escolar efectivo. En segundo término, se desarrolla un marco contextual que describe las características generales del

Colegio Inglés My College, su entorno, resultados académicos recientes y composición de su comunidad educativa.

A continuación, se detalla el marco metodológico de la investigación, especificando el tipo de estudio, la población y muestra, las variables, los instrumentos de recolección de información y las técnicas de análisis. Luego, se presentan los principales resultados del diagnóstico institucional en las áreas de liderazgo, gestión pedagógica, convivencia y gestión de recursos, identificando las principales fortalezas y debilidades del establecimiento.

Sobre esa base, se propone un Plan de Mejoramiento Educativo a 4 años plazo que establece objetivos y metas desafiantes y realizables en las áreas priorizadas, junto con una batería de acciones, responsables, plazos, recursos e indicadores de seguimiento y logro. Asimismo, se identifican los supuestos, riesgos y estrategias de viabilidad y sustentabilidad de este plan en el contexto institucional.

Finalmente, se plantean conclusiones que destacan los principales hallazgos y proyecciones del estudio, así como reflexiones y recomendaciones para avanzar en procesos de mejoramiento educativo que pongan en el centro el derecho a aprender de todos los niños, niñas y jóvenes.

En definitiva, este trabajo busca ser un aporte concreto y situado a la toma de decisiones del Colegio My College, entregando orientaciones valiosas para potenciar su proyecto educativo. Pero también pretende constituir un insumo relevante para la discusión académica y de política pública sobre cómo avanzar hacia una educación más inclusiva, equitativa y de calidad para todas y todos.

## IV. MARCO TEÓRICO

---

### **CALIDAD EDUCATIVA: UN DESAFÍO PERMANENTE**

El concepto de calidad educativa es a la vez fundamental y escurridizo. Fundamental, porque ha adquirido un lugar central en las agendas, debates y políticas educativas a nivel nacional e internacional en las últimas décadas. Escurridizo, porque admite una multiplicidad de sentidos, interpretaciones y disputas en torno a su significado y alcances.

Una primera aproximación es entender la calidad como eficacia o capacidad de logro. Desde esta mirada, una educación de calidad sería aquella que es capaz de cumplir con sus objetivos o estándares predefinidos (Orozco et al., 2009). El problema es que generalmente esos estándares son definidos de manera restringida, asociados a resultados académicos en un conjunto limitado de materias, desconociendo los amplios propósitos atribuidos a la educación.

Avanzando hacia concepciones más complejas, UNESCO (2007) propone un marco multidimensional de calidad educativa que incluye cinco factores clave: relevancia, pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia. La relevancia implica promover aprendizajes significativos que contribuyan a un desarrollo humano integral. La pertinencia supone adecuar la enseñanza a las necesidades, características y contextos de los estudiantes. La equidad conlleva generar oportunidades de aprendizaje equiparables para todos, considerando sus puntos de partida. La eficacia refiere al logro de los aprendizajes establecidos. Y la eficiencia implica un uso racional y responsable de los recursos disponibles.

Desde un enfoque de derechos, UNICEF (2008) plantea que una educación de calidad "desarrolla la personalidad, los talentos y las capacidades de los niños permitiéndoles vivir una vida plena y satisfactoria en el seno de la sociedad" (p.32). Esto supone generar experiencias significativas que potencien el desarrollo cognitivo, social, emocional y valórico de cada estudiante, respetando su dignidad y fomentando su participación. Se trata de una educación que no solo instruye sino que forma personas integrales.

Por su parte, la Ley General de Educación de Chile (2009) define educación de calidad como aquella que asegura que todos los estudiantes, independientemente de sus condiciones y circunstancias, alcancen los objetivos generales y los estándares de aprendizaje en los distintos niveles educativos. Esto implica poner la equidad en el

centro, entendida como "asegurar que cada estudiante reciba los recursos y ayudas que requiere para desarrollar al máximo su potencial de aprendizaje" (Mineduc, 2014, p.11).

El concepto de calidad educativa ha evolucionado desde visiones restringidas centradas en resultados académicos, hacia enfoques más integrales que consideran múltiples dimensiones del proceso educativo y los diversos contextos y necesidades de los sujetos. Calidad y equidad aparecen como dos caras indisolubles, en tanto no puede haber verdadera calidad si esta no llega a todos los estudiantes por igual.

Pese a estos avances, persisten importantes desafíos prácticos, especialmente en términos de cómo promover y asegurar una educación de calidad en contextos de alta inequidad social como el chileno. Según Bellei y Morawietz (2016), esto requiere políticas redistributivas que doten de mayores recursos a las escuelas que atienden población vulnerable, estrategias de apoyo y acompañamiento situado a los establecimientos, y un fuerte desarrollo de capacidades en los actores educativos, especialmente directivos y docentes.

Pero por sobre todo, exige una comprensión profunda de la complejidad de los fenómenos educativos, que reconozca que la calidad no se construye por decreto ni de manera estandarizada, sino que se forja en la interacción situada de las comunidades educativas, movilizand o sus saberes, prácticas y proyectos en contexto. El desafío es avanzar hacia una educación pública gratuita, inclusiva y de excelencia, que garantice trayectorias educativas significativas para todos y todas.

## **MEJORA ESCOLAR: FACTORES Y DINÁMICAS DE CAMBIO EDUCATIVO**

El campo de estudio del cambio y la mejora escolar ha aportado evidencia sustantiva respecto de las condiciones, factores y procesos que explican que ciertas escuelas logren mejores resultados de manera sostenida en el tiempo. Se trata de identificar buenas prácticas transferibles, pero desde un enfoque ajustado a la realidad educativa (Hopkins, 2008).

En este marco, Murillo (2003), sintetizando los hallazgos de los principales estudios internacionales sobre eficacia escolar, identifica un conjunto de factores comunes en las escuelas que logran buenos resultados en distintos contextos:

- Sentido de comunidad: metas compartidas, consenso, trabajo en equipo.
- Liderazgo educativo: firme y propositivo, participación del profesorado.
- Clima escolar y de aula: relaciones positivas, comunicación, colaboración.
- Altas expectativas: altas expectativas globales, comunicación y desafío.

- Calidad del currículo / estrategias de enseñanza: organizadores previos, enseñanza estructurada, aprendizaje colaborativo, atención a la diversidad.
- Organización del aula: optimización del tiempo, adecuación de los recursos, atención a la diversidad.
- Seguimiento y evaluación del progreso de los estudiantes: evaluación frecuente del desempeño, uso de los resultados para retroalimentar.
- Desarrollo profesional de los docentes: formación permanente ajustada a las necesidades y participación en la toma de decisiones.
- Compromiso e implicación de la comunidad: comunicación frecuente, participación de los padres en las actividades del centro.

La implementación de comunidades profesionales de aprendizaje ha demostrado ser una estrategia efectiva para la mejora escolar sostenible. Como señalan García-Martínez et al. (2018), estas comunidades "permiten crear espacios de diálogo y reflexión profesional que facilitan el desarrollo de capacidades colectivas y la transformación de prácticas pedagógicas" (p. 120).

Por su parte, Bellei et al. (2014), estudiando en profundidad 14 escuelas chilenas de alto rendimiento en contexto de pobreza, destacan un conjunto de buenas prácticas institucionales y pedagógicas que explicarían sus positivos resultados:

- Altas expectativas y sentido de autoeficacia respecto del aprendizaje de todos los estudiantes.
- Gestión escolar centrada en lo pedagógico: foco en metas de aprendizaje, apoyo a la labor docente, uso de datos, cultura de planificación.
- Desarrollo de capacidades docentes: selección según perfil del proyecto educativo, desarrollo profesional pertinente y práctico, acompañamiento de aula, espacios de reflexión pedagógica.
- Gestión y optimización de recursos e infraestructura: priorización de la inversión con foco pedagógico.
- Alianza con familias y comunidad: relación cordial y colaborativa, participación organizada, talleres de apoyo a la parentalidad.
- Construcción de un sentido de comunidad: visión y valores compartidos, altas expectativas, clima positivo, actividades de encuentro.

Respecto del rol del liderazgo directivo en procesos de cambio escolar, Leithwood (2009) identifica cuatro categorías de prácticas que tienen un alto impacto en el aprendizaje:

1. Establecer direcciones: construir con los actores educativos una visión compartida, focalizada en el aprendizaje.

2. Desarrollar personas: atención personalizada, estímulo intelectual, modelamiento de actitudes y comportamientos.
3. Rediseñar la organización: potenciar una cultura colaborativa, involucrar a la familia y la comunidad, conectar la escuela con su entorno.
4. Gestionar la instrucción: apropiado suministro de personal, monitoreo del progreso en la enseñanza y los logros de aprendizaje.

Específicamente en contextos de vulnerabilidad, Leithwood et al. (2010) relevan como prácticas directivas eficaces el foco en la calidad de la instrucción, la gestión estratégica de recursos, el involucramiento de los apoderados, el establecimiento de posiciones claras de liderazgo, el monitoreo continuo del progreso y la conexión con agentes externos.

Es importante destacar que, si bien estos factores son comunes a escuelas efectivas, no operan de manera estandarizada sino contextual y sistémica. La mejora escolar es un proceso situado que considera las particularidades de cada institución. Así, "el éxito de una estrategia de mejoramiento dependerá de que tan bien se ajuste a las condiciones existentes en la escuela y su entorno, responda a las prioridades fijadas y sea capaz de estimular el compromiso de los diversos actores" (Raczynski y Muñoz, 2007, p.35).

En esta perspectiva, un concepto clave es el de "cultura escolar", entendido como el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas compartidas que modulan las interacciones y prácticas cotidianas en las escuelas (Elmore, 2010). Los establecimientos educativos son entendidos como organizaciones que aprenden y se transforman sustantivamente en la medida que modifican sus culturas y construyen visiones comunes basadas en el aprendizaje de todos.

Romper con modelos burocráticos y avanzar hacia culturas escolares reflexivas, dialógicas y centradas en lo pedagógico aparece como un factor crítico para sustentar procesos auténticos de cambio educativo (Fullan, 2002). Esto implica generar condiciones organizacionales que potencien la confianza relacional, el trabajo colaborativo, la responsabilización colectiva por los aprendizajes y una ética del cuidado (Hargreaves y Fullan, 2014).

La investigación sobre mejora escolar nos invita a complejizar la mirada, transitando desde explicaciones lineales y monocausales hacia enfoques sistémicos que reconocen que la transformación educativa supone movilizar y articular de manera virtuosa múltiples dinámicas, niveles y actores educativos.

Como plantean Murillo y Krichesky (2015): "el cambio escolar es, inevitablemente, un proceso multidimensional que implica modificar tanto los procesos de enseñanza y

aprendizaje como aquellos que los sustentan. Aun cuando el foco esté en generar nuevos y mejores aprendizajes, la mejora también ha de abarcar a la organización en su conjunto" (p.71). El gran desafío es re-culturar a los establecimientos, fortaleciendo su capital profesional y alineándolos con una visión compartida de mejora.

## **GESTIÓN INSTITUCIONAL: PRÁCTICAS Y ESTÁNDARES PARA LA MEJORA**

Una educación de calidad requiere de procesos de gestión institucional también de calidad. Si bien las políticas y condicionantes estructurales importan, es finalmente en el ámbito de las escuelas y en la sala de clases donde se juega gran parte de las trayectorias y experiencias formativas de niños, niñas y jóvenes (Murillo, 2011).

En este marco, la gestión escolar se entiende como "el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa" (Pozner, 2000, p.8). Se trata de generar condiciones, movilizar recursos y alinear los procesos institucionales en pos de los propósitos educativos declarados.

Dicho de otro modo, lo que ocurre a nivel organizacional impacta lo que ocurre a nivel pedagógico. Siguiendo a Elmore (2010), las prácticas institucionales configuran el núcleo pedagógico que es la interacción entre docentes, estudiantes y contenidos, afectando la calidad de los aprendizajes logrados. Es allí donde se materializa el derecho a la educación.

El desarrollo de capacidades institucionales constituye un factor determinante para la mejora sostenida. Según Bolívar (2020), "las escuelas que logran mejoras significativas son aquellas que han desarrollado capacidades organizacionales para gestionar el cambio y sostenerlo en el tiempo, especialmente mediante el aprendizaje colectivo y la colaboración profesional" (p. 45).

En este sentido, la investigación ha relevado un conjunto de prácticas de gestión institucional que contribuyen a generar condiciones favorables para el aprendizaje y el mejoramiento educativo (Leithwood, 2009; Anderson, 2010; Horn y Marfán, 2010):

- Establecer direcciones: Construir una visión compartida, fomentar la aceptación de los objetivos del grupo, altas expectativas.
- Desarrollar personas: Atención y apoyo individual a los docentes, estimulación intelectual, provisión de modelos de actitud y de comportamiento.

- Rediseñar la organización: Construir una cultura colaborativa, estructurar una organización que facilite el trabajo, crear una relación productiva con la familia y comunidad.
- Gestionar la instrucción: Dotación de personal, proveer apoyo técnico a los docentes, monitoreo de prácticas docentes y de los aprendizajes.

Cabe destacar que estas prácticas no operan de manera lineal o mecánica, sino en tanto logran activar la motivación, las emociones, las capacidades y las actitudes de todos los miembros de la organización escolar hacia los propósitos compartidos de mejora. En esta perspectiva, Leithwood (2009) destaca las siguientes condiciones que median entre las prácticas de liderazgo y el aprendizaje:

- Sentido de autoeficacia colectiva.
- Normas culturales positivas.
- Oportunidades de desarrollo profesional.
- Grado de compromiso con las metas de la escuela.

Lo central entonces no es la réplica de "buenas prácticas" estandarizadas, sino el desarrollo de capacidades y culturas organizacionales alineadas con el mejoramiento continuo. Para ello se requiere un liderazgo sensible al contexto, que movilice la motivación, el compromiso y el profesionalismo de los docentes y que involucre activamente a la comunidad educativa.

En Chile, con el propósito de orientar estos procesos de fortalecimiento de la gestión escolar, el Ministerio de Educación (2014) ha establecido Estándares Indicativos de Desempeño que describen un conjunto de prácticas institucionales clave organizadas en cuatro áreas: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia, y Gestión de Recursos.

Específicamente en el ámbito del Liderazgo, relevan prácticas como el establecimiento de una visión estratégica compartida, la conducción efectiva del funcionamiento del establecimiento, la promoción de una cultura de altas expectativas y de desarrollo profesional, la gestión de la convivencia y de la participación de la comunidad escolar.

En el área de Gestión Pedagógica, destacan prácticas como la coordinación efectiva del currículo, la implementación de estrategias de enseñanza desafiantes y adecuadas a las necesidades de los estudiantes, el uso de la información de los resultados de aprendizaje para la toma de decisiones pedagógicas, el apoyo y monitoreo al desarrollo académico y social de los estudiantes.

En la dimensión de Formación y Convivencia, los estándares subrayan prácticas relativas a la promoción de un clima y una cultura inclusiva y democrática, la formación integral de los estudiantes en sus diversas dimensiones, la participación activa de la familia en el proyecto educativo y la prevención de conductas de riesgo.

Finalmente, en el área de Gestión de Recursos se incluyen prácticas referidas a la gestión del personal, asegurando las competencias profesionales necesarias, la administración ordenada y eficiente de los recursos financieros y la gestión de los recursos educativos en función del proyecto educativo.

Es importante destacar que estos estándares no buscan homogeneizar los establecimientos, sino más bien proveer un marco común de referencia que oriente los procesos de mejora desde las particularidades de los contextos institucionales. Desde esta óptica, se promueve que cada comunidad educativa reflexione y adapte estas prácticas a su realidad, en un ejercicio de autoevaluación y autorregulación permanente.

Asegurar una gestión educativa que impulse dinámicas de mejora sostenida en los establecimientos educacionales implica ampliar la mirada desde un enfoque administrativo a uno esencialmente pedagógico, que ponga en el centro los procesos de enseñanza-aprendizaje y la generación de condiciones para el aprendizaje de todos. Al mismo tiempo, supone transitar desde lógicas jerárquicas y verticalistas a modelos de gobernanza más horizontales, participativos y contextualizados.

El gran desafío, en palabras de Weinstein y Muñoz (2012), es avanzar hacia un nuevo paradigma de gestión escolar que conjugue "un liderazgo pedagógico fuerte y centrado en los aprendizajes, una amplia participación de los distintos actores escolares en la toma de decisiones, una gestión eficiente de los recursos y una autoevaluación y monitoreo permanente del quehacer de la escuela" (p.55). Solo así será posible generar escuelas efectivas, que garanticen trayectorias educativas de calidad para todas y todos.

## V. MARCO CONTEXTUAL

---

### **HISTORIA Y EVOLUCIÓN INSTITUCIONAL**

El Colegio My College surge como respuesta a una necesidad educativa específica en el sector de Las Mariposas, Chillán. Sus orígenes se remontan a 2015, cuando inicia sus actividades como Escuela de Lenguaje, atendiendo a una población estudiantil con necesidades educativas especiales en el ámbito del lenguaje. La resolución exenta N° 1621 del 4 de agosto de 2015 marca el comienzo oficial de esta institución educativa.

En sus primeros años, el establecimiento se centró exclusivamente en la atención de estudiantes con trastornos específicos del lenguaje, tanto mixtos como expresivos, abarcando el rango etario de 3 años a 5 años 11 meses. Esta primera etapa fue fundamental para construir las bases de lo que posteriormente se convertiría en un proyecto educativo más amplio.

La transición hacia un colegio regular comenzó en 2017, mediante la resolución exenta N° 1232 del 23 de junio de 2017, que autorizó la apertura de la enseñanza básica. Esta expansión respondió a una demanda creciente de la comunidad, particularmente de las familias que valoraban el enfoque inclusivo y la calidad educativa demostrada en la escuela de lenguaje. La incorporación de la enseñanza media en 2019 completó el ciclo de transformación institucional.

### **CONTEXTO GEOGRÁFICO Y SOCIOCULTURAL**

El establecimiento se ubica en el kilómetro 8 del Camino a Las Mariposas, en una zona que ha experimentado un significativo desarrollo urbano en la última década. Esta ubicación estratégica le permite atender a familias tanto del sector rural como de la periferia urbana de Chillán, constituyéndose en un puente educativo entre ambas realidades.

El sector de Las Mariposas se caracteriza por:

- Una población en crecimiento debido al desarrollo inmobiliario.
- Familias de nivel socioeconómico medio y medio-bajo.
- Una mezcla de actividades agrícolas y servicios.
- Acceso limitado a instituciones educativas de calidad.

## **PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**

### Visión

"Ser un colegio de excelencia valórica, reconocido por entregar una formación académica e integral de calidad a sus estudiantes, quienes a través del aprendizaje del inglés y el desarrollo del pensamiento están preparados para enfrentar un mundo globalizado."

### Misión

"Educar generando y facilitando junto a los padres la creación de un ambiente educativo de apertura, confianza y comunicación donde sea posible el encuentro de personas en todos los ámbitos de la vida escolar, fomentando el respeto por la diversidad y espíritu de superación, contribuyendo a un mejor desarrollo personal y social favoreciendo el aprendizaje a partir de hacer visible el pensamiento y mediado por el idioma inglés."

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA**

### Sostenedor

La Corporación Educacional Edukar administra el establecimiento, proporcionando el soporte legal y financiero necesario para su funcionamiento. Esta entidad ha demostrado un compromiso sostenido con el desarrollo institucional, evidenciado en las inversiones realizadas para la expansión y mejora continua del establecimiento.

### Equipo Directivo

La estructura de liderazgo se compone de:

- Dirección General.
- Dirección de la Escuela de Lenguaje.
- Unidad Técnico Pedagógica.
- Administración.
- Coordinación de Convivencia Escolar.
- Coordinación del Programa de Integración Escolar.

## Organización Académica

El establecimiento estructura su quehacer pedagógico en cuatro niveles:

1. Educación Especial (Escuela de Lenguaje).
  - Medio Mayor.
  - Pre-kínder.
  - Kínder.
2. Educación Parvularia Regular.
  - NT1 (Pre-kínder).
  - NT2 (Kínder).
3. Educación Básica.
  - Primer Ciclo (1° a 4° básico).
  - Segundo Ciclo (5° a 8° básico).
4. Educación Media.
  - Formación Científico-Humanista.
  - Énfasis en preparación para la educación superior.

## **INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS EDUCATIVOS**

### Espacios Educativos

El colegio cuenta con una superficie total de terreno de 4.655,18 m<sup>2</sup>, sobre la cual se ha desarrollado una infraestructura de 4.200 m<sup>2</sup> construidos, distribuidos en:

1. Espacios Pedagógicos:
  - 27 salas de clases equipadas con tecnología educativa.
  - 2 laboratorios especializados (ciencias y computación).
  - Biblioteca/CRA con más de 3.000 volúmenes.
  - Sala de recursos para el Programa de Integración.
2. Espacios Administrativos:
  - 9 oficinas para equipo directivo y profesionales de apoyo.
  - Sala de profesores con estaciones de trabajo.
  - Secretaría y recepción.
3. Espacios Comunes:
  - Comedor estudiantil.

- Patios diferenciados por nivel educativo.
- Áreas verdes y espacios recreativos.
- Servicios higiénicos por nivel.

### Recursos Tecnológicos

Cada sala de clases está equipada con:

- Proyector multimedia.
- Conectividad a internet.
- Sistema de audio.
- Computador para uso docente.

## **COMPOSICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO HUMANO**

### Personal Docente

El cuerpo docente se compone de 44 profesionales distribuidos en:

1. Educación Parvularia:
  - 8 Educadoras de Párvulos.
  - Asistentes de párvulos por sala.
2. Educación Básica:
  - 13 Profesores de educación general básica.
  - Docentes especialistas en lenguaje y comunicación, matemáticas, inglés, educación física, artes y música.
  - Asistentes de la educación desde pre básica hasta cuarto básico.
3. Educación Media:
  - 19 Profesores de asignaturas.
  - Especialistas por área disciplinar.
4. Educación Especial:
  - 11 Educadoras diferenciales.
  - Coordinación PIE.

### Equipo Multidisciplinario

El establecimiento cuenta con profesionales especializados:

- 2 Fonoaudiólogos.
- 2 Psicólogas educacionales.
- Coordinadores de programas específicos.
- 19 Asistentes de la educación.

### Características de la Población Estudiantil: Matrícula Actual

La población escolar alcanza los 1.096 estudiantes (2024) distribuidos en:

1. Educación Especial:
  - 90 estudiantes.
  - Niveles Medio Mayor a Kínder.
  - Foco en trastornos del lenguaje.
2. Educación Parvularia Regular:
  - 60 estudiantes.
  - Pre-kínder y Kínder.
  - Énfasis en desarrollo integral.
3. Educación Básica:
  - 680 estudiantes.
  - Dos cursos por nivel.
  - Distribución equitativa por género.
4. Educación Media:
  - 266 estudiantes.
  - Modalidad Científico-Humanista.
  - Orientación a la continuidad de estudios.

### Programa de Integración Escolar

El PIE atiende a 161 estudiantes (15% de la matrícula) presentando:

- Necesidades educativas especiales transitorias.
- Necesidades educativas especiales permanentes.
- Distribución en todos los niveles educativos.

## **PROGRAMAS Y PROYECTOS INSTITUCIONALES**

### Programa de Inglés

El establecimiento implementa un programa intensivo de inglés que incluye:

- 4 horas semanales desde 1° básico.
- Metodología comunicativa activa.
- Docentes especializados.
- Actividades de inmersión lingüística.

### Programa de Integración Escolar

El PIE desarrolla un trabajo sistemático mediante:

- Evaluaciones diagnósticas integrales.
- Adecuaciones curriculares personalizadas.
- Apoyo en aula regular y de recursos.
- Trabajo colaborativo entre profesionales.

### Programa de Convivencia Escolar

Se implementa un plan integral que contempla:

- Prevención de conductas de riesgo.
- Desarrollo socioemocional.
- Resolución pacífica de conflictos.
- Participación de la comunidad educativa.

## **REDES Y VINCULACIÓN CON EL MEDIO**

### Redes de Apoyo

El establecimiento mantiene vínculos activos con:

- Servicios de salud local.
- Instituciones de educación superior.
- Organizaciones comunitarias.
- Redes de apoyo profesional.

## Participación Comunitaria

Se promueve la integración con la comunidad mediante:

- Actividades culturales abiertas.
- Proyectos de servicio comunitario.
- Uso de instalaciones por organizaciones locales.
- Participación en eventos comunales.

## Contexto Actual y Proyecciones

El Colegio My College se encuentra en una etapa de consolidación institucional caracterizada por:

1. Crecimiento Sostenido:
  - Aumento progresivo de matrícula.
  - Expansión de niveles educativos.
  - Fortalecimiento de programas especiales.
2. Desarrollo de Infraestructura:
  - Mejoramiento continuo de instalaciones.
  - Actualización de recursos educativos.
  - Planificación de futuras ampliaciones.
3. Fortalecimiento Institucional:
  - Consolidación del proyecto educativo.
  - Desarrollo de equipos profesionales.
  - Mejora continua de procesos.
4. Vinculación con el Entorno:
  - Reconocimiento comunitario.
  - Redes de colaboración establecidas.
  - Participación activa en el desarrollo local.

## VI. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

---

El diagnóstico institucional del Colegio My College se desarrolló como un proceso sistemático y participativo de análisis organizacional, fundamentado en evidencias cuantitativas y cualitativas, con el propósito de identificar con precisión las fortalezas institucionales y las áreas que requieren mejoramiento.

### **METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO**

El proceso diagnóstico se implementó a través de una metodología mixta, que integró las siguientes fases y procedimientos:

#### 1. Diseño y validación del instrumento

Se elaboró un instrumento de evaluación institucional estructurado en las cuatro dimensiones del modelo de gestión escolar propuesto por el Ministerio de Educación: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. Para cada dimensión se definieron 5 indicadores clave, seleccionados a partir de los Estándares Indicativos de Desempeño y ajustados a las particularidades del contexto institucional.

El instrumento fue validado por juicio de expertos (equipo directivo y asesores externos) y sometido a una aplicación piloto con un grupo reducido de docentes para verificar su claridad, pertinencia y funcionalidad.

#### 2. Selección de la muestra

Se aplicó un muestreo estratificado para asegurar la representatividad de todos los estamentos de la comunidad educativa. La muestra final quedó conformada por 15 profesionales, distribuidos de la siguiente manera:

- 2 miembros del Equipo Directivo (13.3%)
- 7 Docentes (46.7%)
- 3 Profesionales de Apoyo PIE (20%)
- 3 Asistentes de la Educación (20%)

Este tamaño muestral representa aproximadamente el 34% del total del personal del establecimiento, lo que otorga un nivel adecuado de confiabilidad a los resultados. Además, se consideró la variable "años de experiencia en el establecimiento" para asegurar una visión diversa que integrase tanto la perspectiva histórica como las miradas más recientes.

### 3. Aplicación del instrumento

La aplicación del instrumento se realizó durante las últimas dos semanas de diciembre de 2024, en un formato autoadministrado pero supervisado, para garantizar la comprensión de las consignas y la completitud de las respuestas. La escala de valoración utilizada fue:

- 1 = No implementado
- 2 = Parcialmente implementado
- 3 = Mayoritariamente implementado
- 4 = Completamente implementado
- N/O = No observado

Se complementó con preguntas abiertas sobre fortalezas, debilidades y sugerencias de mejora, lo que permitió profundizar en aspectos cualitativos no capturados por la escala cuantitativa.

### 4. Análisis de datos institucionales complementarios

Paralelamente, se realizó un análisis documental de:

- Resultados académicos (SIMCE, PAES) del trienio 2021-2023
- Indicadores de eficiencia interna (matrícula, retención, promoción)
- Datos del Programa de Integración Escolar
- Evaluaciones institucionales previas
- Proyecto Educativo Institucional y Plan de Mejoramiento anterior

Esta triangulación de fuentes permitió contrastar la percepción de los actores con evidencias objetivas sobre el desempeño institucional.

### 5. Análisis estadístico y cualitativo

Los datos cuantitativos fueron procesados mediante estadística descriptiva, calculando promedios por indicador y dimensión, frecuencias porcentuales por nivel de implementación, y análisis comparativos entre estamentos. Para el componente cualitativo, se realizó un análisis de contenido, identificando categorías emergentes, frecuencia de temas mencionados y relaciones entre variables.

## RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

### Análisis integrado de la Dimensión Liderazgo

El análisis de esta dimensión revela un patrón de implementación predominantemente favorable, con un promedio global de 3.1 sobre 4.0, ubicándose en el rango de "mayoritariamente implementado". Un análisis detallado muestra tres niveles diferenciados de desarrollo:

#### **a) Prácticas consolidadas (promedio $\geq$ 3.3):**

- Implementación de canales efectivos de comunicación con la comunidad educativa (3.3)

#### **b) Prácticas en desarrollo avanzado (promedio entre 3.0 y 3.2):**

- Conducción efectiva del funcionamiento del establecimiento (3.1)
- Proyecto educativo institucional actualizado y conocido (3.1)

#### **c) Prácticas en desarrollo inicial (promedio $<$ 3.0):**

- Promoción de un clima de altas expectativas (2.9)
- Toma de decisiones basada en evidencias y datos (2.9)

La distribución de valoraciones muestra un 77.3% de respuestas en los niveles "mayoritariamente" o "completamente implementado", lo que indica una percepción general positiva. Sin embargo, existe un 21.3% que considera que estas prácticas están solo "parcialmente implementadas", señalando espacios significativos de mejora.

El análisis por estamentos revela diferencias relevantes: el equipo directivo tiende a evaluar más positivamente esta dimensión (promedio 3.4) en comparación con los docentes (promedio 3.0) y los asistentes de la educación (promedio 2.9), lo que sugiere distintas percepciones sobre la efectividad del liderazgo según la posición en la estructura organizacional.

El análisis cualitativo de las respuestas abiertas refuerza estos hallazgos. Se identifican como fortalezas el "trato cercano y accesible del equipo directivo" y "la buena comunicación", mencionadas por 9 de los 15 encuestados. Como áreas de mejora aparecen recurrentemente la "necesidad de mayor participación en las decisiones" (mencionada por 7 encuestados) y "mayor análisis de datos para la toma de decisiones" (mencionada por 5 encuestados).

La triangulación con datos institucionales muestra coherencia con estos resultados. La existencia de documentos institucionales actualizados y la evidencia de canales de comunicación formales confirman las fortalezas percibidas. Sin embargo, no se encontraron registros sistemáticos de análisis de datos para la toma de decisiones, lo que corrobora la percepción de debilidad en este aspecto.

### Análisis integrado de la Dimensión Gestión Pedagógica

Esta dimensión presenta el promedio más bajo de las cuatro evaluadas (2.6 sobre 4.0), ubicándose en una zona intermedia entre "parcialmente implementado" y "mayoritariamente implementado". El análisis desagregado por indicadores revela:

#### **a) Prácticas en desarrollo avanzado (promedio entre 2.8 y 3.0):**

- Implementación de estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje (2.9)
- Identificación y apoyo oportuno a estudiantes con dificultades (2.9)

#### **b) Prácticas en desarrollo intermedio (promedio entre 2.5 y 2.7):**

- Sistema efectivo de planificación curricular (2.7)

#### **c) Prácticas en desarrollo inicial (promedio < 2.5):**

- Promoción del desarrollo profesional docente (2.3)
- Sistema de monitoreo y evaluación de aprendizajes (2.3)

La distribución de valoraciones muestra un perfil preocupante: solo un 10.7% considera que estas prácticas están "completamente implementadas", mientras que un 41.3% las evalúa como "no implementadas" o "parcialmente implementadas". Esto evidencia una percepción generalizada de insuficiencia en los procesos pedagógicos fundamentales.

El análisis por años de experiencia en el establecimiento revela que los profesionales con menos de 2 años evalúan más críticamente esta dimensión (promedio 2.3) que aquellos con más de 4 años (promedio 2.8), lo que podría indicar resistencias al cambio o diferentes estándares de referencia.

Las respuestas cualitativas confirman estos hallazgos, con menciones recurrentes a la "necesidad de capacitación docente" (10 menciones), "falta de retroalimentación pedagógica" (8 menciones) y "ausencia de análisis sistemático de resultados" (7 menciones). Como fortaleza se destaca el "compromiso docente con el aprendizaje" (11 menciones) y la "atención a la diversidad" (9 menciones).

La triangulación con datos institucionales revela una concordancia preocupante. Los resultados SIMCE muestran una tendencia descendente en los últimos años, especialmente en 2° medio, donde el porcentaje de estudiantes en nivel adecuado disminuyó de 8.8% a 0% entre 2022 y 2023. Asimismo, no se encontraron evidencias de un plan de desarrollo profesional docente sistemático ni de un sistema formalizado de monitoreo de aprendizajes, lo que confirma las debilidades percibidas.

### Análisis integrado de la Dimensión Convivencia Escolar

Esta dimensión emerge como la mejor evaluada, con un promedio global de 3.2 sobre 4.0, ubicándose sólidamente en el rango de "mayoritariamente implementado". El análisis por indicadores muestra:

#### **a) Prácticas consolidadas (promedio $\geq$ 3.3):**

- Promoción de la formación valórica de los estudiantes (3.5)
- Ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros (3.4)
- Participación activa de la comunidad educativa (3.3)

#### **b) Prácticas en desarrollo avanzado (promedio entre 3.0 y 3.2):**

- Implementación de protocolos claros de convivencia escolar (3.2)

#### **c) Prácticas en desarrollo intermedio (promedio entre 2.5 y 2.9):**

- Estrategias efectivas para prevenir y abordar conductas antisociales (2.8)

La distribución de valoraciones es altamente favorable, con un 84% de respuestas en los niveles "mayoritariamente" o "completamente implementado". Significativamente, no se registraron valoraciones de "no implementado" en ninguno de los indicadores.

El análisis por estamentos no muestra diferencias estadísticamente significativas, lo que sugiere una percepción compartida sobre la calidad de la convivencia escolar, independientemente del rol en la institución. Este es un hallazgo positivo que indica consenso en un área fundamental.

Las respuestas cualitativas refuerzan este diagnóstico, con abundantes menciones a la "buena convivencia" (13 menciones), el "ambiente inclusivo" (11 menciones) y el "compromiso con los valores institucionales" (9 menciones). Como áreas de mejora se identifican principalmente la "necesidad de fortalecer la prevención de conductas disruptivas" (6 menciones) y "mayor atención al bienestar socioemocional" (8 menciones).

La triangulación con datos institucionales confirma estos hallazgos, evidenciando la existencia de un Plan de Gestión de la Convivencia Escolar implementado, protocolos actualizados y bajos índices de conflictividad escolar. Sin embargo, también se constata la ausencia de un programa estructurado de desarrollo socioemocional, especialmente relevante en el contexto post-pandemia.

### Análisis integrado de la Dimensión Gestión de Recursos

Esta dimensión presenta un perfil heterogéneo, con un promedio global de 2.7 sobre 4.0, ubicándose en una zona intermedia entre "parcialmente implementado" y "mayoritariamente implementado". El análisis por indicadores revela:

#### **a) Prácticas en desarrollo avanzado (promedio entre 2.8 y 3.2):**

- Infraestructura mantenida en condiciones adecuadas (3.1)
- Gestión del personal según necesidades pedagógicas (2.8)

#### **b) Prácticas en desarrollo inicial (promedio < 2.5):**

- Gestión del desarrollo profesional según necesidades pedagógicas (2.6)
- Administración efectiva de recursos financieros (2.5)
- Utilización efectiva de recursos educativos (2.4)

Destaca el alto porcentaje de respuestas "No Observado" (8%), principalmente en el indicador de administración de recursos financieros (20%), lo que sugiere falta de transparencia o comunicación en este ámbito.

El análisis por estamentos muestra que los profesionales de apoyo PIE evalúan más críticamente el uso de recursos educativos (promedio 2.0) que los docentes regulares (promedio 2.6), lo que podría indicar inequidad en la distribución de recursos para la atención a la diversidad.

Las respuestas cualitativas corroboran estos hallazgos, con menciones recurrentes a la "necesidad de mejorar los recursos tecnológicos" (12 menciones), "mayor dotación de personal especializado" (9 menciones) y "más recursos didácticos específicos" (8 menciones). Como fortaleza se reconoce principalmente la "buena infraestructura general" (10 menciones).

La triangulación con el análisis documental revela una inversión limitada en recursos educativos en los últimos años, así como la ausencia de un plan de adquisiciones basado en necesidades pedagógicas. Asimismo, se constata la insuficiencia de personal especializado en algunas áreas clave como evaluación, coordinación de niveles y soporte tecnológico.

## ANÁLISIS FODA ESTRATÉGICO

A partir del diagnóstico realizado, se ha elaborado un análisis FODA que identifica factores estratégicos con potencial de impacto significativo en el mejoramiento institucional:

### Fortalezas Estratégicas

1. **Clima escolar inclusivo y formativo:** Existe un ambiente de respeto, buen trato y compromiso con la formación valórica que constituye un capital social fundamental para los procesos de mejora. Esta fortaleza se evidencia en los altos promedios obtenidos en los indicadores de convivencia escolar (3.5 en formación valórica y 3.4 en ambiente de respeto).
2. **Atención efectiva a la diversidad:** El establecimiento ha desarrollado capacidades institucionales para identificar y apoyar oportunamente a estudiantes con necesidades educativas especiales (promedio 2.9), contando con un Programa de Integración Escolar consolidado que atendió a 154 estudiantes en 2023, con resultados positivos en términos de promoción escolar.
3. **Infraestructura adecuada:** El establecimiento cuenta con instalaciones en buenas condiciones (promedio 3.1), incluyendo 27 salas de clases equipadas, laboratorio de computación, biblioteca/CRA y espacios diferenciados por nivel educativo, lo que constituye una base material sólida para el desarrollo de los procesos educativos.
4. **Comunicación institucional efectiva:** Los canales de comunicación con la comunidad educativa son valorados positivamente (promedio 3.3), lo que facilita la coordinación, participación y alineamiento institucional.

### Oportunidades Estratégicas

1. **Demanda creciente por educación inclusiva y de calidad:** El sector de Las Mariposas ha experimentado un significativo desarrollo urbano en la última década, incrementando la demanda por servicios educativos de calidad. Esto se refleja en el crecimiento sostenido de la matrícula, que ha alcanzado más de 1.000 estudiantes en 2024.
2. **Priorización ministerial del desarrollo profesional docente:** Las políticas educativas actuales, particularmente la Ley 20.903 de Desarrollo Profesional Docente, ofrecen un marco normativo y recursos para fortalecer las capacidades docentes, aspecto identificado como una debilidad institucional (promedio 2.3).

3. **Potencial de alianzas estratégicas locales:** La ubicación estratégica del establecimiento, en una zona de transición entre lo urbano y rural, ofrece posibilidades de vinculación con diversas instituciones y organizaciones comunitarias que pueden enriquecer la propuesta educativa.
4. **Acceso a tecnologías educativas:** La creciente disponibilidad de recursos tecnológicos y plataformas educativas digitales representa una oportunidad para fortalecer la gestión pedagógica, especialmente el monitoreo y evaluación de aprendizajes (promedio 2.3).

### Debilidades Estratégicas

1. **Debilidad en la gestión del desarrollo profesional docente:** La promoción del desarrollo profesional docente obtiene una de las evaluaciones más bajas (promedio 2.3), con un 66.6% de respuestas en los niveles "no implementado" o "parcialmente implementado". La ausencia de un plan sistemático de desarrollo profesional limita el fortalecimiento de capacidades institucionales.
2. **Sistema insuficiente de monitoreo y evaluación de aprendizajes:** Este indicador también obtiene una evaluación crítica (promedio 2.3), con un 60% de respuestas en los niveles más bajos. La falta de mecanismos sistemáticos para el seguimiento del progreso de los estudiantes dificulta la toma de decisiones pedagógicas basadas en evidencia.
3. **Planificación curricular desarticulada:** Si bien este indicador obtiene un promedio intermedio (2.7), el análisis cualitativo revela preocupación por la falta de articulación curricular entre niveles y asignaturas, lo que afecta la coherencia y progresión de los aprendizajes.
4. **Limitada utilización efectiva de recursos educativos:** Este indicador obtiene una evaluación baja (promedio 2.4), sugiriendo que, pese a contar con recursos, estos no se utilizan óptimamente en función del aprendizaje.

### Amenazas Estratégicas

1. **Impacto del rezago de aprendizajes post-pandemia:** Los resultados SIMCE 2023 evidencian un deterioro significativo en los niveles de logro, especialmente en 2° medio, donde el porcentaje de estudiantes en nivel adecuado disminuyó a 0% tanto en Lengua y Literatura como en Matemática. Esta tendencia representa un desafío crítico para la trayectoria educativa de los estudiantes.

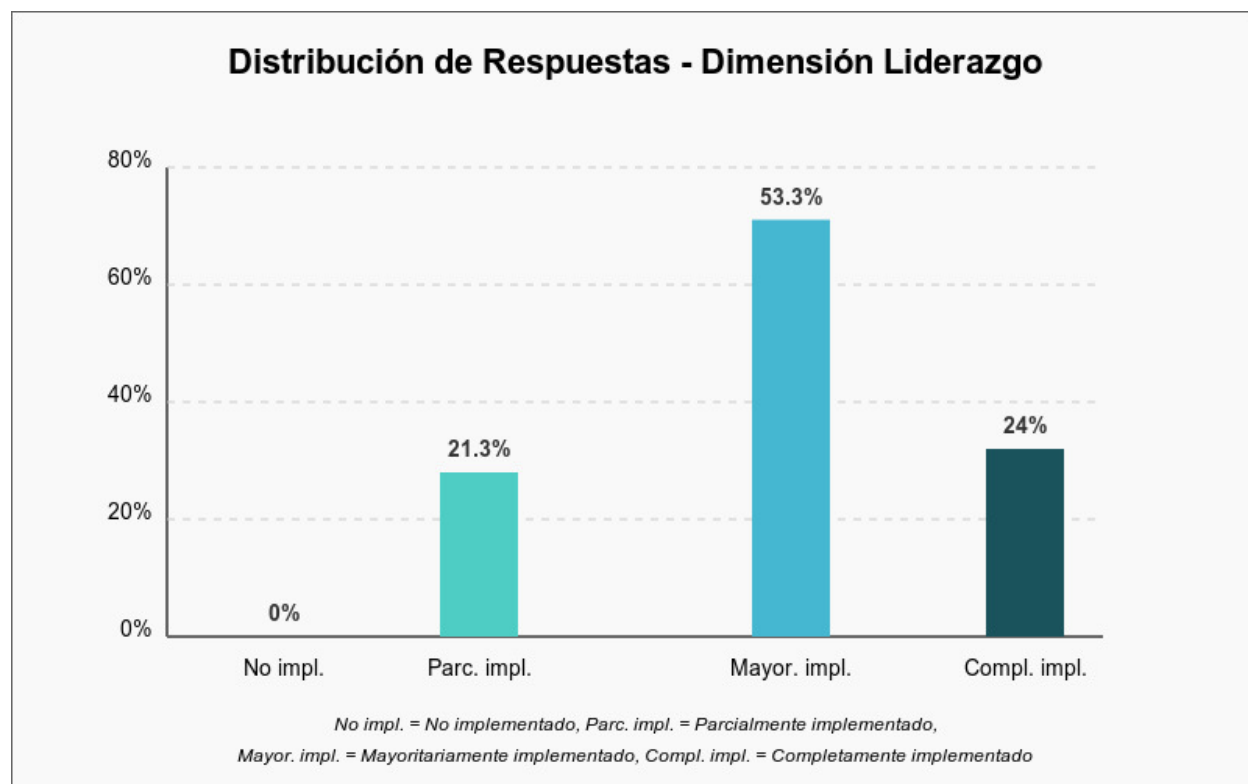
2. **Rotación de personal:** El análisis de la dotación docente revela una rotación anual promedio del 20% en los últimos tres años, lo que dificulta la continuidad de los procesos pedagógicos y la consolidación de una cultura institucional.
3. **Aumento de necesidades socioemocionales:** La encuesta revela preocupación por el aumento de situaciones que requieren apoyo socioemocional (8 menciones), en un contexto post-pandemia que ha amplificado problemáticas de salud mental en niños y adolescentes.
4. **Competencia con otros establecimientos del sector:** El crecimiento urbano del sector ha traído consigo la instalación de nuevos establecimientos educacionales, incrementando la competencia por matrícula y potencialmente afectando la capacidad de retención del colegio (que presentó un 9.2% de retiros en 2023).

## VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### DIMENSIÓN LIDERAZGO

Tabla 1. *Resultados de la Dimensión Liderazgo*

Indicador	Promedio	% No implementado	% Parcialmente implementado	% Mayoritariamente implementado	% Completamente implementado	% N/O
1.1 El equipo directivo conduce de manera efectiva el funcionamiento del establecimiento	3.1	0%	13.3%	66.7%	20%	0%
1.2 Existe un proyecto educativo institucional actualizado y conocido por todos	3.1	0%	20%	53.3%	26.7%	0%
1.3 Se implementan canales efectivos de comunicación con la comunidad educativa	3.3	0%	13.3%	46.7%	40%	0%
1.4 Se promueve un clima de altas expectativas en la comunidad educativa	2.9	0%	33.3%	46.7%	20%	0%
1.5 Las decisiones institucionales se toman considerando evidencias y datos	2.9	0%	26.7%	53.3%	13.3%	6.7%
<b>Promedio Dimensión</b>	<b>3.1</b>	<b>0%</b>	<b>21.3%</b>	<b>53.3%</b>	<b>24%</b>	<b>1.3%</b>

Figura 1. *Distribución porcentual de respuestas en la Dimensión Liderazgo*

En cuanto a la dimensión de Liderazgo, los resultados revelan una valoración mayoritariamente positiva, con un promedio general de 3.1 sobre 4.0, lo que indica que las prácticas en esta dimensión se encuentran mayoritariamente implementadas. Destaca particularmente el indicador 1.3 "Se implementan canales efectivos de comunicación con la comunidad educativa", que obtiene el promedio más alto (3.3) y donde el 86.7% de los encuestados considera que está mayoritariamente o completamente implementado.

El análisis de los datos muestra que si bien existe una conducción efectiva por parte del equipo directivo y el proyecto educativo institucional es conocido, hay aspectos que requieren fortalecimiento, como la promoción de un clima de altas expectativas (indicador 1.4) y la toma de decisiones basada en evidencias (indicador 1.5), ambos con un promedio de 2.9.

Estos resultados coinciden con lo señalado por Horn y Marfán (2010), quienes destacan que la comunicación efectiva es un elemento fundamental del liderazgo educativo, mientras que la toma de decisiones basada en datos constituye un desafío recurrente en las instituciones escolares. Según Anderson (2010), "el liderazgo directivo incide en los resultados de los estudiantes a través de la influencia que ejerce sobre las

motivaciones y capacidades de los profesores, y sobre el contexto y situación de trabajo en el cual se desempeñan" (p.38).

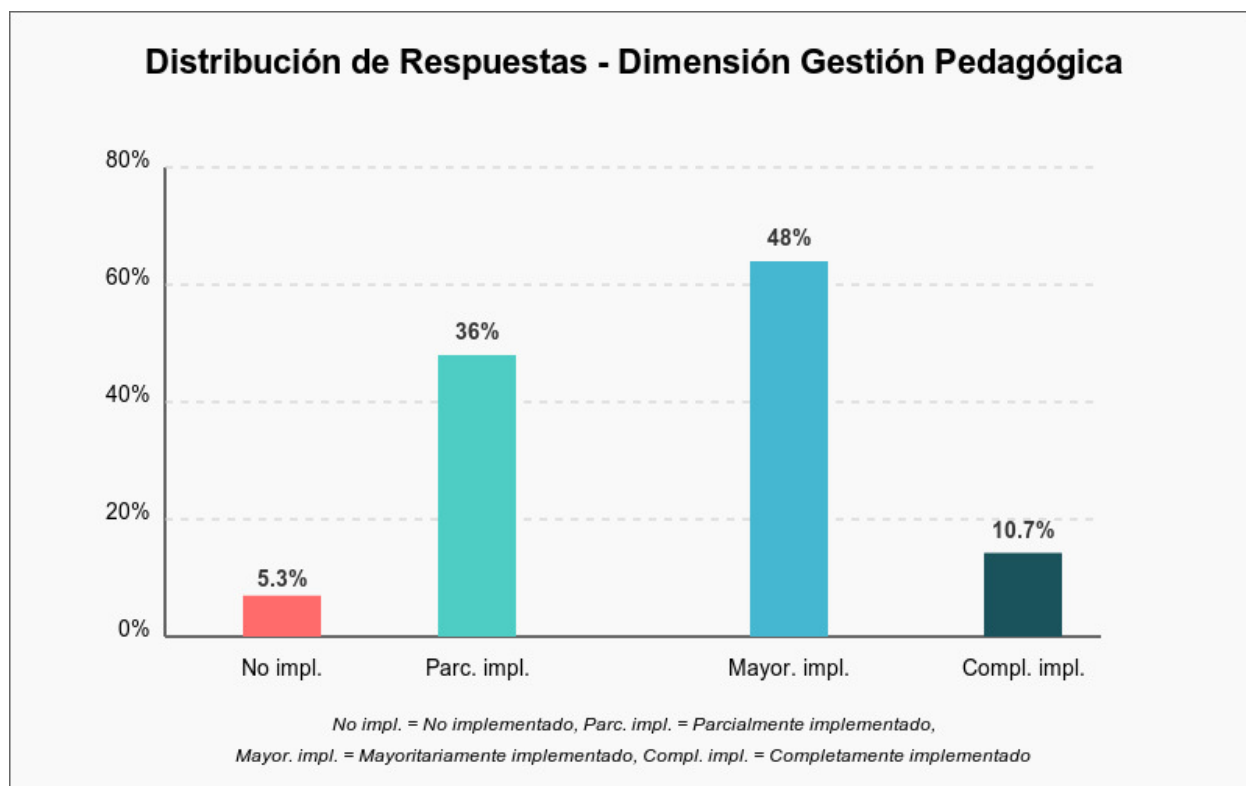
En las respuestas cualitativas, varios encuestados destacan como fortaleza "el trato cercano, facilidad para hablar y coordinar con cualquier integrante de la comunidad", así como la accesibilidad del equipo directivo. Sin embargo, se menciona como aspecto de mejora la "toma de decisiones democrática" y el "involucramiento de los distintos estamentos en la gestión pedagógica", lo que refleja la necesidad de avanzar hacia un liderazgo más distribuido y participativo.

## DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA

Tabla 2. *Resultados de la Dimensión Gestión Pedagógica*

Indicador	Promedio	% No implementado	% Parcialmente implementado	% Mayoritariamente implementado	% Completamente implementado	% N/O
2.1 Existe un sistema efectivo de planificación curricular	2.7	0%	40%	46.7%	13.3%	0%
2.2 Se implementan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje	2.9	0%	20%	66.7%	13.3%	0%
2.3 El establecimiento identifica y apoya oportunamente a estudiantes con dificultades	2.9	0%	20%	66.7%	13.3%	0%
2.4 Se promueve el desarrollo profesional docente	2.3	13.3%	53.3%	26.7%	6.7%	0%
2.5 Existe un sistema de monitoreo y evaluación de aprendizajes	2.3	13.3%	46.7%	33.3%	6.7%	0%
<b>Promedio Dimensión</b>	<b>2.6</b>	<b>5.3%</b>	<b>36%</b>	<b>48%</b>	<b>10.7%</b>	<b>0%</b>

Figura 2. Distribución porcentual de respuestas en la Dimensión Gestión Pedagógica



La dimensión de Gestión Pedagógica presenta un panorama más heterogéneo, con un promedio general de 2.6, lo que indica un nivel de implementación entre parcial y mayoritario. Los indicadores mejor evaluados son 2.2 "Se implementan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje" y 2.3 "El establecimiento identifica y apoya oportunamente a estudiantes con dificultades", ambos con un promedio de 2.9, donde el 80% de los encuestados considera que estas prácticas están mayoritariamente o completamente implementadas.

Por otro lado, los aspectos más débiles corresponden a los indicadores 2.4 "Se promueve el desarrollo profesional docente" y 2.5 "Existe un sistema de monitoreo y evaluación de aprendizajes", ambos con un promedio de 2.3. Estos resultados son preocupantes considerando que, según Elmore (2010), el desarrollo profesional docente es un factor clave para la mejora de los aprendizajes.

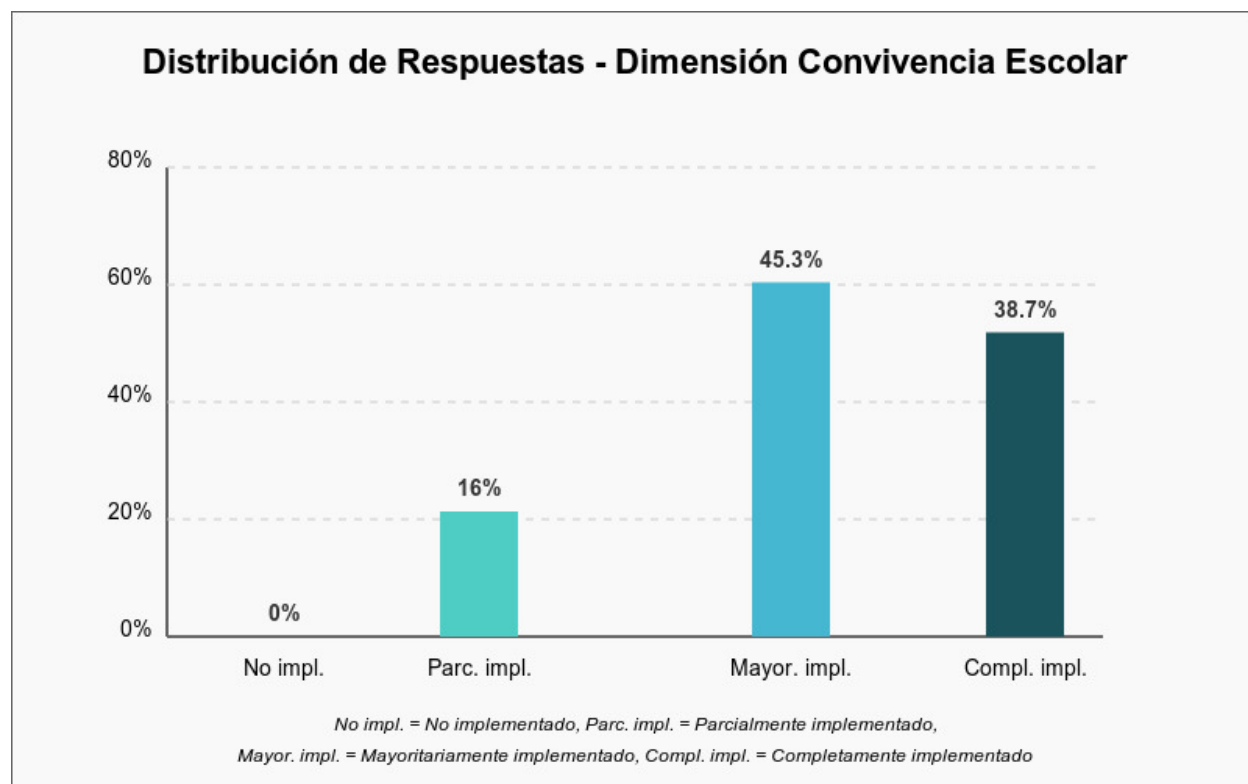
En línea con estos hallazgos, Bellei et al. (2014) señalan que "las escuelas que logran buenos resultados son aquellas que han desarrollado procesos sistemáticos de planificación y evaluación, con un fuerte énfasis en el desarrollo de capacidades docentes" (p.45). Esta evidencia refuerza la necesidad de fortalecer las prácticas de gestión pedagógica en el establecimiento.

Las respuestas cualitativas de los encuestados confirman esta percepción. Varios mencionan como debilidad el "análisis de datos que se lleve a cabo y se tomen acciones a partir de ella", así como la necesidad de "capacitación del personal por personas externas al establecimiento". Un encuestado señala específicamente la necesidad de "mejorar la formación continua de los profesores" y "promover el liderazgo activo en la toma de decisiones".

## DIMENSIÓN CONVIVENCIA ESCOLAR

Tabla 3. *Resultados de la Dimensión Convivencia Escolar*

Indicador	Promedio	% No implementado	% Parcialmente implementado	% Mayoritariamente implementado	% Completamente implementado	% N/O
3.1 El establecimiento promueve la formación valórica de los estudiantes	3.5	0%	6.7%	40%	53.3%	0%
3.2 Existe un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros	3.4	0%	6.7%	46.7%	46.7%	0%
3.3 Se implementan protocolos claros de convivencia escolar	3.2	0%	20%	40%	40%	0%
3.4 Se promueve la participación activa de la comunidad educativa	3.3	0%	13.3%	46.7%	40%	0%
3.5 Existen estrategias efectivas para prevenir y abordar conductas antisociales	2.8	0%	33.3%	53.3%	13.3%	0%
<b>Promedio Dimensión</b>	<b>3.2</b>	<b>0%</b>	<b>16%</b>	<b>45.3%</b>	<b>38.7%</b>	<b>0%</b>

Figura 3. *Distribución porcentual de respuestas en la Dimensión Convivencia Escolar*

La dimensión de Convivencia Escolar emerge como la mejor evaluada, con un promedio general de 3.2. Destaca particularmente el indicador 3.1 "El establecimiento promueve la formación valórica de los estudiantes", con un promedio de 3.5, donde el 93.3% de los encuestados considera que esta práctica está mayoritariamente o completamente implementada.

También obtiene una evaluación muy positiva el indicador 3.2 "Existe un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros", con un promedio de 3.4 y un 93.4% de valoraciones positivas. Estos resultados son congruentes con lo que Murillo y Krichesky (2015) señalan como factores clave para el aprendizaje: "un clima escolar positivo, caracterizado por buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, es una condición necesaria para que se produzcan procesos educativos de calidad" (p.73).

El indicador con menor valoración en esta dimensión es el 3.5 "Existen estrategias efectivas para prevenir y abordar conductas antisociales", con un promedio de 2.8, lo que sugiere la necesidad de fortalecer las medidas preventivas y formativas en este ámbito.

Las respuestas cualitativas confirman estas percepciones, con múltiples menciones al "buen clima educativo" y "ambiente inclusivo y diverso". Un encuestado

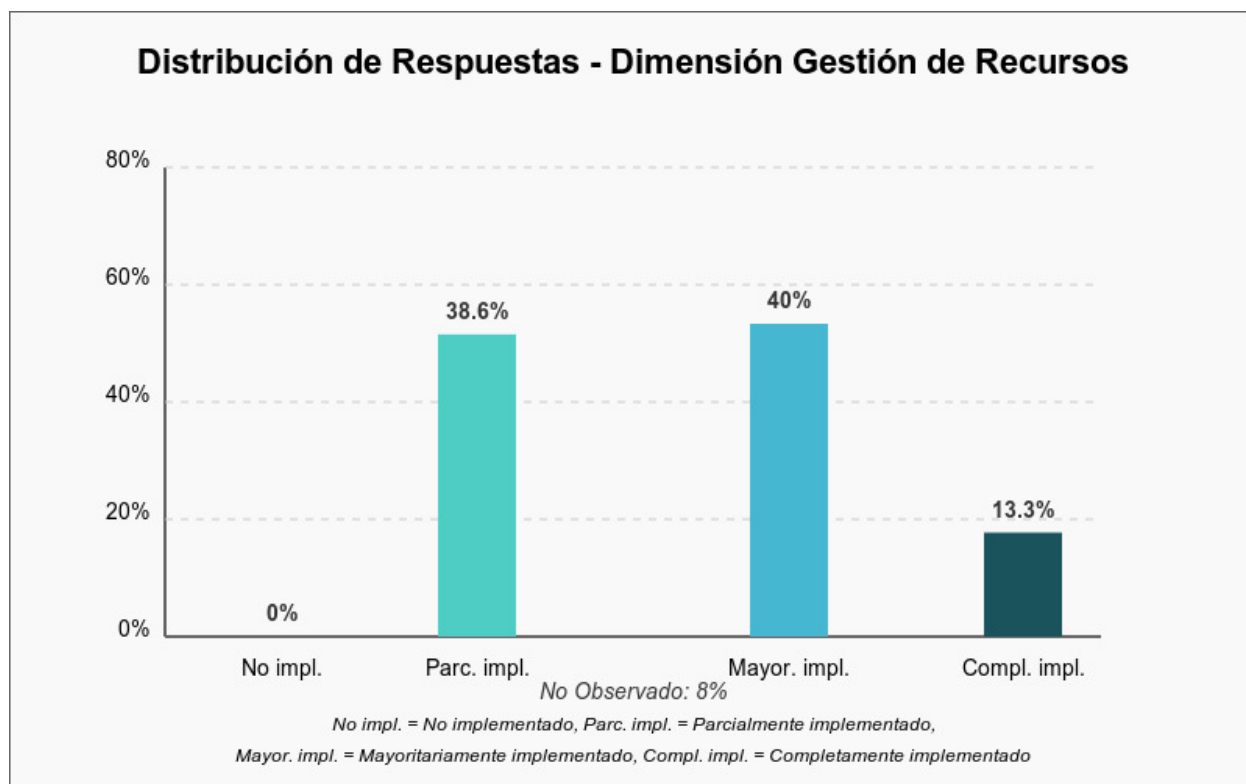
señala específicamente: "En general el establecimiento cuenta con un adecuado clima laboral, lo cual favorece el trabajo en equipo". Sin embargo, también se menciona la necesidad de "hacer actividades que promuevan el bienestar emocional" y "generar instancias de perfeccionamiento profesional enfocado en temas de inclusión".

## DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS

Tabla 4. *Resultados de la Dimensión Gestión de Recursos*

Indicador	Promedio	% No implementado	% Parcialmente implementado	% Mayoritariamente implementado	% Completamente implementado	% N/O
4.1 Se gestiona el personal según las necesidades pedagógicas	2.8	0%	33.3%	46.7%	13.3%	6.7%
4.2 Los recursos financieros se administran de manera efectiva	2.5	0%	33.3%	46.7%	0%	20%
4.3 Los recursos educativos se utilizan efectivamente	2.4	0%	53.3%	33.3%	6.7%	6.7%
4.4 La infraestructura se mantiene en condiciones adecuadas	3.1	0%	20%	46.7%	33.3%	0%
4.5 Se gestiona el desarrollo profesional según las necesidades pedagógicas	2.6	0%	53.3%	26.7%	13.3%	6.7%
<b>Promedio Dimensión</b>	<b>2.7</b>	<b>0%</b>	<b>38.6%</b>	<b>40%</b>	<b>13.3%</b>	<b>8%</b>

Figura 4. Distribución porcentual de respuestas en la Dimensión Gestión de Recursos



La dimensión de Gestión de Recursos presenta un promedio general de 2.7, lo que indica un nivel de implementación entre parcial y mayoritario. El indicador mejor evaluado es el 4.4 "La infraestructura se mantiene en condiciones adecuadas", con un promedio de 3.1, donde el 80% de los encuestados considera que esta práctica está mayoritariamente o completamente implementada.

En contraste, el indicador con menor valoración es el 4.3 "Los recursos educativos se utilizan efectivamente", con un promedio de 2.4. Este resultado sugiere la necesidad de optimizar el uso de los recursos disponibles para el aprendizaje. También es significativo el alto porcentaje de respuestas "No Observado" en el indicador 4.2 (20%), lo que puede indicar falta de transparencia o comunicación respecto a la gestión financiera.

Es importante destacar que los indicadores 4.3 y 4.5, relacionados con el uso de recursos educativos y la gestión del desarrollo profesional, son evaluados como "parcialmente implementados" por más del 50% de los encuestados, lo que revela áreas claras de mejora.

Estos hallazgos son consistentes con lo planteado por Leithwood et al. (2010), quienes destacan que "la gestión efectiva de los recursos, tanto materiales como

humanos, es un factor determinante para la calidad educativa, especialmente en contextos de vulnerabilidad" (p.28).

Las respuestas cualitativas refuerzan esta percepción, con menciones a la "necesidad de mejorar la infraestructura, contar con un laboratorio de ciencias, sala de arte, sala de música" y "generar instancias de perfeccionamiento profesional". Un encuestado señala específicamente la necesidad de "mayor dotación de personal administrativo, coordinadores, encargado de evaluación".

## VIII. PLAN DE MEJORAMIENTO

---

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) del Colegio My College de Chillán ha sido diseñado como un instrumento de gestión estratégica orientado a generar procesos de transformación institucional que impacten positivamente en la calidad de los aprendizajes de todos los estudiantes. Este plan no es simplemente un conjunto de acciones aisladas, sino una hoja de ruta integrada que responde directamente a las necesidades y potencialidades identificadas en el diagnóstico institucional.

La propuesta se estructura en tres objetivos estratégicos, cada uno focalizado en una dimensión crítica para la mejora integral del establecimiento: la gestión pedagógica, el liderazgo institucional y la convivencia escolar, con especial énfasis en el desarrollo socioemocional. Esta priorización responde tanto a los hallazgos del diagnóstico como a la literatura especializada sobre mejora escolar, que subraya la centralidad de estos ámbitos en los procesos de transformación educativa (Hopkins, 2008; Murillo, 2011; Bellei, 2014).

A continuación, se presenta el desarrollo detallado de cada objetivo estratégico, sus metas asociadas y las acciones específicas que configuran el plan de mejoramiento para el año 2025.

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 1**

*Fortalecer los procesos pedagógicos de planificación curricular, evaluación de los aprendizajes y metodologías de enseñanza utilizadas en aula.*

Este primer objetivo responde directamente a la principal debilidad identificada en el diagnóstico: las insuficiencias en la gestión pedagógica, particularmente en lo referido a la planificación curricular, el desarrollo profesional docente y el monitoreo de los aprendizajes. Se trata de un objetivo de alta prioridad, considerando que, como señala Elmore (2010), el núcleo pedagógico —interacción entre docentes, estudiantes y contenidos— constituye el corazón de la mejora educativa.

El objetivo se articula en tres metas complementarias que abordan los procesos fundamentales del ciclo pedagógico: planificación, implementación y evaluación. Este enfoque sistémico busca asegurar la coherencia y efectividad de las intervenciones, evitando acciones fragmentadas que suelen tener impacto limitado en la práctica docente y el aprendizaje (Murillo y Krichesky, 2015).

### Meta 1.1: Planificación curricular articulada

"Al término del año escolar 2025, el 100% de los docentes implementa prácticas de planificación curricular articulada entre niveles y asignaturas, basadas en el modelo institucional."

Esta meta aborda directamente la necesidad de superar la fragmentación curricular detectada en el diagnóstico, estableciendo un horizonte ambicioso pero alcanzable de total alineamiento con un modelo común de planificación. La literatura especializada (Bellei et al., 2014) confirma que la articulación curricular es un factor crítico para asegurar trayectorias educativas exitosas, especialmente en estudiantes con mayores dificultades.

Para lograr esta meta, se proponen tres acciones estratégicas complementarias:

Acciones	Responsables	Recursos	Indicadores	Medios de verificación	Plazos
1.1.1 Diseño e implementación de un modelo institucional de planificación curricular articulada entre niveles y asignaturas.	Jefe UTP	- Material de oficina - Recursos digitales - Horas de coordinación - Capacitación externa	% de docentes que implementan el modelo institucional de planificación.	- Modelo de planificación documentado - Planificaciones de unidades didácticas - Actas de reuniones técnicas	Marzo - Diciembre 2025
1.1.2 Conformación de comunidades de aprendizaje profesional por niveles y áreas para el trabajo colaborativo en planificación.	Jefe UTP y Coordinadores de ciclo	- Horas de reunión semanal - Material bibliográfico - Recursos digitales	% de docentes que participan activamente en las CAP.	- Cronograma de reuniones - Actas de trabajo colaborativo - Productos elaborados (planificaciones, instrumentos)	Abril - Noviembre 2025
1.1.3 Implementación de un sistema de monitoreo y retroalimentación de la cobertura curricular.	Equipo técnico-pedagógico	- Plataforma digital - Instrumentos de seguimiento - Tiempo para retroalimentación	% de cumplimiento de la cobertura curricular por nivel y asignatura.	- Matrices de monitoreo - Informes semestrales - Registros de retroalimentación	Mayo - Diciembre 2025

#### Acción 1.1.1: Diseño e implementación de un modelo institucional de planificación curricular

Esta acción constituye el punto de partida necesario para la transformación de las prácticas de planificación. Implica la construcción participativa de un marco común que asegure la coherencia vertical (entre niveles) y horizontal (entre asignaturas) del currículum implementado. Este modelo deberá incorporar elementos clave como una

estructura clara y consensuada de planificación, mecanismos de articulación explícitos, orientaciones para la diversificación de la enseñanza y herramientas para la contextualización curricular.

La implementación será gradual y acompañada, contemplando instancias de capacitación, modelamiento y retroalimentación para asegurar su apropiación por parte de todos los docentes. Se destinará un monto significativo de recursos para asegurar el tiempo de coordinación necesario y la asesoría técnica especializada.

#### Acción 1.1.2: Conformación de comunidades de aprendizaje profesional

Esta acción se fundamenta en la evidencia sobre la potencia del trabajo colaborativo docente como estrategia de desarrollo profesional y mejora de las prácticas (Hargreaves y Fullan, 2014). Las comunidades de aprendizaje profesional (CAP) constituirán espacios formales y sistemáticos para analizar colectivamente problemas de la práctica, compartir estrategias efectivas, desarrollar planificaciones conjuntas, monitorear la implementación curricular y reflexionar sobre el impacto de las prácticas.

Estas comunidades se organizarán por niveles y áreas, con una estructura clara de funcionamiento, liderazgo compartido y productos esperados específicos, como planificaciones articuladas y proyectos interdisciplinarios. Se formalizará un tiempo protegido dentro de la jornada laboral para estas instancias, reconociéndolas como parte fundamental del desarrollo profesional docente.

#### Acción 1.1.3: Implementación de un sistema de monitoreo y retroalimentación de la cobertura curricular

El monitoreo sistemático de la implementación curricular es una práctica característica de las escuelas efectivas (Murillo, 2003). Esta acción contempla el desarrollo de instrumentos para el seguimiento curricular, la implementación de una plataforma digital para registro y análisis, análisis bimestral de la cobertura por nivel y asignatura, retroalimentación individualizada a docentes y toma de decisiones basada en evidencia sobre ajustes necesarios.

Este sistema no tendrá un carácter punitivo sino formativo, orientado a identificar oportunamente brechas y necesidades de apoyo para asegurar que todos los estudiantes accedan al currículum previsto. Se establecerán protocolos claros de seguimiento y se capacitará a los docentes en el uso de la información para la toma de decisiones pedagógicas.

## Meta 1.2: Implementación de estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje

"Al término del año escolar 2025, el 90% de los docentes implementa estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje que promueven el desarrollo del pensamiento y el aprendizaje activo de los estudiantes."

Esta meta apunta a la transformación de las prácticas de aula, reconociendo que, como señala la evidencia internacional, es en la interacción pedagógica cotidiana donde se juega fundamentalmente la calidad de los aprendizajes (Elmore, 2010). El foco en el desarrollo del pensamiento y el aprendizaje activo responde a los desafíos contemporáneos de la educación, que demanda superar enfoques transmisivos para potenciar habilidades cognitivas de orden superior y protagonismo estudiantil.

Para materializar esta meta, se proponen tres acciones complementarias:

Acciones	Responsables	Recursos	Indicadores	Medios de verificación	Plazos
1.2.1 Programa de capacitación en metodologías activas de enseñanza (ABP, aula invertida, aprendizaje colaborativo, etc.).	Jefe UTP	- Asesoría técnica externa - Material bibliográfico - Recursos digitales	% de docentes capacitados en metodologías activas.	- Registro de asistencia - Evaluaciones de la capacitación - Informes de aplicación	Abril - Julio 2025
1.2.2 Implementación de un programa de acompañamiento al aula entre pares y directivos para la retroalimentación de prácticas pedagógicas.	Equipo directivo	- Pauta de observación - Horas de coordinación - Material de retroalimentación	% de docentes que reciben acompañamiento y retroalimentación al menos 2 veces al semestre.	- Calendario de acompañamiento- Pautas de observación completadas - Registros de retroalimentación	Abril - Noviembre 2025
1.2.3 Desarrollo de proyectos interdisciplinarios que promuevan el aprendizaje significativo y contextualizado.	Jefe UTP y Coordinadores de ciclo	- Material didáctico - Recursos tecnológicos - Espacios de coordinación	Nº de proyectos interdisciplinarios implementados por nivel.	- Planificaciones de proyectos - Evidencias de implementación - Productos de los estudiantes	Mayo - Noviembre 2025

### Meta 1.3: Sistema efectivo de evaluación y monitoreo

"Al término del año escolar 2025, el establecimiento cuenta con un sistema efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes que retroalimenta la toma de decisiones pedagógicas."

Esta meta aborda una de las principales debilidades identificadas en el diagnóstico: la falta de mecanismos sistemáticos para evaluar y monitorear los aprendizajes. Como señala la evidencia sobre eficacia escolar (Murillo, 2003), el seguimiento sistemático del progreso estudiantil y el uso de esa información para la toma de decisiones pedagógicas es una característica distintiva de las escuelas que logran buenos resultados.

Para alcanzar esta meta, se proponen las siguientes acciones:

Acciones	Responsables	Recursos	Indicadores	Medios de verificación	Plazos
1.3.1 Diseño e implementación de un sistema de evaluación diversificado con énfasis en la evaluación formativa.	Jefe UTP y Coordinador de evaluación	- Asesoría técnica - Material bibliográfico - Plataforma digital	% de docentes que implementan estrategias de evaluación formativa.	- Reglamento de evaluación actualizado - Instrumentos de evaluación - Informes de implementación	Marzo - Diciembre 2025
1.3.2 Creación de un banco de instrumentos de evaluación por nivel y asignatura.	Coordinador de evaluación	- Plataforma digital - Tiempo de coordinación - Material bibliográfico	N° de instrumentos de evaluación validados disponibles por asignatura.	- Instrumentos disponibles en plataforma - Informes de validación - Estadísticas de uso	Abril - Octubre 2025
1.3.3 Implementación de jornadas semestrales de análisis de resultados para la toma de decisiones pedagógicas.	Equipo directivo	- Material de análisis - Tiempo de coordinación - Recursos digitales	% de docentes que participan en jornadas de análisis y toman decisiones basadas en datos.	- Cronograma de jornadas - Actas con acuerdos - Planes de mejora específicos	Julio y Diciembre 2025

#### Acción 1.3.1: Diseño e implementación de un sistema de evaluación diversificado

Esta acción aborda la necesidad de avanzar hacia un enfoque de evaluación más integral y formativo, superando prácticas tradicionales centradas exclusivamente en la calificación. El sistema incluirá: actualización del reglamento de evaluación, incorporando principios de evaluación para el aprendizaje; formación docente en estrategias de

evaluación formativa; desarrollo de instrumentos diversos que atiendan diferentes estilos de aprendizaje; implementación de protocolos de retroalimentación efectiva; y mecanismos de seguimiento de la progresión de aprendizajes.

Se pondrá especial énfasis en la evaluación formativa como herramienta para recoger evidencia del aprendizaje durante el proceso, proporcionando retroalimentación oportuna y ajustando la enseñanza en función de las necesidades identificadas. Este enfoque es particularmente relevante para atender la diversidad de estudiantes presente en el establecimiento.

#### Acción 1.3.2: Creación de un banco de instrumentos de evaluación

Para facilitar la implementación de prácticas evaluativas de calidad, se desarrollará un banco digital de instrumentos de evaluación por nivel y asignatura. Este repositorio incluirá instrumentos validados técnicamente, con orientaciones para su aplicación y rúbricas de corrección, en formatos versátiles que permitan su adaptación a diferentes contextos y necesidades.

El banco se construirá de manera participativa, con aportes de los docentes y validación del equipo técnico, y se organizará según tipos de instrumento (pruebas, rúbricas, pautas de observación, etc.) y objetivos de aprendizaje del currículum. Se establecerá un protocolo para la incorporación permanente de nuevos instrumentos, promoviendo una cultura de mejoramiento continuo de las prácticas evaluativas.

#### Acción 1.3.3: Implementación de jornadas semestrales de análisis de resultados

El uso pedagógico de los resultados de evaluación es un aspecto crítico para la mejora de los aprendizajes. Esta acción contempla la realización de jornadas semestrales dedicadas exclusivamente al análisis colectivo de los resultados de las evaluaciones, identificación de fortalezas y debilidades en el logro de aprendizajes, determinación de factores explicativos, y definición de estrategias de mejora diferenciadas.

Estas jornadas se planificarán con una metodología que asegure la participación activa de todos los docentes y el análisis fundamentado en evidencia. Se elaborarán planes de acción específicos a partir de los hallazgos, asignando responsables y plazos para su implementación, y estableciendo mecanismos de seguimiento. El foco estará en la toma de decisiones pedagógicas informadas, tanto a nivel de aula como institucional.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

*Fortalecer la gestión institucional, articulando y conduciendo los procesos pedagógicos y administrativos para el logro de aprendizajes.*

Este segundo objetivo estratégico aborda la dimensión de liderazgo institucional, reconociendo su rol fundamental como catalizador de los procesos de mejora educativa. Como señala la literatura especializada (Leithwood, 2009; Horn y Marfán, 2010), el liderazgo educativo efectivo es, después de la enseñanza en el aula, el factor intraescuela que más incide en los resultados de aprendizaje.

El diagnóstico reveló fortalezas en esta dimensión, particularmente en la comunicación institucional, pero también desafíos importantes en la toma de decisiones basada en evidencia y el desarrollo de un liderazgo más distribuido y participativo. Este objetivo busca potenciar las fortalezas existentes y abordar las brechas identificadas, para configurar un liderazgo que impulse efectivamente la mejora de los aprendizajes.

### Meta 2.1: Implementación de un modelo de liderazgo distribuido

"Al término del año escolar 2025, el equipo directivo implementa un modelo de liderazgo distribuido que promueve la participación y el compromiso de todos los actores educativos."

Esta meta responde a la necesidad de avanzar hacia formas más participativas y colaborativas de liderazgo, que movilicen el compromiso y las capacidades de toda la comunidad educativa. La literatura sobre mejora escolar (Hargreaves y Fullan, 2014) destaca que el liderazgo distribuido, al aprovechar el capital profesional colectivo, tiene mayor potencial de impacto en las prácticas pedagógicas y los resultados de aprendizaje.

Para lograr esta meta, se proponen las siguientes acciones:

Acciones	Responsables	Recursos	Indicadores	Medios de verificación	Plazos
2.1.1 Reorganización de la estructura institucional, definiendo claramente roles, funciones y responsabilidades.	Director	- Asesoría organizacional - Tiempo de coordinación - Recursos digitales	% de integrantes de la comunidad que conocen la estructura organizativa y sus funciones.	- Organigrama actualizado - Manual de funciones - Actas de socialización	Marzo - Mayo 2025
2.1.2 Implementación de un sistema de comunicación	Equipo directivo	- Plataforma digital - Recursos tecnológicos	% de satisfacción de la comunidad con los canales de comunicación.	- Protocolos de comunicación - Encuestas de satisfacción	Abril - Noviembre 2025

interna y externa efectivo.		- Tiempo de coordinación		- Registros de uso de canales	
2.1.3 Desarrollo de instancias de participación para la toma de decisiones colegiadas.	Director	- Espacios de reunión - Material de trabajo - Recursos digitales	% de decisiones institucionales tomadas de manera participativa.	- Actas de reuniones - Encuestas de percepción - Documentos con acuerdos	Marzo - Diciembre 2025

### Acción 2.1.1: Reorganización de la estructura institucional

Esta acción implica la revisión y rediseño de la estructura organizativa del establecimiento, con el propósito de clarificar roles, funciones y relaciones, facilitar la comunicación y coordinación, y distribuir el liderazgo en ámbitos clave de la gestión institucional. Se elaborará un organigrama actualizado y un manual de funciones que explicita responsabilidades, procedimientos y canales de comunicación para cada cargo.

La reorganización contemplará la creación o fortalecimiento de equipos de trabajo en áreas estratégicas (currículum, convivencia, vinculación con el medio), con liderazgos intermedios claramente definidos y empoderados. Este proceso será participativo, involucrando a representantes de todos los estamentos, y se socializará ampliamente con la comunidad educativa para asegurar su conocimiento y apropiación.

### Acción 2.1.2: Implementación de un sistema de comunicación interna y externa efectivo

La comunicación efectiva es un pilar fundamental para el funcionamiento institucional y una fortaleza identificada en el diagnóstico que puede potenciarse aún más. Esta acción contempla el diseño e implementación de un sistema integral que mejore los flujos de información dentro del establecimiento y con la comunidad externa, aprovechando tanto canales tradicionales como tecnológicos.

El sistema incluirá protocolos claros para diferentes tipos de comunicación, plataformas digitales (intranet, sitio web, redes sociales), instancias presenciales periódicas, y mecanismos de retroalimentación para evaluar su efectividad. Se pondrá especial énfasis en la comunicación relacionada con decisiones institucionales, logros y desafíos del establecimiento, eventos y actividades, y orientaciones para el apoyo familiar al aprendizaje.

### Acción 2.1.3: Desarrollo de instancias de participación para la toma de decisiones colegiadas

Esta acción apunta a fortalecer la participación y compromiso de todos los actores en la toma de decisiones institucionales, superando modelos jerárquicos tradicionales. Se implementarán instancias formales y sistemáticas como:

- Consejo Escolar ampliado con facultades consultivas y propositivas
- Asamblea semestral de evaluación y proyección institucional
- Comisiones mixtas para abordar temáticas específicas
- Consultas estructuradas a los diferentes estamentos
- Mecanismos de participación estudiantil en decisiones que les afectan

Se definirán con claridad los ámbitos de decisión participativa y los procedimientos para su implementación, así como mecanismos para evaluar el funcionamiento de estas instancias y su impacto en la gestión institucional.

### Meta 2.2: Plan de desarrollo profesional docente

"Al término del año escolar 2025, el establecimiento cuenta con un plan de desarrollo profesional docente que responde a las necesidades pedagógicas identificadas."

Esta meta aborda una de las principales debilidades identificadas en el diagnóstico: la insuficiente gestión del desarrollo profesional docente, aspecto que obtuvo una de las evaluaciones más bajas (promedio 2.3). La evidencia internacional (Elmore, 2010; Bellei et al., 2014) destaca consistentemente que el fortalecimiento de capacidades docentes es un factor crítico para la mejora de los aprendizajes, particularmente en contextos desafiantes.

Para alcanzar esta meta, se proponen las siguientes acciones:

Acciones	Responsables	Recursos	Indicadores	Medios de verificación	Plazos
2.2.1 Diagnóstico de necesidades de desarrollo profesional docente.	Jefe UTP	- Instrumentos de diagnóstico - Tiempo para aplicación - Recursos para análisis	% de docentes que participan en el diagnóstico de necesidades.	- Instrumentos aplicados - Informe de resultados - Plan de acción	Marzo - Abril 2025
2.2.2 Diseño e implementación de un plan de	Equipo directivo	- Asesoría externa - Recursos	% de docentes que valoran positivamente el	- Plan documentado - Registros de	Mayo - Diciembre 2025

desarrollo profesional docente articulado con las necesidades identificadas.		financieros - Tiempo de coordinación	plan de desarrollo profesional.	participación - Evaluaciones de impacto	
2.2.3 Creación de un sistema de acompañamiento y apoyo a docentes en proceso de evaluación docente.	Jefe UTP	- Material de apoyo - Tiempo de coordinación - Recursos digitales	% de docentes que mejoran sus resultados en la evaluación docente.	- Plan de acompañamiento-Registros de asesoría - Resultados de evaluación	Abril - Noviembre 2025

### Acción 2.2.1: Diagnóstico de necesidades de desarrollo profesional docente

Un plan de desarrollo profesional efectivo debe partir de un diagnóstico riguroso de las necesidades reales de los docentes en su contexto específico. Esta acción contempla la aplicación de instrumentos diversos para detectar necesidades en las dimensiones pedagógica, disciplinar y profesional, incluyendo:

- Encuestas de autoevaluación de competencias docentes
- Entrevistas con coordinadores de ciclo y departamentos
- Análisis de resultados de observaciones de aula
- Revisión de resultados de aprendizaje de los estudiantes
- Valoración de los requerimientos derivados del PEI y del PME

El diagnóstico será participativo, involucrando a todos los docentes, y sus resultados se socializarán ampliamente para validar hallazgos y prioridades.

### Acción 2.2.2: Diseño e implementación de un plan de desarrollo profesional docente

A partir del diagnóstico, se diseñará un plan de desarrollo profesional integral que combine diversas modalidades formativas, aprovechando tanto recursos internos como externos. El plan contemplará:

- Capacitación formal en áreas prioritarias
- Mentorías para docentes noveles o con necesidades específicas
- Pasantías o visitas a experiencias exitosas
- Talleres de reflexión pedagógica
- Comunidades de aprendizaje profesional
- Recursos de autoformación (bibliografía, videos, plataformas online)

El plan se articulará con el Sistema de Desarrollo Profesional Docente nacional, se implementará de manera progresiva, y se evaluará tanto en términos de satisfacción de los participantes como de impacto en las prácticas de aula y el aprendizaje de los estudiantes.

### Acción 2.2.3: Creación de un sistema de acompañamiento para la evaluación docente

La Evaluación Docente representa un desafío significativo para muchos profesores, pero también una oportunidad de mejora si se aborda de manera adecuada. Esta acción contempla la implementación de un sistema de apoyo específico para docentes que participarán en este proceso, incluyendo:

- Talleres sobre los instrumentos de evaluación
- Asesoría personalizada para la elaboración del portafolio
- Acompañamiento para la preparación de la clase filmada
- Simulación de la entrevista por evaluador par
- Retroalimentación durante el proceso

Este apoyo se implementará con un enfoque formativo, reconociendo la evaluación como una instancia de aprendizaje profesional, y buscando que los docentes no solo mejoren sus resultados en el proceso evaluativo, sino que incorporen los estándares de desempeño en su práctica cotidiana.

### Meta 2.3: Fortalecimiento de la vinculación con el entorno

"Al término del año escolar 2025, el establecimiento fortalece su vinculación con el entorno a través de alianzas estratégicas que contribuyen al logro de su proyecto educativo."

Esta meta responde a la oportunidad identificada en el diagnóstico de aprovechar mejor las potencialidades del entorno para enriquecer la propuesta educativa. Como señala Anderson (2010), las escuelas efectivas no operan como islas, sino que establecen conexiones productivas con su contexto, generando sinergias que potencian su impacto educativo.

Para lograr esta meta, se proponen las siguientes acciones:

Acciones	Responsables	Recursos	Indicadores	Medios de verificación	Plazos
2.3.1 Mapeo y establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones del	Director	- Tiempo de coordinación - Material de oficina - Transporte	% de alianzas establecidas en relación a las planificadas.	- Catastro de organizaciones - Convenios firmados - Registro	Marzo - Noviembre 2025

entorno.				fotográfico	
2.3.2 Implementación de proyectos colaborativos con organizaciones comunitarias y entidades locales.	Director y Coordinador de Vinculación	- Recursos materiales - Horas de coordinación - Transporte	Nº de proyectos colaborativos implementados.	- Planificaciones de proyectos - Registro de participación - Productos desarrollados	Abril - Diciembre 2025
2.3.3 Desarrollo de actividades de servicio comunitario que vinculen a los estudiantes con su entorno social.	Encargado de Convivencia Escolar	- Materiales didácticos - Transporte - Horas de coordinación	% de estudiantes que participan en actividades de servicio comunitario.	- Planificaciones - Registro fotográfico - Evaluaciones de estudiantes	Mayo - Noviembre 2025

### Acción 2.3.1: Mapeo y establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones del entorno

Esta acción implica la identificación, caracterización y formalización de vínculos con instituciones y organizaciones del entorno que puedan aportar a la formación integral de los estudiantes y al fortalecimiento del proyecto educativo. Se realizará un catastro sistemático de actores relevantes (instituciones educativas, organizaciones sociales, entidades públicas y privadas), evaluando su potencial de contribución en áreas como: formación académica, desarrollo de competencias socioemocionales, orientación vocacional, vinculación con el mundo laboral, entre otras.

A partir de este mapeo, se establecerán convenios formales de colaboración, definiendo con claridad los compromisos mutuos, los ámbitos de cooperación, los mecanismos de coordinación y las personas responsables. Se pondrá especial énfasis en aquellas alianzas que permitan potenciar los sellos distintivos del establecimiento, particularmente el aprendizaje del inglés y el desarrollo del pensamiento.

### Acción 2.3.2: Implementación de proyectos colaborativos con organizaciones comunitarias y entidades locales

Esta acción consiste en el diseño, implementación y evaluación de proyectos específicos de colaboración con organizaciones del entorno, que aporten significativamente a la formación integral de los estudiantes y a la implementación efectiva del proyecto educativo institucional.

Los proyectos colaborativos podrán abarcar diversas áreas formativas, como por ejemplo: proyectos de aprendizaje-servicio, intercambios estudiantiles, participación en eventos culturales, científicos o deportivos, visitas pedagógicas, charlas y talleres impartidos por especialistas externos, entre otros. Para cada proyecto se definirán

objetivos claros, actividades, responsables, recursos necesarios, cronograma de implementación y mecanismos de evaluación.

Se buscará especialmente el desarrollo de proyectos que favorezcan la articulación curricular, permitiendo que los estudiantes apliquen en contextos reales los conocimientos, habilidades y actitudes desarrollados en el aula, potenciando así aprendizajes más significativos y contextualizados.

### Acción 2.3.3: Desarrollo de actividades de servicio comunitario que vinculen a los estudiantes con su entorno social

Esta acción apunta a implementar iniciativas sistemáticas que permitan a los estudiantes contribuir activamente al mejoramiento de su comunidad, desarrollando simultáneamente valores como la solidaridad, el compromiso social y la ciudadanía activa.

Las actividades de servicio comunitario se organizarán considerando: i) las necesidades y desafíos identificados en el entorno; ii) los intereses y capacidades de los estudiantes según su nivel de desarrollo; iii) su vinculación con los objetivos curriculares y formativos del establecimiento; y iv) su potencial de impacto social.

Entre las actividades a desarrollar, se contemplarán acciones como: campañas solidarias, apoyo académico a niños y niñas de la comunidad, intervenciones de mejoramiento de espacios públicos, actividades intergeneracionales con adultos mayores, iniciativas medioambientales, entre otras. Cada actividad incluirá instancias de preparación, implementación y reflexión posterior, para asegurar que constituyan experiencias de aprendizaje significativo para los estudiantes.

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 3**

*Fortalecer el desarrollo socio-emocional y el bienestar integral de la comunidad educativa a través de prácticas sistemáticas que promuevan la sana convivencia escolar, el autocuidado y la formación valórica.*

Este tercer objetivo estratégico responde directamente a los hallazgos del diagnóstico que destacan la convivencia escolar como una de las fortalezas institucionales, pero que también identifican desafíos en términos de estrategias efectivas para prevenir y abordar conductas antisociales y atender las crecientes necesidades socioemocionales post-pandemia de los estudiantes.

Abordar el desarrollo socioemocional y el bienestar integral no es solo una respuesta a necesidades contingentes, sino un componente esencial de una educación de calidad. Como señala la UNESCO (2007), la educación debe orientarse al desarrollo pleno de la personalidad humana, lo que incluye tanto dimensiones cognitivas como socioemocionales y valóricas.

El objetivo se articula en tres metas complementarias que buscan fortalecer diferentes dimensiones del bienestar socioemocional y la convivencia escolar.

### Meta 3.1: Plan integral de convivencia escolar

"Al término del año escolar 2025, el establecimiento implementa un plan integral de convivencia escolar que logra la disminución de un 30% en los casos de conflictos entre estudiantes."

Esta meta aborda la necesidad de fortalecer las estrategias preventivas y formativas para la convivencia escolar, reconociendo que un clima positivo y respetuoso es condición necesaria para el aprendizaje. Como señalan Murillo y Krichesky (2015), "un clima escolar positivo, caracterizado por buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, es una condición necesaria para que se produzcan procesos educativos de calidad".

Para alcanzar esta meta, se proponen las siguientes acciones:

Acciones	Responsables	Recursos	Indicadores	Medios de verificación	Plazos
3.1.1 Reformulación participativa del plan de gestión de la convivencia escolar con foco en la prevención.	Encargado de Convivencia Escolar	- Horas de coordinación - Material de oficina - Recursos digitales	% de actores que participan en la elaboración del plan.	- Actas de reuniones - Plan elaborado - Encuestas de satisfacción	Marzo - Mayo 2025
3.1.2 Implementación de un programa de desarrollo de habilidades socioemocionales en todos los niveles.	Equipo de Convivencia Escolar	- Material didáctico - Horas docentes - Capacitación	% de cobertura del programa en los diferentes niveles.	- Planificaciones - Registro de actividades - Evaluaciones de impacto	Abril - Noviembre 2025
3.1.3 Desarrollo de estrategias de resolución pacífica de conflictos con participación de estudiantes mediadores.	Encargado de Convivencia Escolar	- Material didáctico - Capacitación - Horas de coordinación	% de conflictos resueltos mediante mediación.	- Registro de mediaciones - Acuerdos firmados - Evaluación de satisfacción	Mayo - Diciembre 2025

### Meta 3.2: Bienestar docente y asistentes de la educación

"Al término del año escolar 2025, el 80% de los docentes y asistentes de la educación reportan mejoras en su bienestar laboral y sentido de pertenencia a la institución."

Esta meta reconoce que el bienestar de los adultos de la comunidad educativa es esencial para la calidad de los procesos educativos. Como plantean Hargreaves y Fullan (2014), el capital profesional de los docentes, que incluye su bienestar y motivación, es un factor crítico para la mejora sostenible de las escuelas.

Para lograr esta meta, se proponen las siguientes acciones:

Acciones	Responsables	Recursos	Indicadores	Medios de verificación	Plazos
3.2.1 Implementación de un programa de autocuidado y bienestar para el personal del establecimiento.	Director	- Horas profesionales - Recursos materiales - Espacios	% de satisfacción del personal con el programa.	- Planificación del programa - Registro de asistencia - Encuestas de satisfacción	Abril - Noviembre 2025
3.2.2 Desarrollo de instancias sistemáticas de reconocimiento y valoración del trabajo docente y asistente.	Equipo directivo	- Recursos para reconocimientos - Horas de coordinación	N° de iniciativas de reconocimiento implementadas.	- Registro de reconocimientos - Testimonios - Encuestas de clima	Marzo - Diciembre 2025
3.2.3 Creación de espacios de colaboración e integración profesional entre docentes y asistentes.	Jefe UTP	- Espacios adecuados - Horas de coordinación - Recursos materiales	% de docentes y asistentes que participan en actividades de integración.	- Planificaciones - Registros de asistencia - Productos colaborativos	Abril - Noviembre 2025

### Meta 3.3: Fortalecimiento de la formación valórica

"Al término del año escolar 2025, el 90% de los estudiantes participa activamente en iniciativas de formación valórica alineadas con el Proyecto Educativo Institucional."

Esta meta busca potenciar el sello formativo del establecimiento, asegurando que los valores declarados en el PEI se traduzcan en experiencias formativas concretas para los estudiantes. Responde a la necesidad de ofrecer una formación integral que prepare a los estudiantes no solo académicamente, sino también para la ciudadanía y la vida en comunidad.

Para alcanzar esta meta, se proponen las siguientes acciones:

Acciones	Responsables	Recursos	Indicadores	Medios de verificación	Plazos
3.3.1 Diseño e implementación de un programa transversal de formación valórica articulado con el currículum.	Jefe UTP y Encargado de Convivencia	- Horas de coordinación - Material didáctico - Recursos digitales	% de asignaturas que incorporan explícitamente la formación valórica.	- Programa elaborado - Planificaciones docentes - Observación de clases	Marzo - Noviembre 2025
3.3.2 Realización de jornadas de reflexión valórica con estudiantes, enfocadas en los valores institucionales.	Orientador	- Material didáctico - Espacios adecuados - Recursos audiovisuales	% de estudiantes que participan activamente en las jornadas.	- Planificación de jornadas - Registro fotográfico - Productos de estudiantes	Abril - Octubre 2025
3.3.3 Implementación de un programa de formación en liderazgo y participación estudiantil.	Encargado de Convivencia Escolar	- Horas de coordinación - Material didáctico - Capacitación	Nº de iniciativas lideradas por estudiantes.	- Planificación del programa - Registro de participación - Evaluación de impacto	Mayo - Noviembre 2025

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

*Optimizar la gestión de recursos materiales, tecnológicos y humanos del establecimiento, asegurando su alineamiento con las necesidades pedagógicas y prioridades del Proyecto Educativo Institucional.*

Este cuarto objetivo estratégico responde directamente a las debilidades identificadas en el diagnóstico en el área de gestión de recursos, particularmente en lo referido a la utilización efectiva de recursos educativos y la gestión del desarrollo profesional. Como señala Leithwood (2009), la asignación estratégica de recursos en función de las necesidades pedagógicas es un componente clave del liderazgo efectivo para el mejoramiento escolar.

El objetivo se articula en tres metas complementarias que abordan diferentes dimensiones de la gestión de recursos: materiales, tecnológicos y humanos.

### Meta 4.1: Optimización de recursos educativos

"Al término del año escolar 2025, el 90% de los recursos educativos disponibles son utilizados efectivamente para potenciar el aprendizaje de los estudiantes."

Esta meta aborda la necesidad de mejorar la utilización efectiva de los recursos educativos, aspecto que fue identificado como una debilidad en el diagnóstico. Como señalan Bellei et al. (2014), la gestión efectiva de recursos para el aprendizaje es una característica de las escuelas que logran buenos resultados en contextos desafiantes.

Para alcanzar esta meta, se proponen las siguientes acciones:

Acciones	Responsables	Recursos	Indicadores	Medios de verificación	Plazos
4.1.1 Elaboración de un catastro actualizado de recursos educativos y diagnóstico de su utilización.	Jefe UTP	- Horas de coordinación - Sistema de registro - Personal de apoyo	% de recursos educativos catastrados y evaluados.	- Base de datos de recursos - Informe diagnóstico - Encuestas a docentes	Marzo - Mayo 2025
4.1.2 Implementación de un plan de optimización del uso de recursos educativos alineado con objetivos curriculares.	Jefe UTP	- Horas de coordinación - Material informativo - Capacitación	% de docentes que incorporan en sus planificaciones el uso de recursos disponibles.	- Plan de optimización - Planificaciones docentes - Observación de clases	Abril - Noviembre 2025
4.1.3 Desarrollo de capacitaciones para el uso efectivo de recursos educativos, especialmente tecnológicos.	Coordinador de Informática	- Horas de capacitación - Recursos tecnológicos - Material didáctico	% de docentes capacitados en el uso de recursos educativos.	- Plan de capacitación - Registro de asistencia - Evaluación de impacto	Mayo - Septiembre 2025

### Meta 4.2: Plan de desarrollo profesional

"Al término del año escolar 2025, el 100% de los docentes y asistentes profesionales cuenta con un plan de desarrollo profesional alineado con las necesidades del establecimiento."

Esta meta responde a la debilidad identificada en el diagnóstico respecto a la gestión del desarrollo profesional docente. Como plantean Bellei et al. (2014), el desarrollo de capacidades docentes a través de instancias de formación continua pertinentes y prácticas es un factor crítico para la mejora escolar.

Para lograr esta meta, se proponen las siguientes acciones:

Acciones	Responsables	Recursos	Indicadores	Medios de verificación	Plazos
4.2.1 Diagnóstico participativo de necesidades de desarrollo profesional de docentes y asistentes.	Jefe UTP	- Instrumentos diagnósticos - Horas de coordinación - Recursos digitales	% de docentes y asistentes que participan en el diagnóstico.	- Instrumentos aplicados - Informe de resultados - Actas de reuniones	Marzo - Abril 2025
4.2.2 Elaboración de planes individuales y colectivos de desarrollo profesional.	Jefe UTP	- Horas de coordinación - Asesoría externa - Material bibliográfico	% de docentes y asistentes con plan de desarrollo profesional elaborado.	- Planes documentados - Actas de acuerdos - Metas establecidas	Abril - Mayo 2025
4.2.3 Implementación de actividades de desarrollo profesional focalizadas en las necesidades prioritarias.	Director	- Recursos financieros - Capacitadores - Espacios y materiales	% de actividades de desarrollo profesional implementadas según lo planificado.	- Programación de actividades - Registro de asistencia - Evaluación de impacto	Mayo - Noviembre 2025

#### Meta 4.3: Optimización de la infraestructura

"Al término del año escolar 2025, el 100% de los espacios educativos del establecimiento están adecuadamente habilitados para potenciar el aprendizaje de los estudiantes."

Esta meta busca consolidar una de las fortalezas identificadas en el diagnóstico - la infraestructura adecuada- asegurando que todos los espacios educativos contribuyan efectivamente al aprendizaje. Como señalan varios investigadores, los espacios físicos adecuados son un factor que facilita los procesos de enseñanza-aprendizaje y contribuye al bienestar de la comunidad educativa.

Para alcanzar esta meta, se proponen las siguientes acciones:

Acciones	Responsables	Recursos	Indicadores	Medios de verificación	Plazos
4.3.1 Evaluación participativa de la funcionalidad pedagógica de los espacios educativos.	Administrador	- Instrumentos de evaluación - Horas de coordinación - Asesoría técnica	% de espacios educativos evaluados.	- Pauta de evaluación - Informe diagnóstico - Registro fotográfico	Marzo - Mayo 2025
4.3.2 Elaboración e implementación	Administrador	- Recursos financieros	% de espacios mejorados según	- Plan documentado	Mayo - Octubre 2025

de un plan de optimización de espacios educativos.		- Personal especializado - Materiales	plan.	- Registro fotográfico - Recepción de obras	
4.3.3 Implementación de un sistema de mantención preventiva de la infraestructura y equipamiento.	Administrador	- Personal de mantención - Insumos y herramientas - Sistema de registro	% de cumplimiento del plan de mantención preventiva.	- Plan de mantención - Registro de acciones - Evaluación de estado	Abril - Diciembre 2025

## IX. CONCLUSIONES

---

Al concluir este proceso de diagnóstico institucional y elaboración del plan de mejoramiento educativo para el Colegio My College de Chillán, se hace evidente que nos encontramos ante un punto de inflexión en la trayectoria del establecimiento, un momento que demanda no solo reflexión sino un compromiso renovado con la transformación educativa.

El diagnóstico realizado ha permitido cartografiar con precisión el territorio institucional, revelando tanto sus cumbres de excelencia como sus valles de oportunidad. En el panorama de fortalezas, destaca como una cumbre prominente el consolidado clima de convivencia escolar, con un ambiente de respeto y buen trato que alcanza un notable 84% de valoración positiva entre los encuestados. Este hallazgo confirma lo planteado por Murillo y Krichesky (2015), quienes señalan que "un clima escolar positivo, caracterizado por buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, es una condición necesaria para que se produzcan procesos educativos de calidad" (p.73). Esta fortaleza, junto con los efectivos canales de comunicación institucional y una infraestructura adecuada, constituye un capital social invaluable sobre el cual edificar el mejoramiento.

Sin embargo, el diagnóstico también ha iluminado áreas críticas que demandan intervención prioritaria, particularmente en la dimensión de gestión pedagógica, donde el promedio global de 2.6 sobre 4.0 resulta preocupante. Los resultados evidencian la urgencia de fortalecer los procesos de planificación curricular, implementar un sistema efectivo de monitoreo y evaluación de aprendizajes, y consolidar estrategias de desarrollo profesional docente. Como señala Elmore (2010), "lo que ocurre a nivel organizacional impacta directamente lo que ocurre en el núcleo pedagógico", es decir, en la interacción entre docentes, estudiantes y contenidos. Esta relación se manifiesta claramente al contrastar estas debilidades con la preocupante tendencia en los resultados SIMCE, especialmente en enseñanza media, donde se observa una disminución alarmante en el porcentaje de estudiantes en nivel adecuado, llegando a 0% tanto en Lenguaje como en Matemática en 2023.

El análisis FODA estratégico ha permitido trascender la mirada intramuros, ubicando al establecimiento en su contexto socioeducativo. La creciente demanda por educación inclusiva y de calidad en el sector Las Mariposas, junto con las políticas nacionales de apoyo al desarrollo profesional docente, configuran un escenario favorable para impulsar procesos de mejora. Sin embargo, como advierte Fullan (2002), "el cambio real, sea a nivel personal u organizacional, representa una experiencia profundamente

paradójica y ambivalente", ya que factores como el impacto del rezago de aprendizajes post-pandemia (evidenciado en una caída de 29 puntos en matemática en 2° medio desde 2022) y la rotación de personal (promedio anual del 20%) representan desafíos significativos que deben ser integrados en cualquier estrategia de mejoramiento.

A partir de este diagnóstico multidimensional, el Plan de Mejoramiento propuesto se estructura en cuatro objetivos estratégicos complementarios, articulados sistémicamente para abordar los desafíos identificados. El primer objetivo, centrado en fortalecer los procesos pedagógicos, reconoce que "la gestión escolar centrada en lo pedagógico, con foco en metas de aprendizaje, apoyo a la labor docente y uso de datos, es un factor determinante para el éxito educativo" (Bellei et al., 2014, p.45). El segundo objetivo, orientado a consolidar un modelo de liderazgo distribuido, responde a la evidencia de que "el liderazgo directivo incide en los resultados de los estudiantes a través de la influencia que ejerce sobre las motivaciones y capacidades de los profesores" (Anderson, 2010, p.38). El tercer objetivo, enfocado en el desarrollo socioemocional, atiende a la comprensión de que "la educación debe orientarse al desarrollo pleno de la personalidad humana" (UNESCO, 2007). Finalmente, el cuarto objetivo, dirigido a optimizar la gestión de recursos, reconoce que "la gestión efectiva de los recursos, tanto materiales como humanos, es un factor determinante para la calidad educativa, especialmente en contextos de vulnerabilidad" (Leithwood et al., 2010, p.28).

Este plan se distingue no solo por su fundamentación teórica, sino por su carácter integral, contextualizado y operativo. Cada objetivo se desglosa en metas específicas y acciones concretas, con indicadores de logro, plazos y responsables claramente definidos, lo que facilita su implementación y monitoreo. Además, la inclusión de acciones dirigidas a todos los actores educativos—directivos, docentes, asistentes, estudiantes y familia—refleja la comprensión de que el mejoramiento escolar es una empresa colectiva que requiere el compromiso y participación de toda la comunidad.

La factibilidad de este plan reside en su coherencia con el proyecto educativo institucional y en el aprovechamiento inteligente de las fortalezas existentes para abordar las áreas deficitarias. Como señalan Raczynski y Muñoz (2007): "El éxito de una estrategia de mejoramiento dependerá de que tan bien se ajuste a las condiciones existentes en la escuela y su entorno, responda a las prioridades fijadas y sea capaz de estimular el compromiso de los diversos actores" (p.35). En este sentido, la articulación entre el fortalecimiento del clima escolar positivo (ya existente) y el desarrollo de capacidades pedagógicas y directivas (área por mejorar) representa una estrategia prometedora.

Es importante destacar que la implementación de este plan no está exenta de desafíos. La realidad post-pandemia ha exacerbado las brechas educativas y ha dejado

secuelas en el bienestar socioemocional de estudiantes y docentes. Asimismo, la rotación de personal, identificada como una amenaza en el diagnóstico, podría dificultar la continuidad de los procesos de mejora. Sin embargo, estos desafíos, lejos de ser obstáculos insalvables, deben concebirse como oportunidades para fortalecer la capacidad de resiliencia y adaptación institucional. Como señala Hopkins (2008), las escuelas que logran mejorar son precisamente aquellas que desarrollan la capacidad de aprender de sus dificultades y ajustar sus estrategias en función de su contexto específico.

El éxito de este plan dependerá no solo de su adecuada implementación técnica, sino también—y fundamentalmente—de la capacidad institucional para cultivar lo que Hargreaves y Fullan (2014) denominan "capital profesional": una cultura de mejora continua donde la reflexión crítica, la colaboración y la toma de decisiones basada en evidencia sean prácticas habituales. En este sentido, el desarrollo de capacidades en los equipos directivos y docentes emerge como un factor crítico para la sustentabilidad de los cambios propuestos. Como afirma Leithwood (2009): "El liderazgo escolar es la segunda variable más importante, después de la enseñanza en el aula, para explicar el logro de los estudiantes".

Finalmente, es fundamental comprender que este trabajo representa el inicio de un viaje de transformación institucional que, necesariamente, debe ser gradual, sistemático y participativo. Las mejoras en educación raramente son lineales o inmediatas; más bien, como lo describe Fullan (2002), son procesos complejos, no lineales, que implican "reculturizar" las instituciones, es decir, transformar sus creencias, valores y prácticas cotidianas. El Colegio My College, con su trayectoria de crecimiento y consolidación en menos de una década—pasando de 78 alumnos en 2015 a más de 1.000 en 2024—ha demostrado una notable capacidad de adaptación y transformación, lo que constituye un buen augurio para el camino de mejora que ahora se inicia.

El verdadero valor de este diagnóstico y plan de mejoramiento radica, entonces, en su potencial para catalizar un proceso de transformación profunda en el Colegio My College. Como señala Michael Fullan (2002): "La educación de calidad para todos es un imperativo moral, pero también una necesidad pragmática en un mundo que cambia rápidamente". Para My College, con sus sellos de formación integral e inclusiva, aprendizaje del inglés y desarrollo del pensamiento, este imperativo se traduce en el compromiso de garantizar que cada estudiante, independientemente de su origen o condición, tenga acceso a una educación que le permita desarrollar plenamente sus potencialidades.

En palabras de Freire (1970): "La educación no cambia al mundo, cambia a las personas que van a cambiar el mundo". El presente plan de mejoramiento, con sus

principios, objetivos y acciones, aspira a ser un instrumento que contribuya a ese cambio, transformando no solo las prácticas institucionales del Colegio My College, sino, a través de ellas, las vidas de sus estudiantes y el futuro de la comunidad de Las Mariposas.

## X. BIBLIOGRAFÍA

---

Agencia de Calidad de la Educación. (2019). *Resultados educativos 2019*. Ministerio de Educación de Chile.

Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52.

Bellei, C. (2013). El estudio de la segregación socioeconómica y académica de la educación chilena. *Estudios Pedagógicos*, 39(1), 325-345.

Bellei, C. (2014). *Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?* LOM Ediciones.

Bellei, C., Morawietz, L., Valenzuela, J. P., & Vanni, X. (2014). *Nadie dijo que era fácil. Escuelas efectivas en sectores de pobreza, diez años después*. LOM Ediciones.

Bellei, C., y Morawietz, L. (2016). Contenido fuerte, herramientas débiles: Competencias del siglo XXI en la reforma educativa chilena. En F. Reimers y C. Chung (Eds.), *Enseñanza y aprendizaje en el siglo XXI* (pp. 67-108). Fondo de Cultura Económica.

Bolívar, A. (2020). *Capacidades institucionales para la mejora escolar: Una aproximación desde la literatura internacional*. E-libro. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecas/129720>

Chickering, A. W., & Gamson, Z. F. (1991). *Applying the Seven Principles for Good Practice in Undergraduate Education*. Jossey-Bass.

Cohn, J. (1962). *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton University Press.

Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. UNESCO.

Dilthey, W. (1949). *Introducción a las ciencias del espíritu*. Fondo de Cultura Económica.

Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Fundación Chile.

Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Tierra Nueva.

Fullan, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Octaedro.

García-Martínez, I., Higuera-Rodríguez, L., & Martínez-Valdivia, E. (2018). Hacia la implantación de comunidades profesionales de aprendizaje mediante un liderazgo

distribuido. Una revisión sistemática. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(2), 117-132. <https://doi.org/10.15366/reice2018.16.2.007>

Hargreaves, A., y Fullan, M. (2014). *Capital profesional*. Morata.

Hopkins, D. (2008). *Hacia una buena escuela: experiencias y lecciones*. Fundación Chile.

Horn, A., y Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104.

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile.

Leithwood, K., Harris, A., y Strauss, T. (2010). *Leading School Turnaround: How Successful Leaders Transform Low-Performing Schools*. Jossey-Bass.

Maureira, O., Moforte, C., & González, G. (2019). Elementos de cambio y desarrollo organizacional en instituciones educativas para la efectividad y la justicia social. Un estudio de caso. *Revista Electrónica Educare*, 23(3), 1-25. <https://doi.org/10.15359/ree.23-3.9>

Ministerio de Educación de Chile. (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. MINEDUC.

Ministerio de Educación de Chile. (2019). *Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo*. MINEDUC.

Murillo, F. J. (2003). El movimiento teórico-práctico de mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes. *REICE*, 1(2), 1-22.

Murillo, F. J. (2011). Mejora de la eficacia escolar en Iberoamérica. *Revista Iberoamericana de Educación*, 55, 49-83.

Murillo, F. J., y Krichesky, G. J. (2015). Mejora de la escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. *REICE*, 13(1), 69-102.

Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*.

Orozco, J., Olaya, A., y Villate, V. (2009). ¿Calidad de la educación o educación de calidad? Una preocupación más allá del mercado. *Revista Iberoamericana de Educación*, 51, 161-181.

Ortiz, A. (2009). *Manual para elaborar el modelo pedagógico de la institución educativa*. Antillas.

Pozner, P. (2000). *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*. AIQUE.

Raczynski, D., y Muñoz, G. (2007). *Reforma educacional chilena: El difícil equilibrio entre la macro y la micropolítica*. CIEPLAN.

Tinajero, M. G., & Solís, J. L. (2019). *Gestión directiva y planeación estratégica en instituciones educativas*. E-libro. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecas/130285>

UNESCO. (2007). *Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos*. OREALC/UNESCO.

UNESCO. (2017). *Global Education Monitoring Report 2017/8. Accountability in education: Meeting our commitments*.

UNICEF. (2006). *Convención sobre los Derechos del Niño*.

UNICEF. (2008). *Un enfoque de la educación para todos basado en los derechos humanos*.

Valenzuela, J. P., Bellei, C., y De los Ríos, D. (2014). Socioeconomic school segregation in a market-oriented educational system. The case of Chile. *Journal of Education Policy*, 29(2), 217-241.

Weinstein, J., y Muñoz, G. (2012). *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* CEPPE-UC.

White, E. G. (1964). *La Educación*. Pacific Press Publishing Association.

## XI. ANEXOS

---

## INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

### DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL COLEGIO INGLÉS MY COLLEGE 2024

Estimado/a integrante de la comunidad educativa My College:

El presente instrumento forma parte de una investigación académica en el marco del trabajo final para obtener el grado de Magíster en Educación, Mención Gestión de Calidad, de la Universidad Miguel de Cervantes. Su objetivo es realizar un diagnóstico institucional que permita proponer mejoras para el desarrollo de nuestro establecimiento.

Este cuestionario es de carácter **ANÓNIMO** y la información recopilada será utilizada **EXCLUSIVAMENTE** con fines académicos. Sus respuestas son fundamentales para obtener un diagnóstico preciso de nuestra realidad institucional, por lo que le solicitamos responder con la mayor sinceridad posible.

El tiempo estimado para completar el instrumento es de 20 minutos.

Agradecemos enormemente su participación en este proceso.

---

#### INFORMACIÓN GENERAL

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_\_

**Estamento al que pertenece:**

- Equipo Directivo
- Docente
- Profesional de Apoyo (PIE)
- Asistente de la Educación

**Años de experiencia en el establecimiento:** \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES

Este instrumento busca recoger su percepción sobre diferentes aspectos del funcionamiento institucional. Por favor, evalúe cada indicador según la siguiente escala:

1 = No implementado 2 = Parcialmente implementado 3 = Mayoritariamente implementado 4 = Completamente implementado N/O = No observado

## DIMENSIONES A EVALUAR

**1. LIDERAZGO**

INDICADOR	1	2	3	4	N/O
1.1 El equipo directivo conduce de manera efectiva el funcionamiento del establecimiento					
1.2 Existe un proyecto educativo institucional actualizado y conocido por todos					
1.3 Se implementan canales efectivos de comunicación con la comunidad educativa					
1.4 Se promueve un clima de altas expectativas en la comunidad educativa					
1.5 Las decisiones institucionales se toman considerando evidencias y datos					

**2. GESTIÓN PEDAGÓGICA**

INDICADOR	1	2	3	4	N/O
2.1 Existe un sistema efectivo de planificación curricular					
2.2 Se implementan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje					
2.3 El establecimiento identifica y apoya oportunamente a estudiantes con dificultades					
2.4 Se promueve el desarrollo profesional docente					
2.5 Existe un sistema de monitoreo y evaluación de aprendizajes					

**3. CONVIVENCIA ESCOLAR**

INDICADOR	1	2	3	4	N/O
3.1 El establecimiento promueve la formación valórica de los estudiantes					
3.2 Existe un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros					

3.3 Se implementan protocolos claros de convivencia escolar					
3.4 Se promueve la participación activa de la comunidad educativa					
3.5 Existen estrategias efectivas para prevenir y abordar conductas antisociales					

#### 4. GESTIÓN DE RECURSOS

INDICADOR	1	2	3	4	N/O
4.1 Se gestiona el personal según las necesidades pedagógicas					
4.2 Los recursos financieros se administran de manera efectiva					
4.3 Los recursos educativos se utilizan efectivamente					
4.4 La infraestructura se mantiene en condiciones adecuadas					
4.5 Se gestiona el desarrollo profesional según las necesidades pedagógicas					

#### PREGUNTAS ABIERTAS

1. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del establecimiento?

---



---



---



---



---



---



---

2. ¿Qué aspectos considera que requieren mejora prioritaria?

---



---



---



---



---



---



---

3. ¿Qué sugerencias específicas puede aportar para el mejoramiento institucional?

---

---

---

---

---

---

---

**OBSERVACIONES ADICIONALES**

---

---

---

---

---

---

---

**Agradecemos su valiosa colaboración en este proceso de estudio de diagnóstico institucional.**

---

*Instrumento elaborado por María Rosa Constanzo Lillo*

*RUT: 13.109.465-5*

*En el marco del trabajo final de Magíster en Educación*