



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

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO DE LA ESCUELA SUPERIOR NUEVA BILBAO, COMUNA
DE CONSTITUCIÓN, REGIÓN DEL MAULE, 2024**

Candidato a magíster: Andrea Belén Opazo Ormeño
Tutor disciplinar: Dra. Amely Vivas
Tutor metodológico: Dr. Oscar Rojas

Santiago de Chile, Octubre 2024

ÍNDICE

Índice	ii
Índice de tablas	iii
Índice de Figuras	iv
Resumen	v
Introducción	1
Marco Teórico	4
Marco Contextual	11
Diagnóstico Institucional	17
Análisis de Resultados	26
Plan de mejoramiento	45
Conclusión	53
Bibliografía	56

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Información Institucional	11
Tabla 2 Rendimiento académico año 2022 y 2023	16
Tabla 3 Resultados SIMCE 4° año básico	16
Tabla 4 Análisis FODA dimensión liderazgo	29
Tabla 5 Análisis FODA dimensión gestión pedagógica	35
Tabla 6 Análisis FODA dimensión convivencia escolar	39
Tabla 7 Análisis FODA dimensión Gestión de Recursos	43
Tabla 8 Objetivos y metas por dimensión	45
Tabla 9 Acciones dimensión liderazgo	47
Tabla 10 Acciones dimensión gestión pedagógica	48
Tabla 11 Acciones dimensión convivencia escolar	50
Tabla 12 Acciones Dimensión Gestión de Recursos	52

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Representación esquemática del ciclo de Deming o método PDCA	v
Figura 2 Ciclo de mejoramiento continuo a 4 años	iv
Figura 3 Estándares indicativos de desempeño	vii
Figura 4 Planes relacionados al Plan de Mejoramiento Educativo	ix
Figura 5 Fases de un Plan de Mejoramiento Educativo	x
Figura 6 Subdimensión Liderazgo del sostenedor	xxvi
Figura 7 Subdimensión liderazgo del director.....	xxvii
Figura 8 Subdimensión Liderazgo del sostenedor	xxviii
Figura 9 Subdimensión gestión curricular	xxx
Figura 10 Subdimensión enseñanza y aprendizaje en el aula	xxxii
Figura 11 Subdimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes	xxxiii
Figura 12 Subdimensión formación	xxxvi
Figura 13 Subdimensión convivencia	xxxvii
Figura 14 Subdimensión participación y vida democrática	xxxviii
Figura 15 Subdimensión gestión de personal	xl
Figura 16 Subdimensión gestión de recursos financieros	xli
Figura 17 Subdimensión gestión de recursos educativos	xlii

RESUMEN

En el contexto de la Escuela Superior Nueva Bilbao, se observa un entorno de alta vulnerabilidad con un índice del 90% de vulnerabilidad escolar. La institución ha implementado diversas iniciativas para mejorar su infraestructura y calidad educativa, con un enfoque en el desarrollo integral y la inclusión de estudiantes con necesidades especiales. Sin embargo, la categorización de "Desempeño Medio Bajo" refleja la necesidad de continuar reforzando los procesos de mejora a través del trabajo colaborativo de la comunidad educativa. Para que el mejoramiento continúe en el tiempo, es fundamental el desarrollo de un PME, que aborde todas áreas detalladamente, por lo que debe estar basado en directrices ministeriales, que organizan los procesos educativos a partir del diagnóstico institucional, que evalúa aspectos como el rendimiento académico y la gestión escolar. El diagnóstico es clave para identificar prácticas que impactan los aprendizajes, y se apoya en el modelo de calidad del Ministerio de Educación, que establece áreas como la gestión curricular, el liderazgo escolar, la convivencia y los recursos. Todo con el fin de proporcionar un plan que identifica tanto fortalezas como áreas de mejora, subrayando la importancia de un enfoque integral y colaborativo para alcanzar los objetivos educativos y asegurar la calidad en todos los aspectos del proceso educativo.

INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como objetivo principal analizar, proponer y desarrollar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) en el contexto de la educación chilena, con un enfoque particular en la Escuela Superior Nueva Bilbao, ubicada en la comuna de Constitución, región del Maule. El PME se ha consolidado en los últimos años como una herramienta fundamental para asegurar la calidad educativa en los establecimientos educacionales del país, alineándose con las políticas públicas y normativas impulsadas por el Ministerio de Educación (MINEDUC). En este sentido, es esencial comprender que el PME no solo es un requisito normativo, sino también una oportunidad para las comunidades educativas de reflexionar, diagnosticar y mejorar sus prácticas pedagógicas, organizativas y de gestión.

La Ley General de Educación (Ley N° 20.370), promulgada en 2009, establece un marco regulatorio en el que se inserta el desarrollo de los PME. Este marco legal busca que cada establecimiento educacional elabore un plan de acción basado en el diagnóstico de su propia realidad, identificando tanto las fortalezas como las áreas de mejora, con el propósito de promover un avance sostenido en los aprendizajes de los estudiantes. En el caso de la Escuela Superior Nueva Bilbao, con más de 90 años de historia en la comuna, el desarrollo de un PME adquiere una relevancia aún mayor, dado su contexto de alta vulnerabilidad y las demandas específicas de su comunidad escolar.

Uno de los primeros pasos en la elaboración de un PME es la definición de un marco teórico que sustente las acciones propuestas. Este marco teórico es una herramienta clave, ya que ofrece un conjunto de principios, teorías y conceptos que guían el proceso de diagnóstico y posterior implementación de las mejoras. En este caso, el marco teórico proporcionará una base conceptual para comprender las dimensiones que afectan el desempeño escolar, permitiendo que el PME sea diseñado de manera estructurada y coherente.

El proceso de mejoramiento continuo, comúnmente conocido como el ciclo PDCA, es otro pilar fundamental en el diseño de los planes de mejora. Este enfoque ha sido adoptado ampliamente en la gestión de la calidad educativa, ya que permite que las instituciones evalúen y ajusten sus estrategias de manera iterativa y adaptativa. “La mejora continua supone que el proceso no se termina nunca. Una vez en el camino de la calidad, el proceso debe ser mejorado continuamente, modificando, añadiendo, eliminando y refinando”. (Schargel, 2007, p. 38). Por lo que la implementación de este ciclo en la Escuela Superior Nueva Bilbao no solo garantizará un monitoreo constante de los avances, sino que también fomentará la creación de una cultura de mejora continua dentro de la comunidad educativa.

Para que un plan de mejoramiento sea efectivo, es necesario contar con un diagnóstico institucional detallado y preciso. Este diagnóstico, como lo plantea el Ministerio de Educación (2012), es el "primer paso crucial" en la elaboración de un PME, ya que permite identificar las prácticas que afectan, de manera positiva o negativa, el logro de aprendizajes significativos. En este diagnóstico se consideran factores como la gestión del currículo, el liderazgo escolar, la convivencia y la gestión de recursos. Estas áreas son fundamentales para entender la realidad del establecimiento y, a partir de ahí, diseñar un plan que se ajuste a sus necesidades específicas.

El Plan de Mejoramiento Educativo que se propone en este documento está alineado con las orientaciones técnicas del MINEDUC y tiene como objetivo mejorar el desempeño global de la Escuela Superior Nueva Bilbao. La visión y misión institucionales, junto con los diagnósticos y autoevaluaciones realizadas, servirán como base para la creación de un plan estructurado y coherente que aborde las necesidades de la comunidad educativa en áreas clave como el desarrollo académico, socioemocional y valórico de los estudiantes. De este modo, se espera que el PME sea una herramienta efectiva para promover una educación integral de calidad que fomente el desarrollo de los y las estudiantes y el fortalecimiento de la comunidad escolar.

Para la realización de este trabajo es importante definir la estructura en la que se presentan las etapas del desarrollo de este. Como base se encuentra el marco teórico,

esta sección proporciona los fundamentos teóricos que sustentan el trabajo. Se explican las principales teorías relacionadas con la educación y gestión escolar. Además, se mencionan autores y enfoques teóricos que guían el análisis y las propuestas para la mejora educativa. A continuación se incorpora el marco contextual, donde se describe el contexto específico de la escuela. Se analizan las características del entorno, la comunidad educativa, y los factores externos que afectan al establecimiento. Como herramienta de análisis se incorpora el diagnóstico institucional, el que presenta los resultados del diagnóstico aplicado en la escuela, desglosados en las distintas dimensiones evaluadas: formación, convivencia, participación y gestión de recursos. Se interpretan los resultados de las encuestas y evaluaciones, identificando áreas de fortaleza y debilidad. Y como última sección, la propuesta de mejora la que incluye las acciones propuestas en base a los resultados del diagnóstico. Se detallan los objetivos, metas y estrategias específicas que el equipo directivo y docente deben implementar para mejorar en las áreas identificadas como prioritarias. Cada una de estas secciones está diseñada para ofrecer una visión integral de la situación actual de la escuela, el diagnóstico realizado y las acciones que se deben implementar para alcanzar los objetivos de mejora.

MARCO TEÓRICO

El propósito del marco teórico es ofrecer una visión integral sobre los conceptos y teorías relacionados con el problema de investigación.

En el marco teórico se expresan las proposiciones teóricas generales, las teorías específicas, los postulados, los supuestos, categorías y conceptos que han de servir de referencia para ordenar la masa de los hechos concernientes al problema o problemas que son motivos de estudio e investigación. (Ander-Egg, 2011, p.100)

Por lo tanto, es un componente esencial en cualquier investigación, ya que proporciona la base conceptual y analítica sobre la cual se construirá nuestro plan de mejoramiento educativo (PME).

En el ámbito educativo, un marco teórico bien definido es crucial para guiar el diseño y la implementación de estrategias de mejora.

El desarrollo de un plan de mejoramiento educativo debe alinearse con las directrices establecidas por el Ministerio de Educación. Estas orientaciones aseguran que los esfuerzos de mejora estén coordinados y sean efectivos. El Ministerio de Educación (2021) indica que “el proyecto educativo institucional (PEI) es la herramienta que le otorga el sentido a los procesos educativos, el PME es el instrumento que organiza dichos procesos” (p. 8).

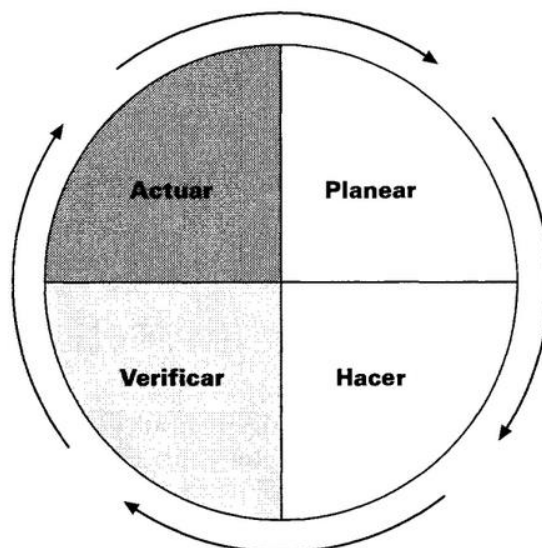
Para asentar el PME requiere enfocarse en cinco áreas que sustenten teóricamente el trabajo.

Ciclo de Mejoramiento Continuo

El ciclo de mejoramiento continuo es un enfoque sistemático para mejorar la calidad educativa de manera sostenida. Este ciclo es conocido como ciclo de Deming o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), asegura que las mejoras se implementen de manera estructurada y sostenible. Este ciclo, se compone por las fases de planificar, hacer, verificar y actuar, permitiendo un proceso iterativo de desarrollo.

Figura 1

Representación esquemática del ciclo de Deming o método PDCA



Nota: Tomado de *Hacia una educación de calidad* (p.57) por López R.

Fases del ciclo de Deming:

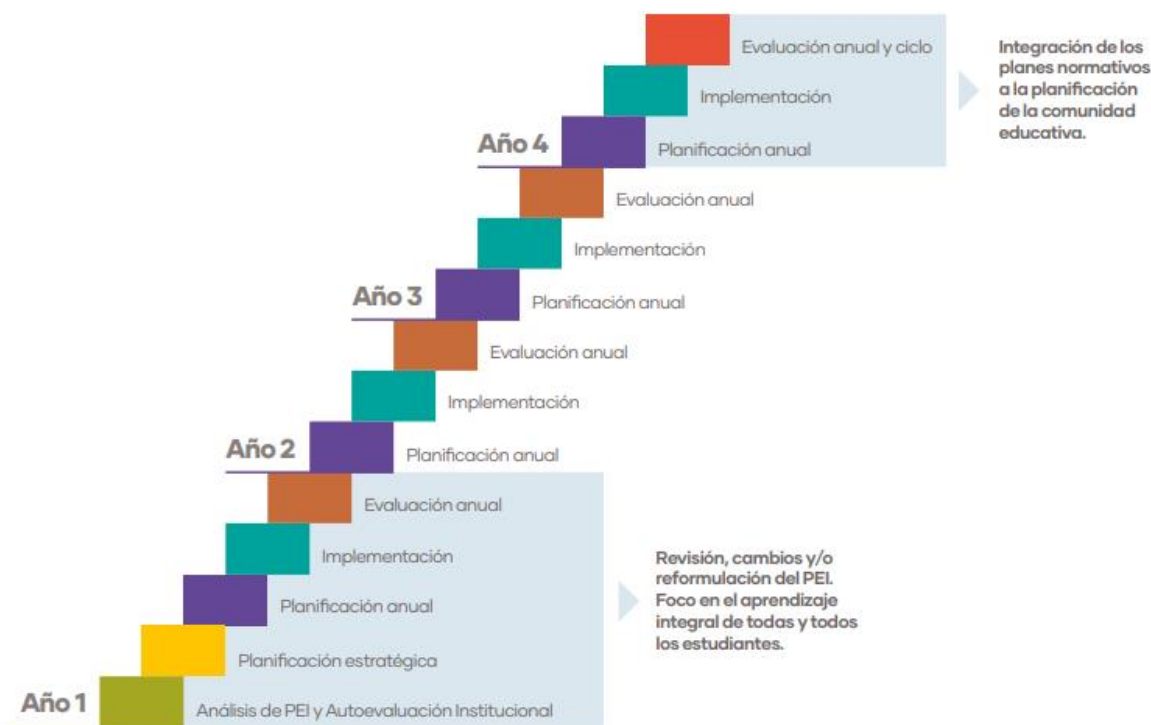
- Planificar: Identificar áreas de mejora y desarrollar un plan de acción.
- Hacer: Implementar las acciones planificadas.
- Verificar: Evaluar los resultados y el impacto de las acciones implementadas.
- Actuar: Ajustar y mejorar las estrategias basadas en la evaluación.

“Desde un punto de vista general, la gestión de calidad otorga a los aspectos metodológicos un papel fundamental y hace del ciclo de Deming una herramienta básica para el logro de los objetivos de mejora.” (López, 2004, p.57)

El Ministerio de Educación plantea que “el ciclo de mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo” (2019, p. 6)

Figura 2

Ciclo de mejoramiento continuo a 4 años



Nota: Tomado de *Orientaciones para la elaboración de un PME* (p.7) MINEDUC, 2019.

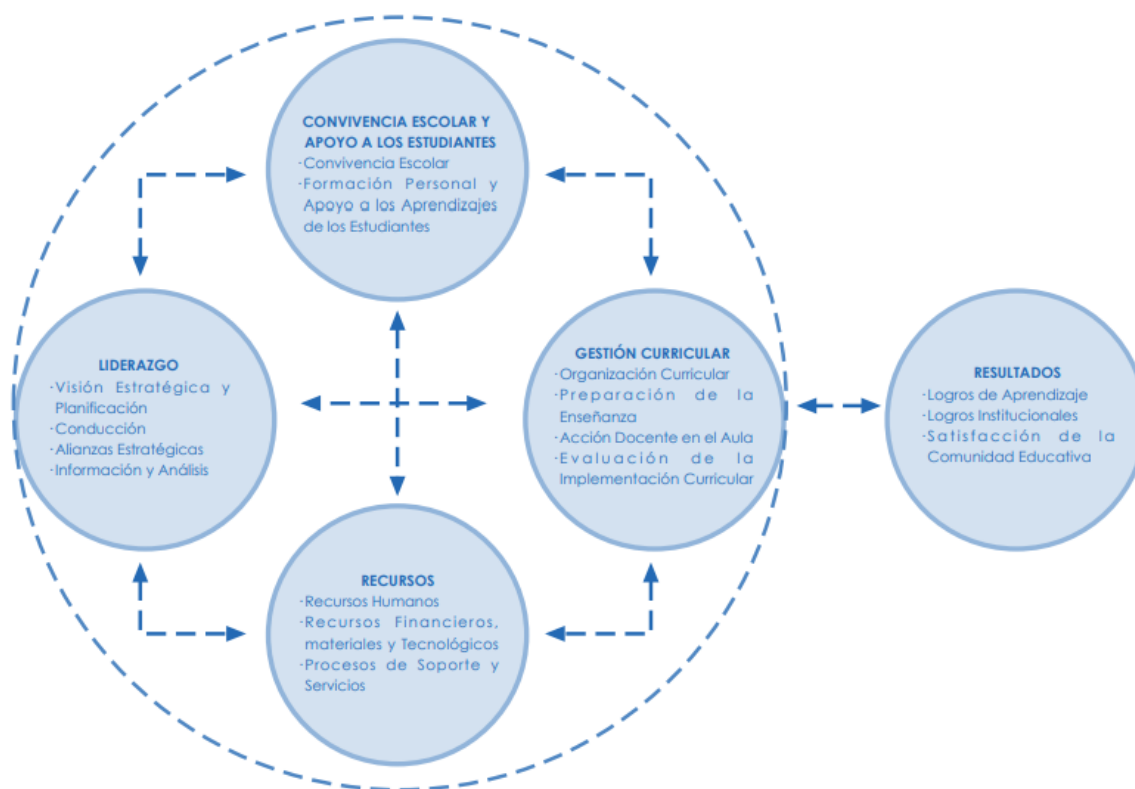
Diagnostico institucional

El diagnóstico institucional es el primer paso crucial en cualquier plan de mejoramiento educativo. Este proceso implica la recopilación y análisis de datos sobre el rendimiento académico, la gestión administrativa, la infraestructura y el clima organizacional. Un diagnóstico exhaustivo proporciona la base para desarrollar estrategias efectivas de mejora.

El Ministerio de Educación nos recalca que “el diagnostico institucional permite identificar prácticas que afectan positiva o negativamente en el logro de determinados aprendizajes.” (2012, p.14). Estas prácticas se organizan en cuatro áreas que se dependen del modelo de calidad de la gestión escolar: Gestión del currículo, liderazgo escolar, convivencia escolar, gestión de recursos.

Figura 3

Estándares indicativos de desempeño



Nota: Tomado de *Modelo de calidad de la gestión* (p. 8) MINEDUC, 2008

Autoevaluación institucional

En la actualidad los esfuerzos educativos se orientan a conseguir una educación de calidad que cree una constante mejora en las personas y en su formación. “En este sentido sólo se puede conseguir una auténtica calidad pasando por una evaluación interna, que brote de la reflexión conjunta y de la auto reflexión conjunta y de la autorreflexión y que se denomina autoevaluación”. (Laorden, 2004, p.62)

La autoevaluación institucional es un proceso interno medial el cual las instituciones educativas evalúan sus propias prácticas, procesos, desempeño y resultados con el objetivo principal de proporcionar datos y perspectivas valiosas que orientan las decisiones estratégicas e identificar áreas de fortaleza y debilidades para mejorar continuamente la calidad educativa. Esta etapa es parte fundamental de la fase

estratégica del PME, por lo que “implica que las comunidades educativas realicen un análisis y reflexión sobre el estado actual de la gestión educativa y pedagógica y de sus resultados, procesos que incluye la identificación de las fortalezas y debilidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos. (MINEDUC, 2019, p.18)

“La autoevaluación debe estar orientada a la mejora efectiva de la práctica educativa, lo que supone una actitud, disposición y habilidades para legitimar en términos de valor las propuestas del cambio, ajustarlas a las propias situaciones y contextos, y reconstruirlas desde la acción reflexiva y crítica”. (Escudero, 1992, como se citó en Murillo,2008)

Plan de mejoramiento educativo

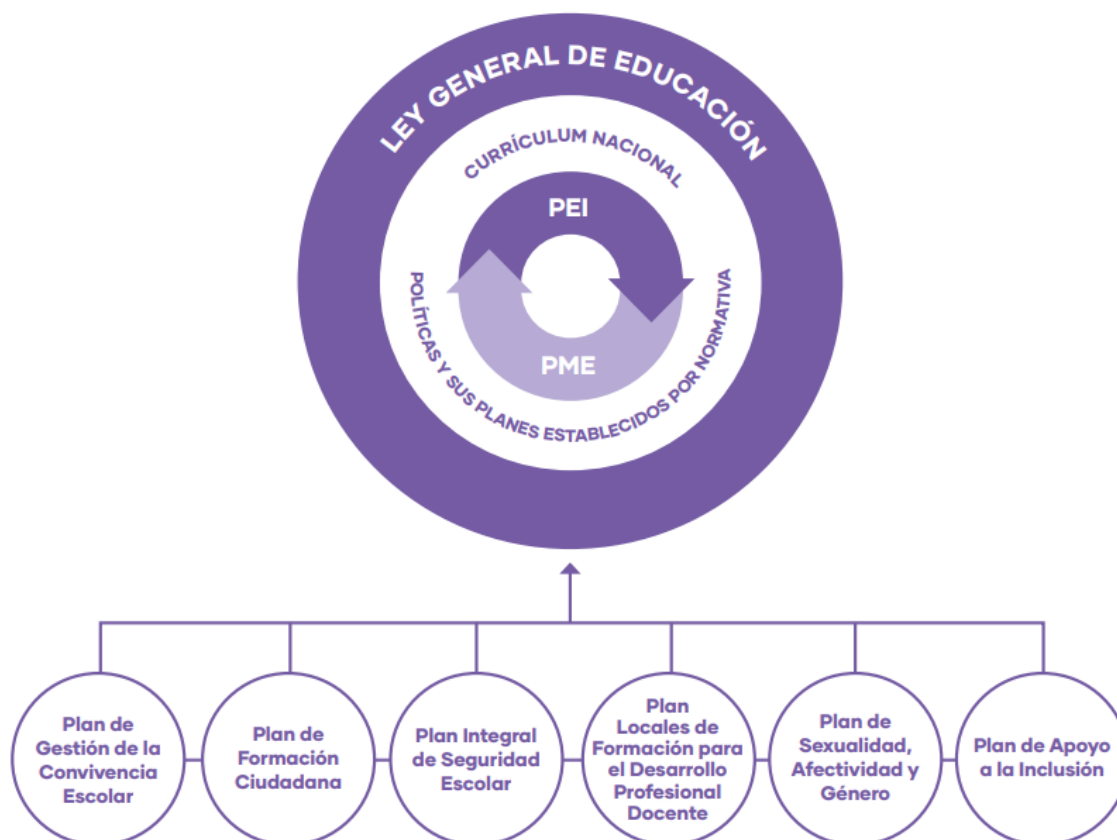
Los planes de mejoramiento educativo (PME) se implementaron en el contexto de las políticas educativas para mejorar la calidad de la educación en las escuelas. Los PME fueron establecidos bajo la Ley General de Educación (Ley N° 20.370), que fue promulgada en 2009. La Ley N° 20.370 fue un marco legal que buscó reformar y actualizar el sistema educativo chileno. En particular, los PME surgieron como una iniciativa para apoyar a las escuelas en la implementación de planes específicos de mejora, basados en la autoevaluación y en el diagnóstico de las necesidades educativas de cada establecimiento.

El desarrollo de un plan de mejoramiento educativo debe alinearse con las directrices establecidas por el Ministerio de Educación. Estas orientaciones aseguran que los esfuerzos de mejora estén coordinados y sean efectivos. Un plan de mejoramiento educativo generalmente incluye una visión y misión claras, objetivos específicos, estrategias de acción, recursos necesarios y un sistema de monitoreo y evaluación.

La siguiente figura muestra como el PME se articula de manera sistemática con la normativa, el currículum nacional, el PEI y cada uno de los seis planes establecidos por normativa.

Figura 4

Planes relacionados al Plan de Mejoramiento Educativo

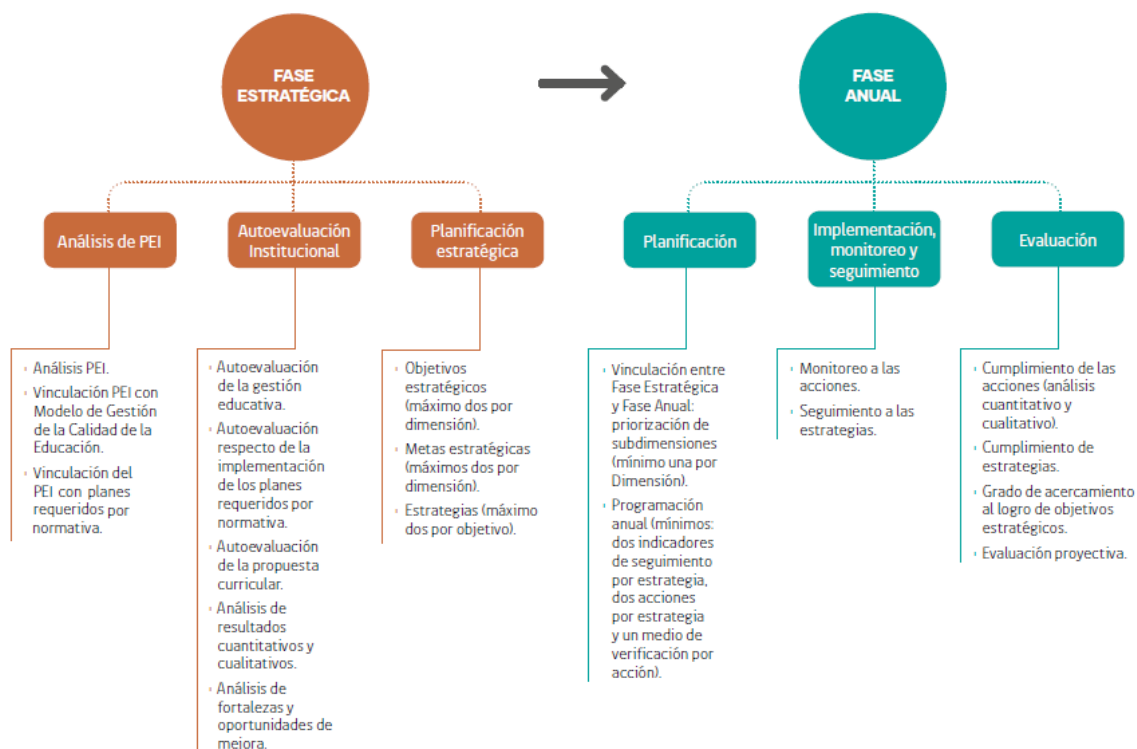


Nota: Tomado de *Orientaciones técnicas* (p.19) MINEDUC 2021

El PME es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en las escuelas. (MINEDUC, 2019, p.7). El enfoque está centrado en los procesos de mejora y establece que las escuelas proyecten su PME a partir del análisis y reflexión en entorno al PEI de cada comunidad educativa. El PME se compone de 2 fases, la fase estratégica y la fase anual, cada una está formada por 3 sub etapas, la primera establece objetivos y metas estratégicas para ser abordadas durante los 4 años del ciclo de mejora y en la segunda fase corresponde a períodos sucesivos de mejoramiento anual, que permiten ir concretando los objetivos estratégicos, mediante la definición de objetivos anuales y el diseño e implementación de acciones. Esta fase se realiza desde el primer al cuarto año del ciclo PME.

Figura 5

Fases de un Plan de Mejoramiento Educativo



Nota: Tomado de *Orientaciones para la elaboración de un PME* (p.) MINEDUC 2021

Dimensiones y subdimensiones

Los Estándares Indicativos de Desempeño son referentes que entregan orientaciones para mejorar los procesos de gestión institucional de los establecimientos educacionales, y que, a la vez, orientan la Evaluación Indicativa de Desempeño a cargo de la Agencia de Calidad de la Educación. Estos estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia, y Gestión de recursos. (2021, p. 8)

MARCO CONTEXTUAL

La Superior Nueva Bilbao, es una institución municipal, laico y que define su marco filosófico en la óptica de una concepción humanista del hombre y adhiere su quehacer educativo, a la promoción continua de los valores universales como lo son; la libertad, la justicia, la paz, la tolerancia, el respeto por los derechos humanos y el desarrollo de una sociedad democrática, pluralista, inclusiva y participativa. En este sentido, nuestra institución escolar plantea su misión educativa como una tarea compartida que involucra a todos y todas los y las integrantes de la Comunidad Escolar, y es por ello que motiva su participación en diversas instancias. Cada actor escolar, demostrara un amplio interés en ser personas integra, responsables, respetuosas y comprometidas con una clara formación ética y moral.

Tabla 1

Información Institucional

Nombre Establecimiento	Escuela Superior Nueva Bilbao
RBD	3168-2
Comuna	Constitución
Dirección	Blanco N° 1450
Teléfono	712249827
Correo	nvbilbao40@hotmail.com
Sostenedor	Ilustre Municipalidad de Constt.
Representante Legal	Fabián Pérez Herrera
Directora	Makarena Torrejón Oñate
Jefe U.T.P	Claudia Soto
Encargado de Convivencia Esc.	Claudio Díaz
Dependencia	Educación Municipal
Categoría de Desempeño	Medio Bajo
Tipo de Enseñanza	Educación Parvularia y Básica
Funcionamiento	Jornada Escolar Completa (JEC)
Número de Docentes	30
Número de Asistentes de la Ed.	30

Visión

Ser una escuela que entregue continuamente herramientas académicas, socioemocionales y valóricas a todos sus estudiantes, fomentando diversos espacios educativos, inclusivos y colaborativos, con el objeto de mejorar los procesos educativos; promoviendo la continuidad de los aprendizajes y su desarrollo integral.

Misión

Gestionar y entregar diversas respuestas educativas y socioemocionales a los estudiantes, por medio del desarrollo integral de sus talentos, actitudes, habilidades y desarrollo cognitivo. Con el fin de potenciar diversas oportunidades de aprendizaje en un ambiente escolar colaborativo, participativo, comunitario y armónico, que le permita alcanzar sus expectativas académicas personales y familiares.

Antecedentes históricos

La Escuela Superior Nueva Bilbao, se encuentra localizada en la calle Blanco N° 1450, fue creada según Decreto N° 427 del 02 de octubre de 1929. Es una Institución Educacional Municipalizada creada en homenaje al primer nombre de nuestra ciudad Villa Nueva Bilbao de Gardoqui, que responde a las necesidades de un sector poblacional de alta vulnerabilidad de la población atendida, que en este año 2024 cumplirá 95 años de historia en la comuna. Nuestro establecimiento atiende alumnos y alumnas desde Educación Parvularia hasta 8° año Básico.

A lo largo de su trayectoria y fortaleciendo las expectativas de superación académica, nuestra institución ha participado en diversos Proyectos Ministeriales como: Brindar aprendizaje de inglés desde Pre Básica a 8° año, con aportes de Ley SEP y otros Proyectos de iniciativa propia de la escuela. Se desarrolló el Proyecto “Tiempo Activo, Aprendizaje Positivo”. Además de la creación de la “Orquesta Sinfónica” del establecimiento, respaldada por Docentes de la Universidad de Talca, que lamentablemente en período de pandemia restó su continuidad y financiamiento de profesionales concertistas.

En el año 1998 se incorpora el Proyecto Enlace, otorgando el acceso a la tecnología e informática. Desde el año 2002 se fomenta la inclusión escolar por medio del Programa de Integración de Niños y niñas con Necesidades Educativas Especiales, que son atendidos en espacio físico diversificado “Aula de Recursos” actualmente se trabaja el Decreto N°170, decreto 83 DUA y Circular N° 586 de Superintendencia de Educación. En el año 2013 la escuela se adscribe al Programa de Fundación Chile “Escuelas Líderes en Pobreza”, promoviendo acciones de mejora y de innovación escolar. El establecimiento funciona a contar del 24 de junio 2019 en Jornada Escolar Completa, por Resolución N° 1118 y aumentando las horas de clases del plan de estudio y fortaleciendo mejores tiempos escolares.

En el año 2019 la Agencia de Calidad realiza Visita de Evaluación de las condiciones de aprendizaje, esta visita tuvo por objetivo evaluar el desarrollo de condiciones institucionales que favorezcan la mejora continua de las prácticas pedagógicas de los docentes, con el fin de orientar la gestión escolar. Este mismo año se llama a un primer concurso público para proveer el cargo de Director(a), concurso que finalmente se declara desierto. Luego, en el año 2021 se llama nuevamente a Concurso Público para el cargo de Director(a) de Alta Dirección Pública, cargo ejercido a la fecha. El 2022 se adjudicó el proyecto de mejoramiento de conservación infraestructura, lo que significó mejoras amplias en cancha, salas y diferentes dependencias de la escuela. En el 2023 se ganó Proyecto de Mejoramiento de Infraestructura por 400 millones de pesos. La Superintendencia de Educación entregó en el 2024 distinción por Buenas Ideas Mejor Educación versión 2023 por la práctica destacada de Convivencia Escolar “VII Festival de la Familia” que potencia la convivencia y construcción de ciudadanía.

Entorno Escolar

La Escuela Superior Nueva Bilbao, pertenece a la Región del Maule, en la Comuna de Constitución, con alrededor de 50.000 habitantes. Se ubica en la zona urbana, cerca del Río Maule y frente al Hospital de Constitución y Servicio Médico Legal con cercanía al barrio Matadero, Barrio El Falucho y Población Francisco Mesa Seco. Nuestros apoderados desarrollan actividades laborales en las áreas de faenas forestales,

agrícolas, comercios y servicios. El índice de Vulnerabilidad (IVE) del establecimiento alcanza en el ciclo de enseñanza básica un 94%, este indicador corrobora la alta vulnerabilidad de nuestros estudiantes, quienes provienen en su mayoría de un nivel socioeconómico medio bajo y bajo, cuyas familias por lo general, presentan diferentes grados de dificultades socioeconómicas y socioculturales, con núcleos familiares monoparentales y otros más funcionales. Otro antecedente es el alto número de estudiantes extranjeros y otro número de estudiantes que son atendidos en Redes de apoyo como Salud Mental, Programa Mi Abogado, Mejor Niñez, Pastorcito, OPD, PIE Opción, PPF, Habilidades para la vida, entre otras redes de apoyo.

Los y las estudiantes que componen la institución, provienen de sectores vulnerables (concentración de alumnos prioritarios es de 81.2127%, calculado 2024 según lo establecido en el artículo 16 de la ley N° 20.248), con un IVE 2024 del 90%, donde la mayoría de los jefes de hogar, están representados por una sola figura materna o paterna, u otro pariente cercano. El nivel promedio de escolaridad de los padres y apoderados, se visualiza entre la enseñanza básica y media, un bajo porcentaje presenta estudios superiores o técnicos.

La infraestructura del establecimiento, presenta una construcción en buen estado, que cuenta con 10 salas para atender un curso por nivel desde pre kínder a octavo año, con una capacidad máxima de 36 alumnos y alumnas, establecido por el MINEDUC en Resolución de Capacidad Normativa, esperando una matrícula de 366 estudiantes, que se diferencia de la matrícula actual de 262 estudiantes (Julio 2024).

En la actualidad se imparten los niveles de Educación Parvularia y Educación Básica, tiene 261 estudiantes, 30 docentes (docentes directivos y de aula) y 30 Asistentes de la Educación, entre ellos Asistentes de Aula, Técnicos en Educación Parvularia, Técnico Ed. Diferencial, Administrativos, Inspectores de patio, Auxiliares de servicio, nocheros, Fonoaudiólogas, Psicólogo, Asistente social, kinesióloga. La escuela se encuentra categorizada en Desempeño Medio Bajo desde el 2019, resultado que motiva a potenciar la mejora escolar progresivamente con el desarrollo de una educación integral y el trabajo colaborativo de la Comunidad Escolar.

Sellos educativos

La escuela ha ido construyendo su identidad, a través de sus 94 años de existencia, es así como se han destacado algunos elementos propios de su quehacer educativo, que hoy toman un nuevo sentido, de acuerdo al contexto social y las respuestas educativas necesarias para el desarrollo integral de nuestros estudiantes y la crisis socioeducativa post pandemia. Es por ello que la comunidad educativa reconoce en su educación integral los siguientes sellos:

- **Innovación, Ciencia y Tecnología:** Fomentar múltiples experiencias de aprendizaje que involucren el desarrollo de la Ciencia, el uso ético y funcional de la tecnología y la innovación educativa, centradas en el desarrollo de habilidades del S.XXI. Siendo la innovación educativa un proceso institucional que involucra la selección, organización y utilización creativa de elementos vinculados a la gestión institucional, el currículum y/o la enseñanza, para dar respuestas educativas efectivas y asertivas a los diversos requerimientos de los estudiantes en el actual contexto social.
- **Ciudadano y Comunitario:** Fomento de acciones y respuestas institucionales diversificadas, las cuales nos permitan una relación positiva y armoniosa con los integrantes de la comunidad local y escolar. Esta relación tiene como valores de base el respeto, la cooperación, la solidaridad y la empatía. Fomentando así un positivo reconocimiento del espacio público compartido, el desarrollo de una democracia plena y la formación ciudadana constante. En este sello se busca potenciar el desarrollo de habilidades sociales, actitudes y valores necesarios, permitiendo a nuestros estudiantes insertarse y aportar a una sociedad dinámica, ejerciendo sus derechos, cumpliendo sus deberes, conviviendo en paz, fomentando el bienestar, el autocuidado y la preservación del medioambiente.
- **Artístico y Deportivo:** Desarrollo de diversos espacios educativos de encuentro, que implican el descubrimiento, desarrollo y fortalecimiento de los múltiples talentos artísticos, enfocados en las artes musicales y artísticas, así como también el desarrollo de sus potencialidades deportivas y físicas, a través de la promoción

constante de la actividad física, deportes y participación en diversas competencias de disciplinas deportivas.

Síntesis de antecedentes pedagógicos

Tabla 2

Rendimiento académico año 2022 y 2023

CURSO	Promedio Anual 2022	Promedio Anual 2023	N° de Matricula 2022	N° de Matricula 2023
Primero	6,3	6,4	28	23
Segundo	5,9	6,1	36	29
Tercero	6,5	6,2	24	35
Cuarto	6,1	6,4	25	26
Quinto	6,0	5,9	17	24
Sexto	5,5	5,7	26	19
Séptimo	5,6	5,5	20	29
Octavo	5,6	5,7	20	22

Tabla 3

Resultados SIMCE 4° año básico

Año	2017	2018	2022	2023
Asignatura				
Lenguaje y Comunicación	197	263	267	311
Matemática	225	240	239	275

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Para la formulación de este diagnóstico institucional, es clave basarse en los estándares, y seguir un enfoque estructurado que permita identificar áreas clave de mejora y fortalezas dentro de la institución educativa.

El diagnóstico institucional es un proceso que permite evaluar y comprender el funcionamiento de una organización educativa, en relación con los Estándares Indicativos de Desempeño, que son referentes fundamentales que guían la evaluación y el mejoramiento continuo de la calidad educativa. En este sentido, se ha llevado a cabo un diagnóstico aplicado a 52 funcionarios de la Escuela Superior Nueva Bilbao, con el objetivo de analizar las prácticas institucionales y pedagógicas que impactan en el desarrollo y el clima de trabajo dentro de la comunidad educativa.

Este diagnóstico se estructura en varias dimensiones clave, que incluyen el liderazgo, la gestión pedagógica, la formación y convivencia, y la gestión de recursos. A través de una escala evaluativa, se analizarán las prácticas en cada una de estas dimensiones, permitiendo identificar fortalezas, áreas de mejora y necesidades específicas.

Los resultados de este análisis no solo servirán como un diagnóstico de la situación actual de la escuela, sino que también facilitarán la formulación de estrategias que fomenten la mejora continua y el desarrollo profesional de todos los actores involucrados. De este modo, se busca contribuir al cumplimiento de la misión y visión de la Escuela Superior Nueva Bilbao, promoviendo un ambiente educativo de calidad y una cultura de colaboración y compromiso entre todos sus miembros.

Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

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

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

1. Dimensión Liderazgo

1.1 Subdimensión liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar: Describe las prácticas y los procedimientos que establece el sostenedor para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento. Además, establece la importancia de definir el rol del sostenedor.

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del P.E.I., el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente en el establecimiento.				
2. El sostenedor define debidamente las funciones que asumirá los equipos directivos en el establecimiento, y cumple con sus compromisos.				
3. El sostenedor comunica al director del establecimiento, metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño.				
4. El sostenedor introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento				
5. El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y la comunidad educativa.				

6. El sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo funcionen en red, y en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares.				
--	--	--	--	--

1.2 Subdimensión liderazgo del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El director concentra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados.				
2. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.				
3. El director instaura una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua.				
4. El director instaura en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.				
5. El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.				

1.3 Subdimensión planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Practicas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.				
2. El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde.				
3. El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones.				

2. Dimensión Gestión Pedagógica

2.1 Subdimensión gestión curricular

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

Practicas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio.				
2. El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.				
3. El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza aprendizaje.				
4. El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.				
5. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.				

2.2 Subdimensión enseñanza y aprendizaje en el aula

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

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. Los docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar.				
2. Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje.				
3. Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura.				
4. Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases.				
5. Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.				
6. Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.				

2.3 Subdimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios.				
2. El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.				

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

3. Dimensión Formación y Convivencia

3.1 Subdimensión formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Este ítem conto con 52 respuestas de funcionarios del establecimiento.

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo planifica, implementa y monitorea programas e iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.				
2. El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente.				
3. El equipo directivo y los docentes transmiten altas expectativas a los estudiantes, y los orientan y apoyan en la toma de decisiones sobre su futuro.				
4. El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes.				
5. El equipo directivo y los profesores jefe promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes.				

3.2 Subdimensión convivencia

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

La cantidad de funcionarios que respondieron el ítem fueron 52.

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.				
2. El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad, incluyendo la equidad de género, como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.				
3. El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común.				
4. El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.				
5. El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar.				
6. El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento.				

3.3 Subdimensión participación y vida democrática

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

La cantidad de funcionarios que respondieron el ítem fueron 52.

Practicas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				
2. El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos.				
3. El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.				
4. El equipo directivo promueve la formación democrática y ciudadana, y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.				
5. El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del PEI.				

4. Dimensión Gestión de Recursos

4.1 Subdimensión gestión de personal

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

Practicas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.				
2. El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.				
3. El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.				
4. El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.				
5. El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo.				

4.2 Subdimensión gestión de recursos financieros

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

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.				
2. El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos.				
3. El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.				
4. El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su PEI.				

4.3 Subdimensión gestión de recursos educativos

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

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.				
2. El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.				
3. El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.				

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis de las áreas de procesos

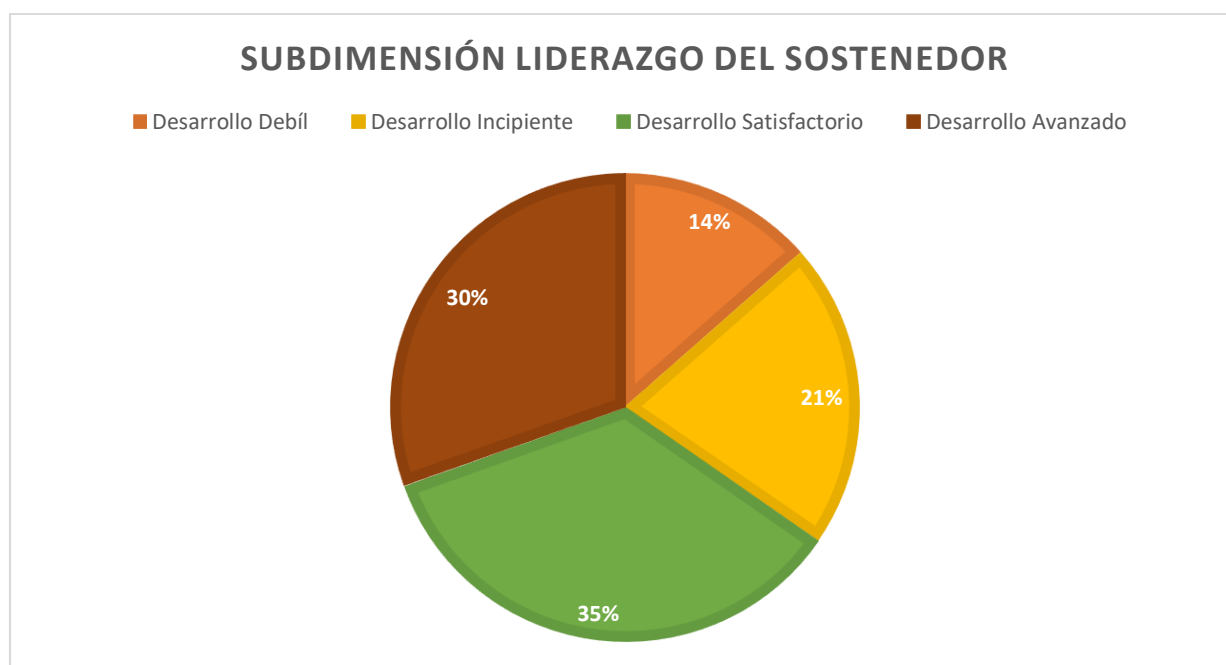
1. Dimensión Liderazgo

1.1 Subdimensión liderazgo del sostenedor

En esta subdimensión, se analiza cómo el sostenedor asegura el buen funcionamiento del establecimiento, define roles y responsabilidades del equipo directivo, y genera mecanismos de comunicación efectiva. Es clave evaluar cómo el sostenedor impulsa el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y establece las metas del establecimiento.

Figura 6

Subdimensión Liderazgo del sostenedor



Más de la mitad de los evaluados, el 65%, percibe que el liderazgo del sostenedor está en niveles satisfactorios o avanzados, lo que indica que la mayoría de los funcionarios considera que el sostenedor desempeña un rol adecuado en el

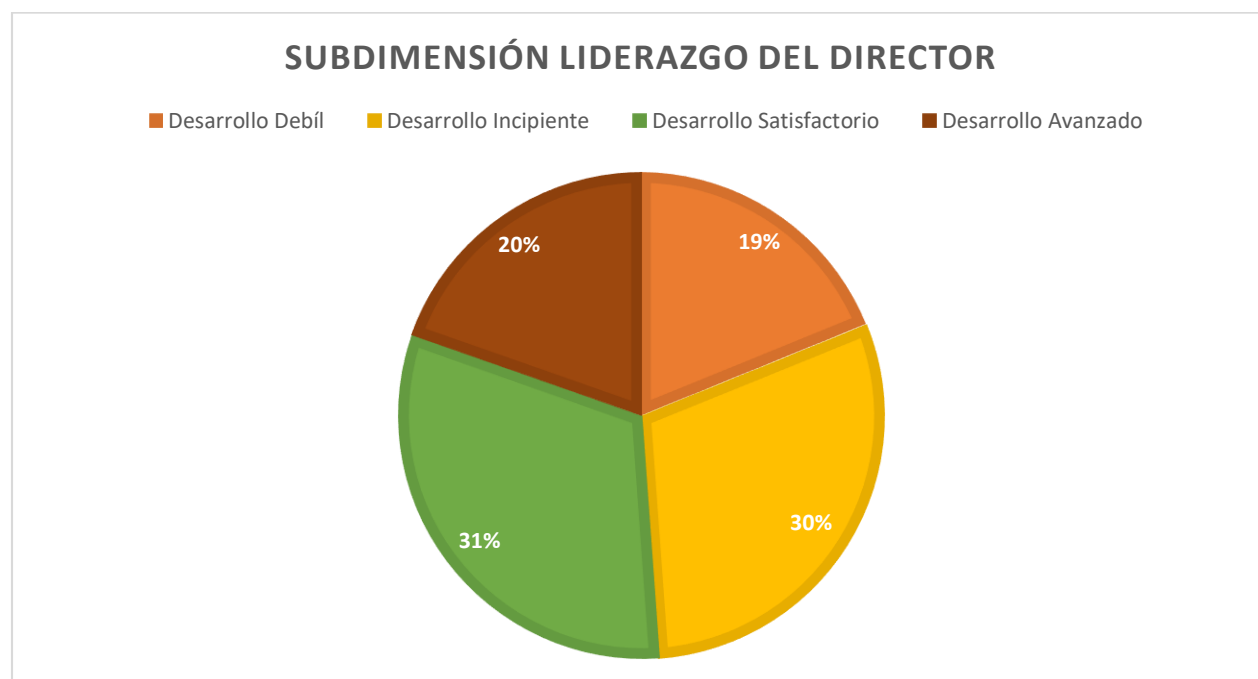
establecimiento. Sin embargo, un 34% lo percibe en niveles incipientes o débiles, lo que indica que hay áreas de mejora en cuanto a la responsabilidad del sostenedor en el desarrollo del P.E.I., la clarificación de roles y la implementación de cambios estructurales.

1.2 Subdimensión liderazgo del director

El liderazgo del director es clave para guiar a la comunidad educativa hacia el logro de los objetivos académicos y formativos. Esta subdimensión evalúa cómo el director moviliza a la comunidad hacia una cultura de altas expectativas, responsabilidad, y mejora continua.

Figura 7

Subdimensión liderazgo del director



Aunque un 52% de los evaluados considera que el liderazgo del director está en niveles satisfactorios o avanzados, un 49% lo percibe en niveles incipientes o débiles. Esto sugiere que, si bien hay reconocimiento en su rol, casi la mitad del personal cree

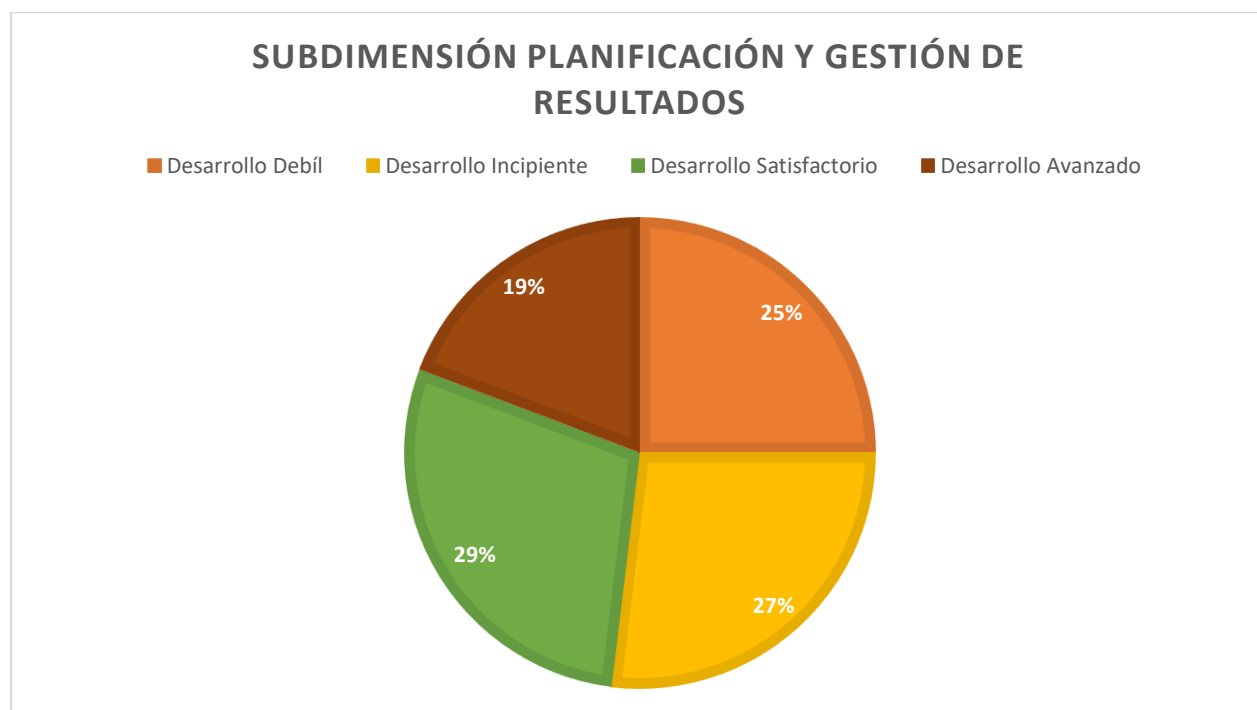
que el liderazgo del director necesita fortalecerse, particularmente en la creación de una cultura de compromiso y colaboración.

1.3 Subdimensión planificación y gestión de resultados

Esta subdimensión evalúa cómo se planifican los grandes lineamientos del establecimiento, el monitoreo de las metas y la utilización de datos para tomar decisiones estratégicas que impacten los resultados educativos.

Figura 8

Subdimensión planificación y gestión de resultados



La mayoría de los evaluados sitúan la planificación y gestión de resultados en un nivel de desarrollo entre incipiente (27%) y débil (25%). Esto indica que más de la mitad del personal no percibe un uso adecuado de la planificación estratégica y de la gestión de resultados, lo que podría estar afectando la eficacia general del establecimiento.

Conclusiones Generales de la dimensión

Liderazgo del Sostenedor: Aunque una mayoría lo percibe de manera positiva, existe un porcentaje significativo que lo evalúa como incipiente o débil. Es necesario fortalecer la claridad de roles, la comunicación de metas y la responsabilidad en el desarrollo del P.E.I.

Liderazgo del Director: La evaluación del liderazgo del director está dividida, con una mitad del personal reconociendo un liderazgo satisfactorio o avanzado, y la otra mitad con percepciones menos favorables. La instauración de una cultura de altas expectativas y mejora continua necesita ser un foco prioritario.

Planificación y Gestión de Resultados: Esta es la subdimensión más débilmente evaluada. La mayoría del personal percibe debilidades en la planificación estratégica y en la gestión efectiva de resultados. Navajo (2009), plantea que la planificación estratégica es una “herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, acerca del quehacer actual y camino que deben recorrer en el futuro las comunidades” (p.21). Por lo que se deben desarrollar mejores procesos de planificación y un uso más sistemático de los datos.

Tabla 4

Análisis FODA Dimensión Liderazgo

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo directivo se enfoca en la mejora continua y busca implementar prácticas para el desarrollo institucional. • Existencia de un equipo directivo comprometido con la planificación y monitoreo de los objetivos del PEI.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una cultura de liderazgo distribuido, involucrando a más miembros de la comunidad educativa en roles de liderazgo. • Crear espacios de comunicación efectiva que faciliten la colaboración y cohesión entre docentes y directivos.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una estructura clara para delegar responsabilidades de liderazgo en otros miembros del equipo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación limitada entre el equipo directivo y otros estamentos, lo que puede crear brechas en la implementación del PEI.
Amenazas:	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio de algunos miembros de la comunidad educativa, dificultando la implementación de mejoras. • Dependencia excesiva en un equipo directivo pequeño, lo que podría limitar la continuidad de las iniciativas de mejora.

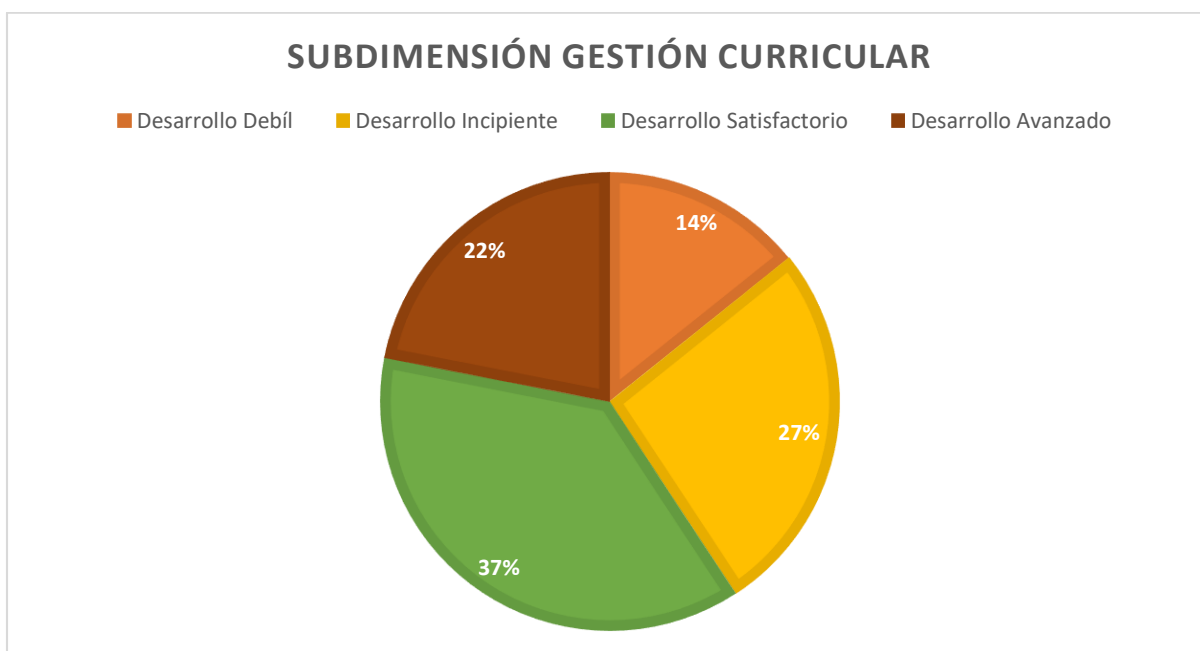
2. Dimensión Gestión Pedagógica

2.1 Subdimensión gestión curricular

Esta subdimensión evalúa la coordinación y liderazgo del director y el equipo técnico-pedagógico en la implementación de las Bases Curriculares, la planificación y la retroalimentación docente.

Figura 9

Subdimensión gestión curricular



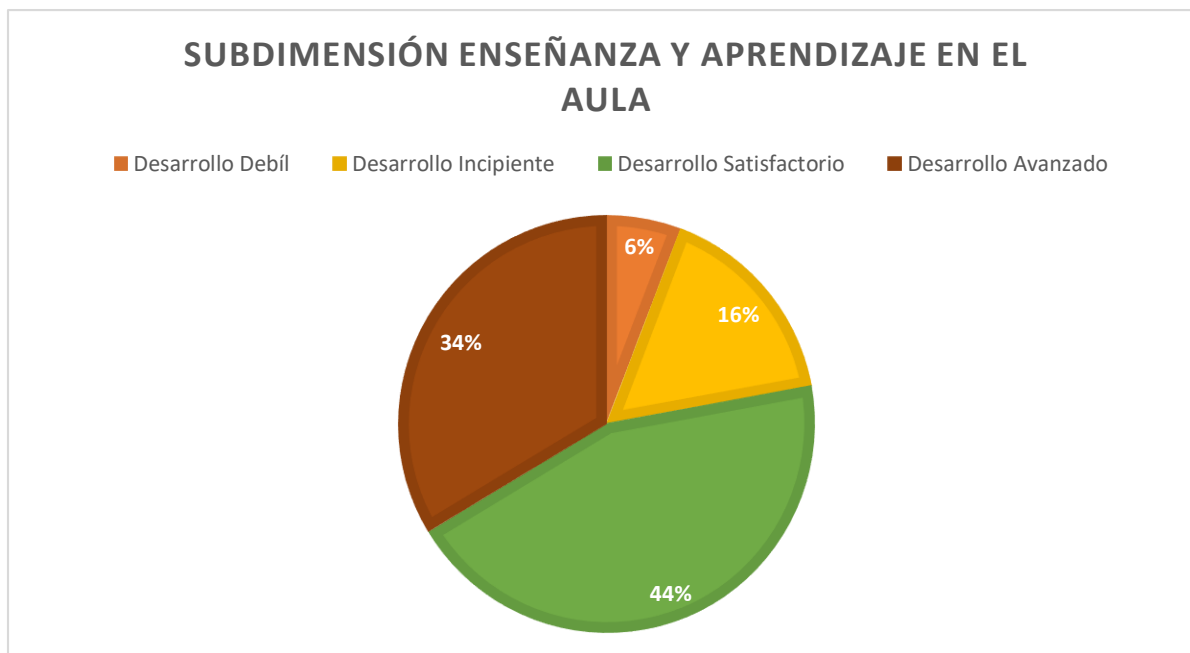
La distribución de los porcentajes indica que la mayoría del personal percibe un nivel satisfactorio en esta subdimensión (37%), lo que sugiere que los esfuerzos por implementar las Bases Curriculares y monitorear los procesos pedagógicos están encaminados. Sin embargo, existe un grupo significativo que ubica este proceso en un estado de desarrollo incipiente (27%) o débil (14%). Esto indica la necesidad de reforzar los mecanismos de monitoreo y acompañamiento docente, particularmente en el desarrollo de planificaciones efectivas y retroalimentación constante.

En los resultados específicos de los estándares, se observa lo siguiente:

- Estándar 1 (Coordinación de la implementación curricular) tiene un 42% en los niveles de desarrollo satisfactorio o avanzado, lo cual es positivo. Sin embargo, el 11% que califica en desarrollo débil refleja áreas donde los lineamientos curriculares no se implementan de manera efectiva.
- Estándar 2 (Lineamientos pedagógicos comunes) muestra una distribución más homogénea, con un 31% en desarrollo satisfactorio y un 16% en desarrollo avanzado. Esto sugiere que aún hay trabajo por hacer en la coordinación de directrices claras para los docentes.
- Estándares 4 y 5 tienen una mayor proporción de personal en desarrollo satisfactorio o avanzado, lo que indica que las observaciones y la retroalimentación de clases son áreas que están siendo bien gestionadas, pero requieren mayor trabajo para alcanzar niveles más avanzados en toda la institución.

2.2 Subdimensión enseñanza y aprendizaje en el aula

La enseñanza y el aprendizaje en el aula son evaluados a través de varios estándares relacionados con la calidad pedagógica, la retroalimentación y el manejo efectivo de las clases.

Figura 10*Subdimensión enseñanza y aprendizaje en el aula*

Esta subdimensión presenta una evaluación más favorable que la anterior, con un 44% en desarrollo satisfactorio y un 34% en desarrollo avanzado, lo que refleja una percepción positiva del trabajo en el aula. No obstante, hay un 22% del personal que considera que las prácticas aún están en niveles incipientes o débiles. Esto sugiere que, si bien existe un esfuerzo considerable en la implementación de estrategias efectivas, hay áreas donde se pueden mejorar la retroalimentación y el monitoreo del aprendizaje.

Los resultados en los estándares específicos destacan lo siguiente:

- Estándar 3 (Vínculos pedagógicos positivos y motivación) muestra un alto porcentaje de desarrollo avanzado (54%), lo cual indica que los docentes están logrando generar relaciones efectivas con los estudiantes y promoviendo el interés por las materias.
- Estándar 1 (Objetivos de Aprendizaje) y Estándar 2 (Estrategias efectivas) tienen alrededor del 35% en desarrollo avanzado, lo que implica que hay prácticas sólidas en el aula, pero un 30% de desarrollo incipiente sugiere que algunos

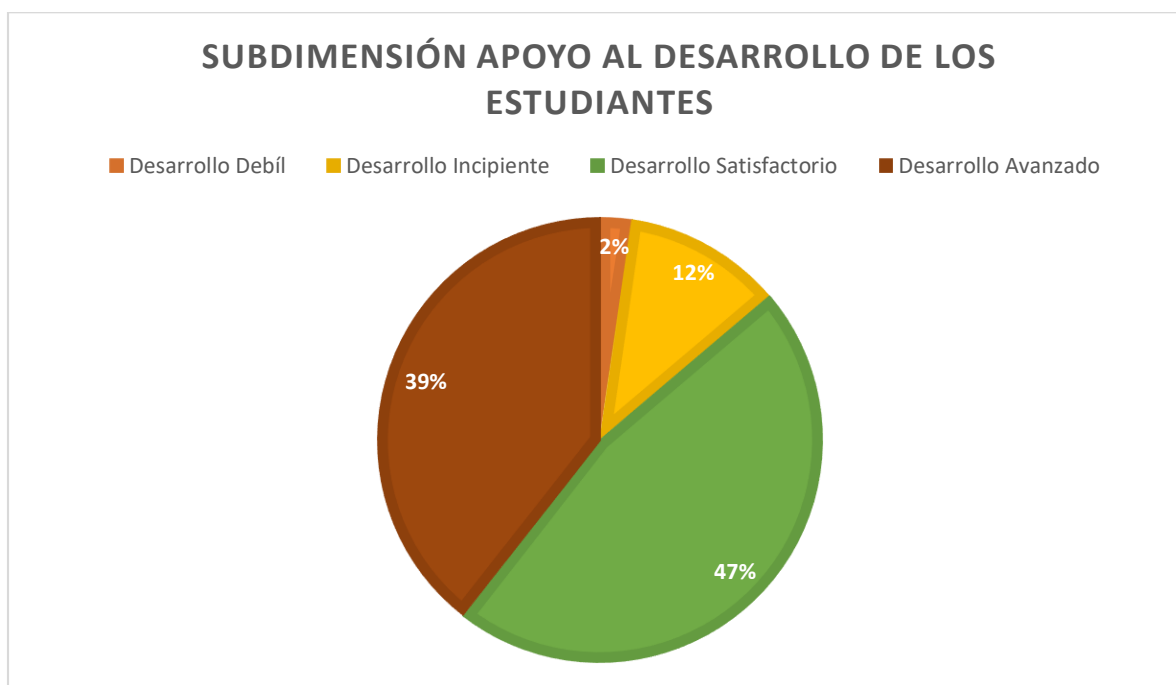
docentes aún enfrentan dificultades para alinear sus clases con los Objetivos de Aprendizaje.

2.3 Subdimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes

Esta subdimensión examina la capacidad del equipo directivo y técnico-pedagógico para identificar y apoyar las necesidades de los estudiantes, así como para fomentar una educación inclusiva y evitar la deserción escolar.

Figura 11

Subdimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes



El porcentaje combinado de desarrollo satisfactorio y avanzado (86%) es el más alto entre las tres subdimensiones evaluadas, lo que refleja que las estrategias de apoyo para el desarrollo de los estudiantes están funcionando adecuadamente en la mayoría de los casos. Sin embargo, un 13% en los niveles de desarrollo incipiente o débil indica que existen áreas donde se requiere una mayor identificación temprana de necesidades y vacíos de aprendizaje.

- Estándar 4 (Estrategias para evitar la deserción escolar) tiene un 50% en desarrollo avanzado, lo que sugiere que la institución ha implementado medidas efectivas en esta área. Sin embargo, Estándar 1 (Identificación de vacíos de aprendizaje) y Estándar 3 (Identificación de dificultades sociales y emocionales) aún presentan niveles de desarrollo incipiente, lo que puede sugerir la necesidad de refinar las estrategias de identificación temprana de los estudiantes con dificultades.
- Estándar 5 (Enfoque inclusivo e intercultural) muestra que el 48% del personal lo evalúa en desarrollo satisfactorio o avanzado, lo que indica que la inclusión y la atención a la diversidad cultural están en camino, pero aún se puede fortalecer.

Conclusiones generales de la dimensión

El diagnóstico institucional de la Dimensión de Gestión Pedagógica revela que, si bien la institución ha alcanzado niveles de desarrollo satisfactorio en muchas áreas clave, existen áreas críticas que deben fortalecerse para asegurar un avance uniforme hacia niveles más avanzados en toda la gestión pedagógica. Se recomiendan las siguientes acciones:

- Fortalecer la planificación y retroalimentación docente: Se sugiere mejorar el acompañamiento y la supervisión continua de los docentes, con el fin de elevar el nivel de desarrollo en la gestión curricular. La retroalimentación es un proceso mediante el cual la información recogida en las observaciones del aula cobra valor en la medida que pueda ser devuelta al docente; es decir “compartida, analizada y comprendida en conjunto” (Leiva, Montecinos, & Aravena, 2017)
- Ajustar las estrategias pedagógicas para asegurar la alineación con los objetivos de aprendizaje: Aunque muchos docentes han logrado implementar estrategias efectivas en el aula, es crucial que las metodologías sean evaluadas y ajustadas regularmente para mejorar el manejo de las habilidades y contenidos que los estudiantes deben adquirir.
- Ampliar los sistemas de identificación temprana y apoyo a estudiantes: Se recomienda desarrollar protocolos más sistemáticos para la identificación

temprana de vacíos de aprendizaje y dificultades socioemocionales, lo que permitirá una intervención más oportuna y personalizada.

- Potenciar el enfoque inclusivo y multicultural: Es necesario seguir promoviendo políticas y prácticas que fomenten una cultura inclusiva y que respondan a la diversidad de los estudiantes, asegurando que todos los alumnos tengan la oportunidad de desarrollar sus capacidades plenamente.

Tabla 5

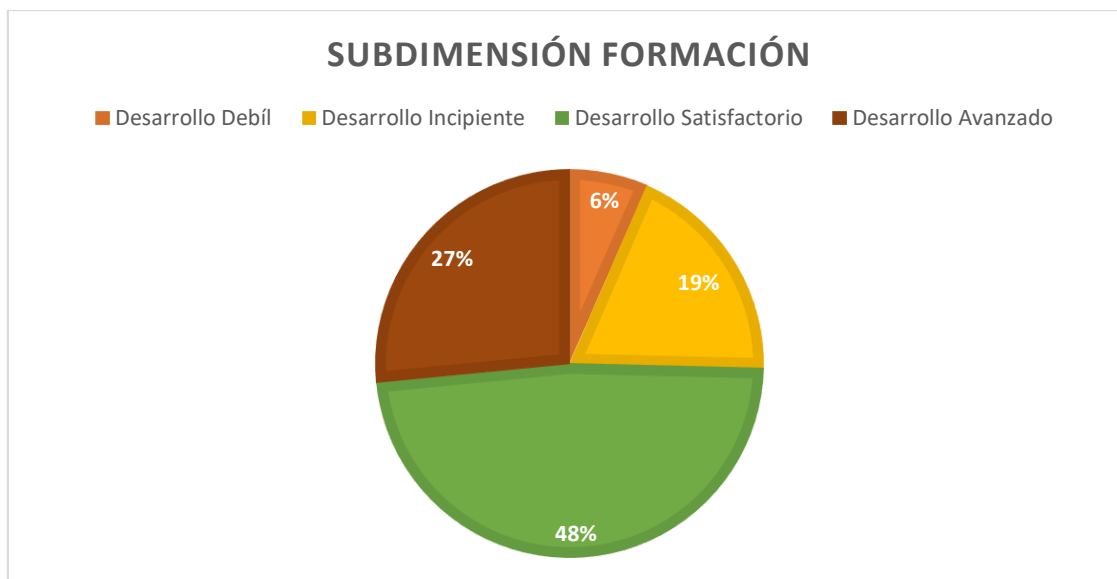
Análisis FODA Dimensión Gestión Pedagógica

Fortalezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en el logro de aprendizajes significativos y en la medición del rendimiento académico de los estudiantes. • Implementación de prácticas evaluativas que permiten identificar logros y áreas de mejora.
Oportunidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los índices de rendimiento académico mediante programas de apoyo personalizados. • Aprovechar los datos del diagnóstico para rediseñar las estrategias pedagógicas y mejorar el aprendizaje.
Debilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados académicos que podrían no estar cumpliendo las expectativas en algunas áreas clave. • Dificultades para implementar un seguimiento continuo y efectivo del progreso académico.
Amenazas:	<ul style="list-style-type: none"> • Factores externos que pueden influir en el rendimiento académico, como problemas socioeconómicos. • Presiones para obtener buenos resultados en evaluaciones estandarizadas que pueden limitar enfoques pedagógicos más integrales.

3. Dimensión Formación y Convivencia

3.1 Subdimensión formación

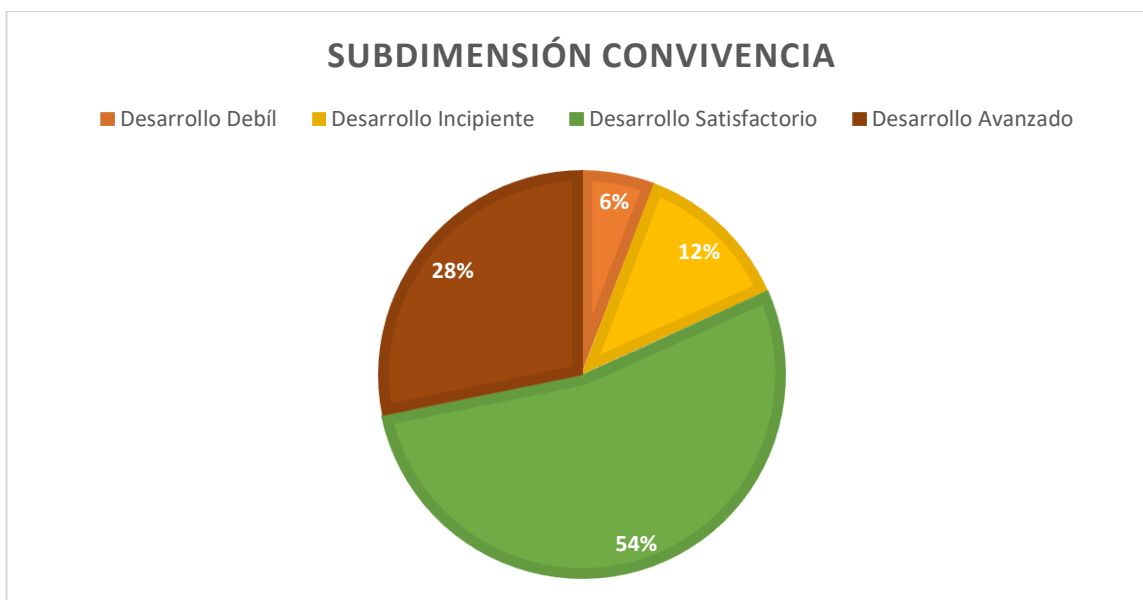
Evalúa las políticas y prácticas que promueven la formación integral de los estudiantes, incluyendo aspectos afectivos, sociales, éticos y espirituales.

Figura 12*Subdimensión formación*

Estos resultados son positivos, ya que indican que más del 70% de las prácticas están logrando un nivel aceptable o sobresaliente. Sin embargo, otra parte del porcentaje sugiere que hay áreas en proceso de desarrollo, pero que aún no logran los niveles esperados de calidad. Posiblemente, se necesita más capacitación para el equipo directivo y los docentes en la implementación de programas formativos o en el acompañamiento académico de los y las estudiantes, enfocándose en el fortalecimiento de la relación con las familias y la comunidad para lograr un mayor compromiso en el proceso educativo.

3.2 Subdimensión convivencia

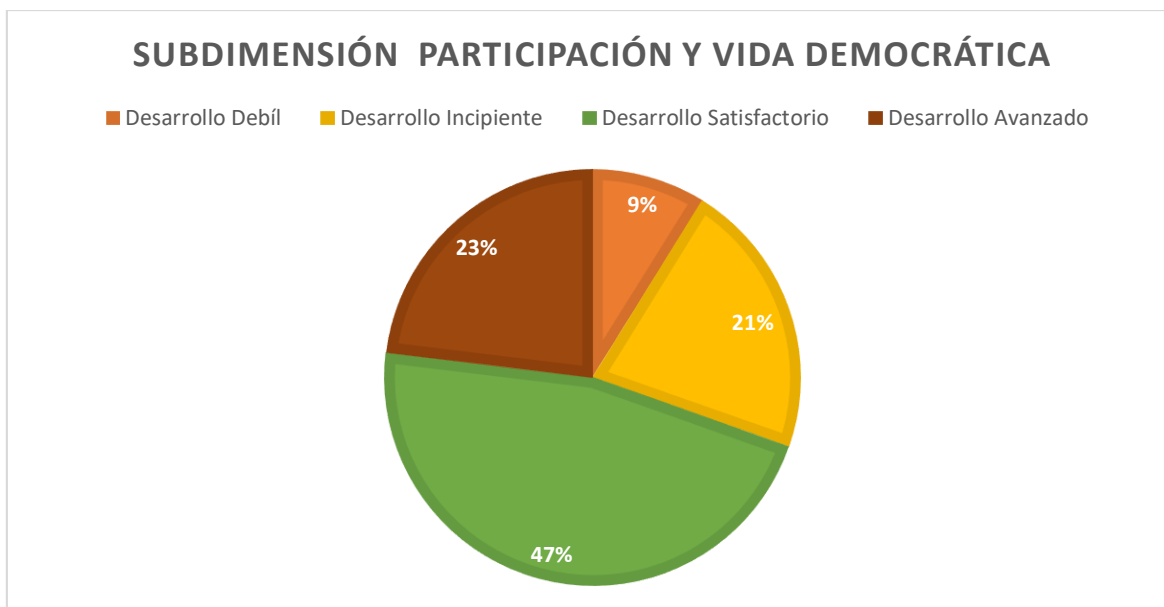
Se enfoca en las políticas y prácticas que aseguran un ambiente de respeto, organización y seguridad.

Figura 13*Subdimensión convivencia*

El 82% de los resultados se encuentran en niveles satisfactorios o avanzados, lo que indica un buen manejo en la promoción de un ambiente respetuoso y seguro. No obstante, un 19% (6% débil y 13% incipiente) no son alarmantemente altos, hay áreas en la convivencia que requieren atención. Esto podría deberse a la falta de cumplimiento o difusión insuficiente del Reglamento de Convivencia, o bien a que las estrategias para la gestión del ambiente escolar no son suficientemente efectivas o no se aplican de manera consistente. Una buena convivencia promueve relaciones e interacciones que fomentan la cohesión entre las y los integrantes de la comunidad educativa a través de prácticas y procesos. (Mineduc, 2024, p. 14)

3.3 Subdimensión participación y vida democrática

Evalúa cómo el establecimiento fomenta el sentido de pertenencia, compromiso y participación activa en la vida democrática.

Figura 14*Subdimensión participación y vida democrática*

Aunque la mayoría de los resultados (70%) se encuentran en niveles satisfactorios o avanzados, el 31% restante (9% débil y 22% incipiente) indica que hay desafíos importantes en la promoción de la participación activa y democrática. Esto podría reflejarse en una baja participación de estudiantes y familias, o en la necesidad de fortalecer instancias que promuevan el sentido de pertenencia y la participación en la toma de decisiones.

Conclusiones generales de la dimensión

En general, las tres subdimensiones muestran un desempeño sólido con una gran proporción de prácticas en niveles satisfactorios o avanzados. Sin embargo, los porcentajes en desarrollo débil e incipiente indican que hay áreas críticas que deben ser abordadas.

Las áreas con resultados bajos podrían beneficiarse de programas de capacitación específicos y un sistema de monitoreo más continuo y detallado que permita ajustar estrategias a tiempo, asimismo aumentar las oportunidades de participación tanto

para los estudiantes como para las familias y otros miembros de la comunidad educativa podría ser clave para mejorar las áreas con niveles más bajos de desarrollo.

Tabla 6

Análisis FODA Dimensión Formación y Convivencia

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de programas de formación integral que buscan el desarrollo afectivo, social, ético y espiritual de los estudiantes. • El equipo directivo y los docentes transmiten altas expectativas, orientando a los estudiantes en su desarrollo.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar más a las familias en el proceso educativo, fortaleciendo la relación hogar-escuela. • Mejorar el clima de convivencia escolar para asegurar un ambiente de respeto y organización.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones en la promoción de hábitos de vida saludable y autocuidado. • Baja participación de algunos estamentos en el proceso de toma de decisiones, afectando el sentido de pertenencia.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos en la convivencia que puedan afectar la cohesión de la comunidad educativa. • Desigualdades en el apoyo familiar que los estudiantes reciben en su entorno fuera de la escuela.

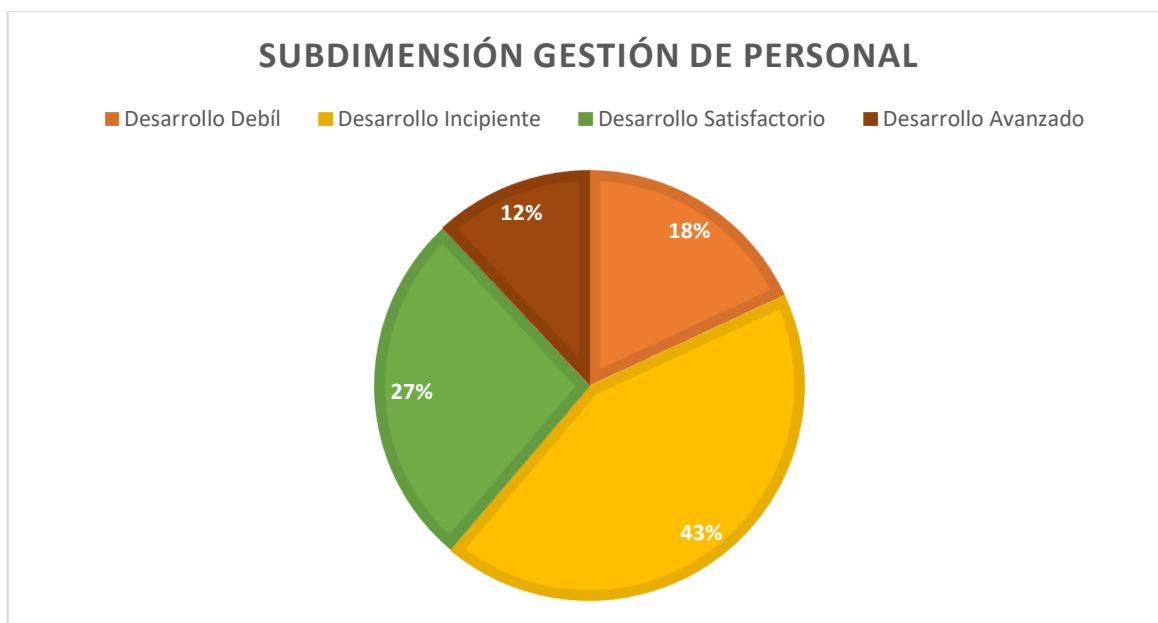
4. Dimensión Gestión de Recursos

4.1 Subdimensión gestión de personal

Evalúa las políticas y prácticas para asegurar un equipo docente y de personal administrativo idóneo, comprometido y motivado, así como el manejo de su desarrollo profesional y clima laboral.

Figura 15

Subdimensión gestión de personal



Los resultados muestran que, en general, la subdimensión de gestión de personal se encuentra en un estado de desarrollo incipiente, con un 43% de los encuestados clasificándose en este nivel. Un 18% de los participantes se ubica en desarrollo débil, lo que indica áreas significativas de mejora.

- Estándar 1: La organización y manejo administrativo del personal parece estar en un nivel insatisfactorio (21% en niveles 1 y 2), sugiriendo que se requiere una mayor efectividad en la gestión de los recursos humanos.
- Estándar 3: La implementación de un sistema de evaluación del desempeño es preocupante, ya que solo 6 de los 52 encuestados se situaron en los niveles 3 y 4, lo que refleja la necesidad de una estrategia clara y sistemática para evaluar y retroalimentar el desempeño del personal.
- Estándar 5: A pesar de que un 12% logró un desarrollo avanzado, el clima laboral todavía necesita atención, ya que el 27% se clasificó como satisfactorio.

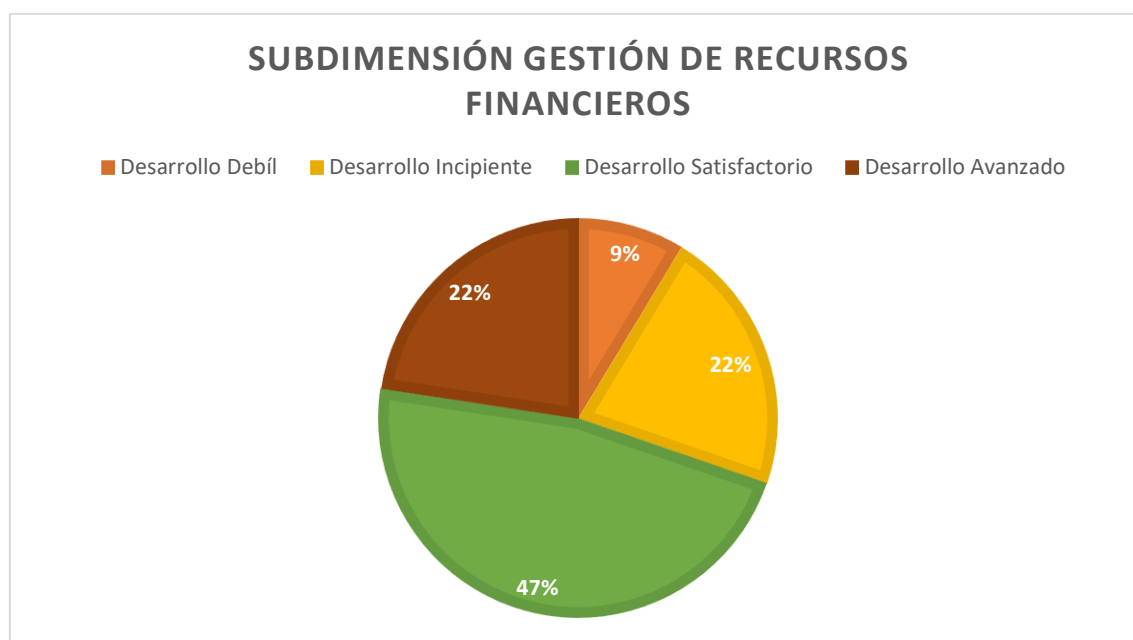
Este contexto sugiere que es fundamental implementar acciones concretas que fomenten un entorno de trabajo positivo y motivador, así como estrategias efectivas para la evaluación y desarrollo profesional del personal docente.

4.2 Subdimensión gestión de recursos financieros

Analiza las políticas y procedimientos para gestionar de manera eficiente, transparente y sustentable los recursos financieros del establecimiento, asegurando la rendición de cuentas y el cumplimiento normativo.

Figura 16

Subdimensión gestión de recursos financieros



En la subdimensión de gestión de recursos financieros, los resultados son igualmente preocupantes. Solo un 9% de los encuestados se encuentra en desarrollo débil, lo que refleja que las políticas actuales no están garantizando una gestión eficiente de los recursos financieros.

- Estándar 1: La gestión de la matrícula y asistencia de los estudiantes muestra un déficit, con un 39% de respuestas en los niveles 1 y 2, sugiriendo que se requiere un enfoque más sólido para asegurar la sustentabilidad del proyecto educativo.
- Estándar 2: Aunque se observa un 47% de desarrollo satisfactorio, se debe tener en cuenta que el 23% de los encuestados se ubican en los niveles más bajos (débil e incipiente). Esto resalta la necesidad de un mayor control y rendición de cuentas en el uso de los recursos.

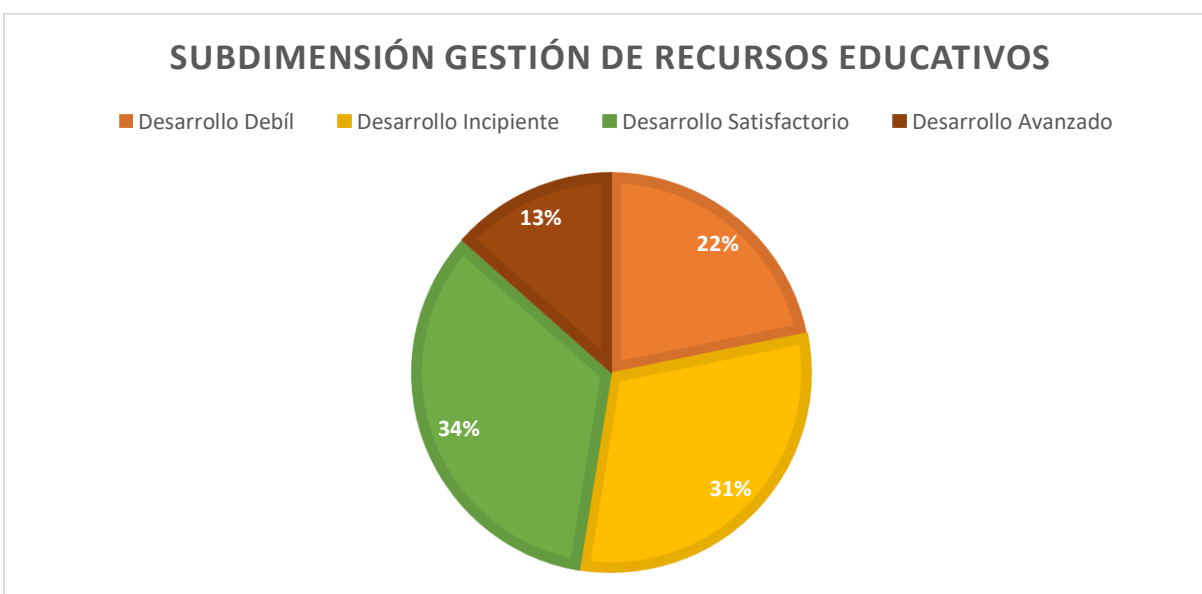
La gestión financiera debe alinearse más estrechamente con las metas educativas del establecimiento, garantizando que los recursos se utilicen de manera eficiente para mejorar la calidad educativa.

4.3 Subdimensión gestión de recursos educativos

Examina las condiciones y procedimientos para la provisión, organización y uso adecuado de los recursos educativos, como infraestructura, equipamiento y materiales didácticos, necesarios para apoyar el aprendizaje y el desarrollo educativo.

Figura 17

Subdimensión gestión de recursos educativos



La subdimensión gestión de recursos educativos refleja un panorama más positivo, aunque aún requiere atención. Un 22% de los encuestados se encuentra en desarrollo débil y un 31% en incipiente.

- Estándar 1: La infraestructura y equipamiento son críticos, y el hecho de que 34% de los encuestados indique un nivel bajo sugiere que se deben priorizar inversiones en mantenimiento y mejoras.
- Estándar 3: La existencia de una biblioteca escolar CRA se considera fundamental para fomentar el hábito lector. A pesar de que 53% de las respuestas están en desarrollo satisfactorio, es necesario garantizar que estos recursos estén accesibles y sean utilizados efectivamente.

Conclusiones generales de la dimensión

Los resultados del diagnóstico indican que la gestión de recursos es un área crítica que necesita atención inmediata. La gestión de personal muestra una carencia en la implementación de prácticas efectivas y una necesidad clara de mejorar el clima laboral. La gestión de recursos financieros debe enfocarse en establecer controles más robustos y garantizar la sustentabilidad del proyecto educativo. Finalmente, la gestión de recursos educativos presenta oportunidades de mejora en la infraestructura y en el uso efectivo de recursos para apoyar el aprendizaje.

Tabla 7

Análisis FODA Dimensión Gestión de Recursos

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de políticas y prácticas para contar con personal docente comprometido y adecuado. • Buena gestión de los recursos financieros para asegurar una administración eficiente.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el desarrollo profesional del personal mediante capacitaciones en áreas clave. • Optimizar el uso de recursos educativos como bibliotecas y material didáctico para fomentar el aprendizaje.

Debilidades	<ul style="list-style-type: none">• Limitaciones en la mantención adecuada de la infraestructura y equipamiento educativo.• Falta de un sistema más efectivo para la evaluación y retroalimentación del desempeño docente.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none">• Restricciones presupuestarias que pueden afectar la adquisición y mantenimiento de recursos.• Posibles incumplimientos normativos que impacten en la eficiencia de la gestión.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Tabla 8

Objetivos y metas por dimensión

Dimensión	Objetivo	Meta
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el correcto funcionamiento del establecimiento, mejorando las relaciones interpersonales y prácticas comunicacionales de todos los miembros de la comunidad escolar, con foco en el bienestar de la comunidad escolar, logrando un compromiso con los objetivos institucionales y metas del Proyecto Institucional Educativo. • Potenciar los roles y prácticas de liderazgo de la Directora, Equipo Directivo, Equipo de gestión y delegadas por el Sostenedor, para incentivar y motivar positivamente a los integrantes de la comunidad escolar, con el propósito de mejorar las prácticas, logrando mejores resultados formativos y académicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante el año escolar se promueven instancias de aprendizaje, para compartir conociendo y practicas pedagógicas, donde el 100% de los integrantes de la Comunidad Escolar fortalece su compromiso con los lineamientos y objetivos definidos en el Proyecto Educativo Institucional. • El 100% de los integrantes del Equipo Directivo y Equipo de Gestión potencian el desarrollo correcto de sus roles y prácticas de liderazgo, consolidando una mejora escolar.
Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar las acciones institucionales que promuevan el trabajo colaborativo de los Equipos de Aula y el acompañamiento pedagógico en ella, para revincular y fortalecer integralmente las diversas trayectorias educativas de los y las estudiantes con un enfoque inclusivo e intercultural, focalizando el acceso escolar y la progresión educativa. • Mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje a través de una gestión pedagógica institucional efectiva, que fortalezca las buenas prácticas pedagógicas, estrategias y metodologías en el aula para impactar positivamente en el aprendizaje de los y las estudiantes y fortalecer aprendizajes descendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se logra consolidar acciones institucionales de trabajo colaborativo de los equipos de aula (educadores/as, docentes, equipo PIE, técnicos, asistentes de la educación) con foco en la reactivación educativa, en el cual el 100% de los equipos de aula son apoyados en su planificación y trabajo pedagógico, con el propósito de asegurar la cobertura curricular. • El 100% de los y las docentes de aula evidencian una gestión docente organizada con una efectiva implementación curricular de acuerdo a su nivel escolar, donde cada estudiante con intereses diversos, habilidades destacadas o presentando dificultades académicas, sociales, efectivas y conductuales son

		apoyados de forma progresiva permitiendo potenciar sus habilidades.
Convivencia Escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar y promover la participación, formación integral y valórica de los y las estudiantes por medio de acciones que apunten a lo socioemocional y formativa, con el desarrollo de prácticas institucionales de disciplina positiva, equidad de género y eliminación de la violencia y discriminación en espacios organizados, seguros y de bienestar escolar. • Fortalecer la vinculación y motivación de la comunidad educativa, por medio de una positiva participación democrática, una convivencia escolar respetuosa e inclusiva con adecuadas relaciones interpersonales en un ambiente escolar que promueva constantemente el bienestar, potencie la identidad y el sentido de pertenencia con la institución escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolla el 100% de las acciones anuales de formación integral y valóricas a los estudiantes en sus distintos niveles educativos. • Durante el año escolar se vincula la participación del 100% de los estamentos de la comunidad escolar en diversas acciones de fortalecimiento de la convivencia escolar.
Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionar procedimientos, prácticas y condiciones institucionales para la gestión, adquisición y uso de los recursos humanos, financieros y educativos que apoyen los procesos de aprendizaje de nuestros estudiantes en contexto de vulnerabilidad social y cultural. • Sistematizar las acciones institucionales que potencien el desarrollo de las capacidades, valores y competencias profesionales en la comunidad escolar, para dar respuestas institucionales a las diversas necesidades de aprendizaje y formación integral de nuestros estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> • La institución escolar desarrolla el 100% de las acciones anuales que fortalecen, las capacidades, valores y competencias profesionales de sus funcionarios. • El 100% de los recursos educativos y tecnológicos adquiridos por la institución escolar se utilizan en apoyar el aprendizaje de los y las estudiantes

Tabla 9

Acciones dimensión liderazgo

Dimensión	Subdimensión	Objetivo Estratégico	Estrategia	Acción	Meta	Responsable
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor Liderazgo del director	Asegurar el correcto funcionamiento del establecimiento, mejorando las relaciones interpersonales y prácticas comunicacionales de todos los miembros de la comunidad escolar, con foco en el bienestar de la comunidad escolar, logrando un compromiso con los objetivos institucionales y metas del Proyecto Institucional Educativo.	Organizar instancias institucionales para el acompañamiento y desarrollo de capacidades de las y los educadoras/es de la comunidad escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo sistemático de procesos educativos e institucionales. • Liderazgo distribuido, ejemplificador y transformador 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la participación de la comunidad educativa en un 100% en las jornadas que promueven las buenas prácticas. • Lograr fortalecer roles, tareas y competencias en un 100%, por medio de planificación y trabajo colaborativo. 	Director Equipo Directivo
Liderazgo	Planificación y gestión de resultados	Potenciar los roles y prácticas de liderazgo de la Directora, Equipo Directivo, Equipo de gestión y delegadas por el Sostenedor, para incentivar y motivar positivamente a los integrantes de la comunidad escolar, con el propósito de mejorar las prácticas, logrando mejores resultados formativos y académicos.	Desarrollar acciones de liderazgo que favorezcan la motivación, compromiso de las y los integrantes de la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación y análisis de resultados institucionales • Mejoramiento escolar continuo 	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar y analizar datos relevantes a la gestión escolar, logrando el 100% de su sistematización, logrando la completa participación de la Comunidad Escolar. • Lograr el monitoreo y evaluación en el 100% del PEI y PME 	Director Director y Equipo Directivo

Tabla 10

Acciones dimensión gestión pedagógica

Dimensión	Subdimensión	Objetivo Estratégico	Estrategia	Acción	Meta	Responsable
Gestión Pedagógica	Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Consolidar las acciones institucionales que promuevan el trabajo colaborativo de los Equipos de Aula y el acompañamiento pedagógico en ella, para revincular y fortalecer integralmente las diversas trayectorias educativas de los y las estudiantes con un enfoque inclusivo e intercultural, focalizando el acceso escolar y la progresión educativa.	Organizar y potenciar espacios de trabajo colaborativo de los equipos de aula, con foco en la reactivación educativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo colaborativo con foco en la reactivación educativa. • Revinculación y continuidad de trayectorias educativas inclusivas. • Interacciones pedagógicas efectivas en educación parvularia. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de participación en el trabajo colaborativo de los equipos de aulas, logrando identificar necesidades educativas y definiendo estrategias. • Lograr implementar el 100% de las acciones escolares para re vincular el aprendizaje inclusivo. • Lograr el 100% de las acciones para favorecer las prácticas de innovación e interacciones pedagógicas efectivas. 	Equipo de Gestión Jefe de Departamento Encargado de Ciclo
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	Potenciar los roles y prácticas de liderazgo de la Directora, Equipo Directivo, Equipo de gestión y delegadas por el Sostenedor, para incentivar y motivar positivamente a los integrantes de la comunidad escolar, con el	Fortalecer los procesos de enseñanza a través de acciones educativas que generen experiencias pedagógicas activas,	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación pedagógica para el desarrollo integral. • Evaluación por desempeños 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr sistematizar en un 100% las prácticas de innovación pedagógica en el aula. • Lograr fortalecer en un 100% los procesos de enseñanza, 	Equipo de Gestión Jefe Técnico

	Enseñanza y aprendizaje en el aula	propósito de mejorar las prácticas, logrando mejores resultados formativos y académicos.	profundas e innovadoras	escolares "Todo Cuenta". • Practicas pedagógicas efectivas para la recuperación y reactivación del aprendizaje.	con la innovación de en las prácticas de evaluación. • Lograr en un 100% mejorar los procesos de planificación, monitoreo y evaluación del desarrollo.	Jefe Técnico
--	------------------------------------	--	-------------------------	--	---	--------------

Tabla 11

Acciones dimensión convivencia escolar

Dimensión	Subdimensión	Objetivo Estratégico	Estrategia	Acción	Meta	Responsable
Convivencia Escolar	Formación Convivencia Escolar	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar y promover la participación, formación integral y valórica de los y las estudiantes por medio de acciones que apunten a lo socioemocional y formativa, con el desarrollo de prácticas institucionales de disciplina positiva, equidad de género y eliminación de la violencia y discriminación en espacios organizados, seguros y de bienestar escolar. 	Modelar y reforzar relaciones de convivencia respetuosa e inclusiva en nuestros estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> Acciones de promoción activa de la convivencia, bienestar y salud mental. Estrategias de apoyo socioemocional y re vinculación educativa en un clima positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar y monitorear el 100% de los planes y programas escolares que desarrollan la formación socioemocional. Logra el 100% en las estrategias socioemocionales, formativas y el seguimiento de la revinculación. 	Encargado Convivencia Equipo de Gestión
Convivencia Escolar	Convivencia Escolar Participación y vida democrática	Fortalecer la vinculación y motivación de la comunidad educativa, por medio de una positiva participación democrática, una convivencia escolar respetuosa e inclusiva con adecuadas relaciones interpersonales en un ambiente escolar que promueva constantemente el bienestar, potencie la	Fortalecer los espacios de participación democrática de nuestra comunidad educativa (Consejo Escolar, Centro de Estudiantes, Centro General de Padres y Apoderados, Consejo de Profesores) para	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración comunitaria y participación democrática. Sellos educativos y su articulación con planes de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a un 100% los espacios de participación democrática de nuestra comunidad educativa. Lograr el 100% de participación positiva e inclusiva en las acciones que promueven constantemente el 	Director Director

		identidad y el sentido de pertenencia con la institución escolar.	potenciar la identidad y el sentido de pertenencia con la institución		bienestar y el sentido de pertenencia con la institución escolar.	
--	--	---	---	--	---	--

Tabla 12

Acciones Dimensión Gestión de Recursos

Dimensión	Subdimensión	Objetivo Estratégico	Estrategia	Acción	Meta	Responsable
Gestión de Recursos	<p>Gestión de Personal</p> <p>Gestión de resultados financieros</p> <p>Gestión de recursos educativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Perfeccionar procedimientos, prácticas y condiciones institucionales para la gestión, adquisición y uso de los recursos humanos, financieros y educativos que apoyen los procesos de aprendizaje de nuestros estudiantes en contexto de vulnerabilidad social y cultural. 	Organizar la adquisición y el buen uso de los recursos escolares, para responder a los desafíos de la reactivación educativa.	<ul style="list-style-type: none"> Protocolos Institucionales, resguardo, bienestar y seguridad escolar. Recursos educativos, humanos y financieros para la reactivación educativa 	<ul style="list-style-type: none"> Lograr el 100% de los estándares propuestos como necesidad y bienestar. Gestionar de manera efectiva los recursos asignados a la acción, logrando monitorear el 100% de todos los movimientos según el PME 	<p>Encargado de seguridad</p> <p>Director</p>
Gestión de Recursos	<p>Gestión de personal</p> <p>Gestión de recursos educativos</p>	Sistematizar las acciones institucionales que potencien el desarrollo de las capacidades, valores y competencias profesionales en la comunidad escolar, para dar respuestas institucionales a las diversas necesidades de aprendizaje y formación integral de nuestros estudiantes	Organizar y fortalecer las diversas acciones institucionales que potencien el desarrollo profesional.	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades y condiciones de desarrollo profesional para la mejora sistemática. Innovación y actualización de procesos y recursos educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el desarrollo a un 100% de competencias laborales y profesionales, con instancias de aprendizaje y capacitaciones. Lograr el 100% de la implementación, para obtener procesos funcionales y efectivos. 	<p>Equipo de Gestión</p> <p>Encargado de Recursos</p>

CONCLUSIÓN

El diagnóstico institucional revela tanto avances como áreas críticas de mejora dentro de las dimensiones de Formación y Convivencia, así como en la Gestión de Recursos, lo que permite entender la realidad del establecimiento frente a los desafíos que enfrenta. En términos generales, la escuela muestra un desarrollo aceptable en áreas clave, pero aún persisten debilidades significativas que deben ser abordadas para asegurar una mejora continua y sostenida.

En el contexto actual, el establecimiento parece estar en un proceso de consolidación de prácticas formativas y de convivencia que están en la etapa de desarrollo satisfactorio, como lo evidencian los porcentajes reportados. La subdimensión de formación presenta una mayor proporción de respuestas en el nivel satisfactorio (48%), lo cual refleja que las iniciativas relacionadas con la formación integral de los estudiantes, la orientación y las expectativas transmitidas por el equipo directivo han generado resultados positivos. Sin embargo, la presencia de un 19% en el nivel incipiente y un 7% en el nivel débil sugieren que todavía hay aspectos por mejorar, especialmente en la implementación efectiva de programas formativos y el apoyo activo por parte de los profesores jefes.

En cuanto a la convivencia, el diagnóstico también resalta un desempeño aceptable, con un 54% en desarrollo satisfactorio, lo que refleja que el establecimiento ha logrado, en general, promover un clima escolar respetuoso y ameno. Sin embargo, el hecho de que un 13% esté en un nivel incipiente y un 6% en desarrollo débil pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la gestión de la diversidad, el cumplimiento de normas y la promoción activa de una convivencia sana. Esto es particularmente relevante en el contexto actual, donde los desafíos sociales y emocionales de los estudiantes exigen una atención constante por parte del equipo directivo y los docentes.

La subdimensión de participación y vida democrática es una de las áreas que más requiere atención. Aunque un 47% de las respuestas se sitúa en un nivel satisfactorio, la falta de un desarrollo avanzado significativo (solo 23%) refleja la necesidad de mejorar la formación ciudadana y la participación activa de los estudiantes en la vida escolar.

Esto implica fortalecer las oportunidades de liderazgo estudiantil y fomentar una mayor implicación de los distintos estamentos en el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

En la dimensión de gestión de recursos, se observa una distribución dispar de los resultados. La subdimensión de gestión de personal es una de las más preocupantes, ya que el 43% de las respuestas se sitúan en el nivel incipiente y solo un 12% en un desarrollo avanzado, lo que refleja la necesidad urgente de implementar políticas más efectivas de selección, evaluación y capacitación del personal docente. En contraste, la gestión de recursos financieros presenta mejores resultados, con un 47% en desarrollo satisfactorio y un 23% en desarrollo avanzado, lo que indica una administración responsable, aunque con espacio para optimizar la eficiencia y la sustentabilidad a largo plazo.

Finalmente, la gestión de recursos educativos también refleja una heterogeneidad en los niveles de desarrollo. Si bien el 34% se encuentra en un nivel satisfactorio, el 22% en nivel débil evidencia que la infraestructura y el equipamiento educativo requieren mejoras sustanciales para apoyar de manera más efectiva el aprendizaje de los estudiantes.

En cuanto al Plan de Mejoramiento Educativo, las acciones prioritarias deben centrarse en fortalecer las áreas de formación y convivencia, lo que incluye el desarrollo de programas formativos más robustos, la capacitación continua de los profesores jefes y el fomento de una mayor participación de las familias en el proceso educativo. En el ámbito de la gestión de personal, es fundamental establecer sistemas más efectivos de evaluación y retroalimentación, así como oportunidades de desarrollo profesional que estén alineadas con las necesidades pedagógicas del establecimiento.

De acuerdo a los objetivos, es crucial que el establecimiento se fije metas claras para reducir los porcentajes de desarrollo incipiente y débil, elevando gradualmente el desempeño hacia niveles satisfactorios y avanzados en todas las dimensiones. Esto requerirá no solo esfuerzos organizacionales, sino también un enfoque colaborativo entre

los diferentes estamentos de la comunidad educativa, incluida la dirección, los docentes, los estudiantes y las familias.

Metas vinculadas a las dimensiones clave incluyen:

1. **Formación:** Mejorar la participación de los docentes en el acompañamiento formativo y académico de los estudiantes, elevando el nivel de expectativas y proporcionando un apoyo integral para su futuro educativo y profesional.
2. **Convivencia:** Crear un ambiente escolar más inclusivo y equitativo, con especial atención a la diversidad y a la prevención de conductas disruptivas.
3. **Participación y vida democrática:** Fomentar la participación activa de los estudiantes en la toma de decisiones y en la vida escolar, apoyando el liderazgo estudiantil y reforzando el sentido de pertenencia.
4. **Gestión de Recursos:** Optimizar la gestión del personal docente y mejorar las condiciones de infraestructura y recursos didácticos, asegurando un entorno educativo de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, E. (2011). Aprender a investigar: nociones básicas para la investigación social. Editorial Bruja.
<https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/78078>
- Laorden, C. (2004). La autoevaluación en centros escolares. *Revista de Educación Pulso*, 61-69. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1104727>
- Leiva, M., Montecinos, C., & Aravena, F. (2016). Liderazgo Pedagógico en Directores Noveles en Chile: Prácticas de Observación de Clases y Retroalimentación a Profesores. *Revista Relieve*, art. 8.
<https://www.redalyc.org/pdf/916/91649685008.pdf>
- López, F. (2004). Hacia una educación de calidad. Ediciones Narcea.
<https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/45990>
- Ministerio de Educación (2021). *Plan de mejoramiento Educativo: Herramientas de planificación y gestión de la escuela*.
- Ministerio de Educación (2019). *Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo*.
- Ministerio de Educación (2012). *Orientaciones técnicas para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo*.
- Ministerio de Educación (2008). *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar*.
- Ministerio de Educación (2024). *Política Nacional De Convivencia Educativa*
- Murillo, M. (2008). La autoevaluación institucional: un camino importante para la mejora de los centros educativos. *Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*. Vol. 1, 13-17
https://www.researchgate.net/publication/236616689_La_autoevaluacion_institucional_un_camino_importante_para_la_mejora_de_los_centros_educativos
- Navajo, P. (2009). Planificación estratégica en instituciones no lucrativas. Narcea SA. Marid, España.

Schargel, F. P. (2007). *Cómo transformar la educación a través de la gestión de la calidad total: guía práctica*. Ediciones Díaz de Santos.

<https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/52922>