



**PERSPECTIVAS
SOBRE LA
EDUCACIÓN EN CHILE
2023**

**PRÁCTICAS EVALUATIVAS
Y DE GESTIÓN PARA
EL MEJORAMIENTO
EDUCATIVO**

**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**

Editor: Dr. Oscar Rojas

Dirección de Postgrado,
Investigación e Innovación

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	pag.5
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO EN LA POSTA CENTRAL COMUNA SANTIAGO, REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO DE CHILE Christian Riquelme Torres	pag. 6
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DEL COLEGIO ALERCE, DE LA COMUNA DE CHIMBARONGO, REGIÓN DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS Nicole Constanza Concha Villagrán	pag.38
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DEL COLEGIO ALEMÁN DE VIÑA DEL MAR, VIÑA DEL MAR, REGIÓN DE VALPARAÍSO, CHILE Paola Flores Gómez	pag.62
DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LA ESCUELA RURAL RIÑINAHUE, DE LA COMUNA DE LAGO RANCO, REGIÓN DE LOS RÍOS Luis Leandro Mezas Caihuante	pag.99
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LA ESCUELA VALENTÍN LETELIER, DE LA COMUNA DE OVALLE, REGIÓN DE COQUIMBO Mónica Alfaro Toledo	pag.135

INTRODUCCIÓN

El presente conjunto de Trabajos de Grado elaborados por los alumnos de la cohorte 2023 del Magíster en Educación, Mención Gestión de Calidad, se sitúa precisamente en la intersección de estos desafíos, con el propósito central de analizar y proponer soluciones innovadoras a problemas cruciales del sistema. La producción académica se articula en torno a dos ejes temáticos principales que reflejan las prioridades del debate educativo actual en Chile: Perspectivas sobre la Educación en Chile 2023 y Prácticas Evaluativas y de Gestión para el Mejoramiento Educativo.

Los trabajos enfocados en las Perspectivas sobre la Educación en Chile 2023 abordan el sistema educativo desde una visión amplia y crítica, considerando las políticas públicas, los factores contextuales (como la convivencia escolar). Estos estudios buscan identificar las principales tensiones y oportunidades que definen el escenario educativo chileno, aportando una base diagnóstica esencial para la toma de decisiones a nivel institucional. Por su parte, la línea “Prácticas Evaluativas y de Gestión para el Mejoramiento Educativo” se focaliza en la dimensión práctica e instrumental de la calidad. Estos trabajos exploran en profundidad cómo los establecimientos diseñan e implementan estrategias de gestión que impactan directamente en la calidad pedagógica. Se presta especial atención a la optimización de las prácticas evaluativas (en línea con normativas como el Decreto N°67), el liderazgo escolar efectivo, la planificación estratégica y el diseño de Planes de Mejoramiento Educativo (PME). El objetivo es proporcionar modelos de intervención y marcos operativos que permitan a los directivos y docentes generar culturas de mejora continua y garantizar la alineación entre los objetivos institucionales y los resultados académicos.

En síntesis, este compendio de investigaciones del Magíster representa un aporte significativo al conocimiento y la práctica en el ámbito de la Gestión de Calidad Educativa en Chile. Al ofrecer análisis rigurosos y propuestas concretas, los trabajos no solo cumplen con un requisito académico, sino que se posicionan como herramientas valiosas para impulsar la equidad y excelencia en un sistema educativo nacional en pleno proceso de redefinición.

Editor: Dr. Oscar Rojas

Dirección de Postgrado, Investigación e Innovación

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO EN LA POSTA CENTRAL COMUNA SANTIAGO, REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO DE CHILE

Christian Riquelme Torres

RESUMEN

Esta indagación nace de la urgencia de fortalecer los procesos formativos en el interior del Departamento Educativo que alberga el Hospital de Urgencia Asistencia Pública (HUAP), (Ex Posta Central), nos referimos a una institución que se destaca por ser un establecimiento con doble interés público, por un lado, asistencial y, por otro formativo. El problema que se detecta se vincula a la falta de sistematización respecto a los procesos de evaluación y mejora continua de la formación clínica, en un contexto hospitalario, complejo a la vez, que es un hospital público de alta complejidad. El objetivo del estudio fue obtener un diagnóstico institucional de acuerdo a los Estándares Indicativos de Desempeño (EID) del Ministerio de Educación de Chile, con el objeto de dar lugar a un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) pertinente para el hospital. Se considera que se utilizó una metodología mixta al aplicar un instrumento de autoevaluación a 10 funcionarios del área clínica docente, pertenecientes a las distintas unidades del Hospital. Se analizan las cuatro dimensiones del EID: liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia y gestión de recursos. Los resultados revelan un desempeño general favorable (promedios entre 3,25-3,55, en una escala de 1-4, destacando la planificación pedagógica y el uso de recursos tecnológicos, no obstante, se identifican debilidades en lo respectivo a la articulación curricular, el seguimiento de aprendizajes y la participación de los equipos en procesos estratégicos. A partir de este análisis, se elaboró un PME de acuerdo a las 4 áreas del EID, bajo un plazo de un año.

1. INTRODUCCIÓN

La presente tesis se relaciona al diagnóstico institucional y la construcción de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), en el marco del Departamento Educativo del Hospital de Urgencia Asistencia Pública (HUAP). Su objetivo es el de identificar fortalezas y debilidades en los procesos formativos que desarrollan en un entorno clínico para poder proponer acciones sistemáticas, que aumenten la calidad educativa de la institución.

La estructura del documento es la siguiente: el primer capítulo desarrolla el marco teórico (educación en salud, formación basada en competencias y estándares de desempeño); el segundo, contextualiza la institución y su rol educativo; el tercero expone la metodología del estudio y el diagnóstico institucional para, posteriormente, presentar y analizar los resultados obtenidos del diagnóstico institucional. Finalmente, el quinto, expone el Plan de Mejoramiento Educativo atendiendo a las cuatro dimensiones y planteamientos contenidos en los EID, presentando las conclusiones, proyecciones y recomendaciones para poder seguir con el proceso de mejora.

El trabajo, más bien, pretende ser una contribución no solo para la HUAP, sino que también para otras instituciones clínico-docentes que quieran sistematizar y profesionalizar sus procesos de formación.

MARCO TEÓRICO

2.1 Educación en ciencias de la salud

2.1.1 Enseñanza y aprendizaje en contextos clínicos

La enseñanza y/o aprendizaje nace de un constructo e interacción en la que dos o más personas generan transmisión de conocimientos o habilidades dentro de un espacio a disposición de esta acción. En ese sentido y bajo un contexto clínico, según Gutiérrez-Cirlos et al. (2020), “enseñar y aprender en los escenarios clínicos, sean estos formales o informales, es una tarea fundamental del personal de salud. Estos espacios son propicios para el establecimiento de relaciones de enseñanza y de aprendizaje entre el personal de la salud y los estudiantes de pregrado y posgrado” (p. 96).

En base a lo señalado por el autor se puede hacer hincapié en que el espacio clínico, ya sea un hospital o cualquier tipo de centro de salud, provee de las condiciones para el aprendizaje del cual aquellos estudiantes del área pueden aprovechar con el fin de incrementar sus conocimientos técnicos y prácticos, que van a dar ayuda a las necesidades y requerimientos de la institución a la que pertenecen o van a pertene-

cer. En ese sentido, es de suma importancia contar con el equipo humano altamente preparado que va a proveer de los conocimientos y saberes que estarán involucrados, ya que es en estos espacios clínicos donde converge el trabajo del personal de salud, como, por ejemplo, una simple vía intravenosa requiere del trabajo práctico. El mismo autor señala que el equipo de trabajo que compone el contexto clínico está compuesto por tres elementos: el docente, el estudiante y, por sobre todo el paciente. Bajo esta triada, Gutiérrez menciona las acciones que están presentes en cada acción educativa del contexto clínico y que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1. Componentes de la educación en escenarios clínicos

<p>I. Dialogue y prepare al paciente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenga el consentimiento informado del paciente. - Prepare al paciente en cuanto a logística y objetivos. - Presente al paciente y al equipo médico. - Resuelva dudas del paciente y familiares. - Trate de no utilizar lenguaje técnico. - Determine el tiempo de duración de la sesión.
<p>II. Identifique las necesidades del estudiante</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conozca el plan de estudios (currículo). - Identifique el nivel de habilidades. - ¿Qué se va a enseñar? - Elija el paciente más apropiado. - Establezca objetivos. - Asigne roles.
<p>III. Elija un modelo de enseñanza</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establezca reglas y un ambiente seguro de aprendizaje. - Considere la situación, el espacio clínico y el tiempo. - Presente al equipo médico y al estudiante. - Oriente al paciente y a la familia sobre las metas. - Favorezca la interacción profesor-estudiante-paciente. - Promueva la participación de la familia. - Observe la interacción del estudiante con el equipo. - Considere las habilidades de comunicación, interrogatorio, exploración física y profesionalismo. - Enfaticé en las habilidades que solo se aprenden en el espacio clínico. - Haga un resumen del aprendizaje para el estudiante y el paciente. - Indique un plan de cuidado para el enfermo.
<p>IV. Realice prácticas de aprendizaje (retroalimentación, debriefing)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Considere los elementos de retroalimentación de acuerdo con la situación. - Responda positivamente a las preguntas. - Pregunte al estudiante: ¿en qué estuvo bien? ¿qué puede mejorar? - Comente los aspectos positivos del encuentro. - Discuta las estrategias para mejorar. - Favorezca la identificación de las áreas de oportunidad y coméntelas con el equipo. - Provoque en el estudiante la búsqueda de más información y a aprender de forma autorregulada. - Planee la siguiente sesión con su equipo.

Fuente: Tomado de Gutiérrez-Cirlos, C., Naveja, J. J., y Sánchez-Mendiola, M. (2020). Modelos de educación médica en escenarios clínicos. *Investigación en Educación Médica*, 9(35).

Se pueden considerar cuatro aspectos vinculantes en la interacción docente, estudiante y paciente. En primer lugar, el trato del paciente de modo que éste pueda mantenerse permanentemente informado, con un lenguaje claro, a partir de un consentimiento previo del ejercicio clínico bajo la acción de la enseñanza aprendizaje entre el docente y el estudiante. Por otro lado, poder abordar el conocimiento del área a través de un plan de estudios que dé las directrices de los puntos fuertes que se deben abordar en el campo clínico junto con el establecimiento de objetivos de las sesiones y los roles que se demarcarán previo a la interacción con el paciente. Sumado a lo anterior, esta-

blecer un modelo de enseñanza que irá ligado fuertemente al Proyecto Educativo Institucional (en adelante PEI) del establecimiento que establece la propuesta pedagógica y las acciones permanentes como la retroalimentación para la mejora continua de los procedimientos que aprende el estudiante. “La exposición sistemática de oportunidades de aprendizaje se hace difícil en un contexto clínico impredecible, por lo que la incorporación de feedback de calidad, alineado con el proceso instruccional se vuelve fundamental durante la formación clínica de profesionales de la salud” (FuentesCimma, 2021).

2.1.2 Formación basada en competencias en salud

La formación del personal de salud bajo un contexto dinámico, diversas demandas y nuevas variables, han influido en la capacidad de trabajar adaptándose a las necesidades del entorno con una mirada flexible pero no menos preparada de conocimientos y habilidades para enfrentar las diversas realidades. Es por lo anterior que se planea un enfoque basado en competencias para el proceso de enseñanza y aprendizaje bajo contextos clínicos. Según Vera (2015), “por competencias se entiende la concatenación de saberes, no sólo pragmáticos y orientados a la producción, sino aquellos que articulan una concepción del ser, del saber, saber hacer, del saber convivir”. En ese sentido el autor recalca que una persona con competencias se adapta a las distintas condiciones aplicando sus saberes que van vinculados con las habilidades para una actuación eficiente y actitudes que definen la voluntad o la ética del individuo. En la figura 1 se muestra, de forma gráfica, el vínculo de los elementos de aquella competencia profesional.

Figura 1: Elementos que componen la competencia profesional



Fuente: Elaboración propia basada en (Vera, 2015)

La formación basada en competencias es, por lo tanto, un proceso abierto, gradual y de flexibilidad que se aleja de la formación basada en un periodo de tiempo dado que permite alinear la enseñanza a un proceso constante, dinámico y la mejora

sostenida de los resultados clínicos, lo que va en directo beneficio del aprendizaje de los estudiantes como también la mejora de la atención hospitalaria. Estas capacidades profesionales permiten en desarrollo integral del profesional ante los problemas prioritarios de salud y las demandas sociales.

2 1.3 Rol de la práctica clínica en el desarrollo profesional

La práctica clínica es el momento y espacio principal donde quienes son funcionarios del área de la salud pueden aplicar sus saberes, habilidades y actitudes, lo que permite un aprendizaje sistemático que va de la mano con el atender los diferentes contextos y necesidades de los pacientes del sistema de salud. Adicionalmente, la interiorización dentro de un espacio que tiene las condiciones para poder aplicar estos conocimientos implica que sea una experiencia práctica la que mueva el ejercicio del profesional, promoviendo un trabajo cooperativo y un desarrollo profesional continuo. Nolla (2018), rescata las características del aprendizaje en estos núcleos de formación que se desarrollan en la práctica clínica y que se encuentran en la siguiente figura:



Fuente elaboración propia

En primer lugar, el aprendizaje tiene la característica de ser autodirigido. En ese sentido, aunque existan programas establecidos respecto del contenido disciplinar y de habilidades, la motivación personal juega un rol clave invitando a los estudiantes a conocer los objetivos y criterios de evaluación de la formación tomando plena responsabilidad del aprendizaje propio. Por otro lado, se encuentra el aprendizaje colaborativo. Si bien una acción puede realizarse de forma individual, adquiere mucho más valor el trabajo entre varios a través del intercambio de ideas, exponiendo a nuevas perspectivas, preguntas y complementar los aprendizajes que no suelen surgir de forma individual.

Es importante señalar, además, que el trabajo clínico suele ser en equipos, por lo tanto, una formación colaborativa que se desarrolla de forma sistemática permite nutrir de conocimientos y habilidades a los profesionales de la salud. En tercer lugar, el aprendizaje es contextual. A diferencia de espacios definidos como las aulas esco-

lares, el conocimiento se asimila y aplica mejor en el mismo entorno donde se adquiere. Lo anterior subraya la importancia de las prácticas clínicas en establecimientos de salud en la formación de los profesionales del área. Los y las estudiantes requieren aprender en escenarios reales donde trabajarán, con los implementos necesarios y bajo el contexto que circunda el establecimiento. Dentro de los desafíos del aprendizaje contextual hay percepción de los estudiantes en una escasa integración en los equipos como también de la asignación de tareas poco relevantes.

El conocimiento no es una entidad fija y externa, sino que pertenece a un proceso intrínseco y construido en base a las experiencias y saberes previos, aquello genera un proceso constructivista en la cual el docente es un facilitador del aprendizaje y no un mero transmisor de conocimiento o información.

2.1.4 Innovación educativa

La innovación educativa en el ámbito de la salud se erige como un pilar fundamental para la modernización y efectividad de los sistemas de atención sanitaria. Este enfoque busca transformar las metodologías de enseñanza y aprendizaje, incorporando herramientas y técnicas que respondan a las necesidades cambiantes del entorno médico y social. En este contexto, es crucial comprender que la educación en salud no se limita a la formación de los profesionales del sector; abarca también la alfabetización en salud de la población, la promoción de estilos de vida saludables y la prevención de enfermedades. El uso de tecnologías emergentes ha revolucionado la forma en que se ofrecen y acceden a los conocimientos en este ámbito.

La implementación de estrategias innovadoras está destinada a mejorar tanto la formación teórica como la práctica clínica, garantizando que los futuros profesionales de la salud estén equipados con las competencias necesarias para afrontar los desafíos del presente y del futuro. Entre estas competencias se incluyen la capacidad de trabajar con equipo multidisciplinario, habilidades comunicativas para brindar información clara y precisa a los pacientes, y la destreza para utilizar herramientas digitales en la gestión de la salud. Al promover un aprendizaje centrado en el estudiante y basado en la experiencia, la innovación educativa en salud no solo optimiza el proceso educativo, sino que también fomenta un mayor compromiso y responsabilidad en el autocuidado por parte de los ciudadanos.

Además, la innovación en la educación de la salud se apoya en la investigación continua, lo que permite la adaptación de los contenidos a los descubrimientos científicos más recientes y a las problemáticas emergentes. La colaboración interdisciplinaria entre investigadores, educadores y profesionales del campo de la salud resulta esencial para desarrollar programas que respondan a las necesidades específicas de formación.

En síntesis, la confluencia entre innovación educativa y salud representa una oportunidad sin precedentes para elevar la calidad de la atención sanitaria y promover el bienestar integral de la población.

2.1.5 Educación continua y desarrollo profesional en equipos de salud

La educación continua y el desarrollo profesional en equipos de salud son procesos fundamentales para mantener y mejorar la calidad de la atención sanitaria, adaptándose a los cambios tecnológicos, sociales y regulatorios del sector.

La capacitación continua es crítica para que los equipos interdisciplinarios y los expertos en el sector de la salud permanezcan al día y actualizados. Desde campos clínicos, administrativos o incluso en salud pública, la capacitación abarca desde cursos, diplomas e inclusive seminarios o entrenamientos especializados. La necesidad de esta formación se debe, no solamente, a la disparidad en los descubrimientos y progreso constantes en las ciencias de la salud y la tecnología, sino al cambio en las necesidades variables de los pacientes; así como las constantes políticas dinámicas y cambios en el sistema de salud. Además, esta formación no persigue solamente un crecimiento personal y superación, sino también promover la creación de conocimiento colaborativo, y el liderazgo con inclusión trabajando con la equidad y la confianza, elevando el nivel de calidad y seguridad que existe en la atención para el paciente.

Desarrollo Profesional Continuo: DPC, es un proceso integral que involucra desde conocimientos técnicos y habilidades clínicas hasta competencias blandas, como: liderazgo, comunicación y gestión del cambio, entre otros, que son fundamental para el trabajo en equipo y el enfoque en el paciente (América Salud, 2024). Además, se basa en actividades tales como: mentoría, coaching y aprendizaje entre pares, que son eficaces para el desarrollo profesional al permitir la orientación personalizada y el intercambio de experiencias prácticas dentro del equipo. La integración del uso de TIC y plataformas digitales permite elecciones de aprendizaje flexibles y autónomas basadas en las necesidades individuales y grupales. Al mismo tiempo, los programas de formación y capacitación deben estar en relación directa con los objetivos de la organización y las prioridades del equipo en particular, lo que requiere el fortalecimiento de la gestión del talento, la autoevaluación y el rendimiento del liderazgo y la calidad e impulsores de la mejora en los servicios de salud. La educación continua y el desarrollo profesional en los equipos de salud son un proceso dinámico e integral que se centra en la actualización y el liderazgo constante, clave para la aplicación de los conocimientos en el cuidado del paciente.

2.2 Diagnóstico Institucional en Contextos Educativos

2.2.1 Concepto y finalidad del diagnóstico institucional

El diagnóstico institucional en contextos educativos, definido como un proceso sistemático y analítico que pretende describir con el máximo detalle y fiabilidad cualitativa y cuantitativa la situación de una institución educativa, así como sus condiciones, prácticas y resultados, a los efectos de tratar de identificar todo tipo de problemas, necesidades y oportunidades de mejora. Con un criterio amplio y profundo, se trata de conformar una panorámica lo más global posible de la realidad de la escuela o del centro educativo, desde los aspectos pedagógicos, organizativos, contextuales y sociales, que están relacionados con el aprendizaje y la gestión de los recursos.

Dentro de su importancia, la Organización de Estados Iberoamericanos (2015) menciona que:

“ El diagnóstico permite identificar los problemas o dificultades de la institución. Distinguir lo que no funciona como debería y elegir a qué abocarse es fundamental para planificar con sentido y foco. No se puede mejorar todo al mismo tiempo. Por eso, el diagnóstico da pistas para elegir qué problema enfrentar cada vez, aporta información para entender las causas del mismo. Un proyecto de mejora debe apuntar directamente a las causas de los problemas y no a otros factores “

Este mismo autor hace énfasis en cinco aspectos que materializan el diagnóstico institucional, estos son presentados en la siguiente tabla:

Tabla 2: Elementos para un buen diagnóstico institucional

Acción Clave	Descripción
Construcción de evidencia objetiva	Suspender las percepciones personales y construir evidencia empírica para identificar de la forma más objetiva posible los problemas de aprendizaje y las condiciones y prácticas de enseñanza que los explican.
Definición consensuada de objetivos	Definir objetivos de manera consensuada, involucrando a la mayor cantidad de personas posible y enriqueciendo la discusión con bibliografía, investigaciones y reglamentaciones del sistema educativo.
Priorización de problemas relevantes	Priorizar los problemas en función de su impacto sobre las trayectorias escolares y el aprendizaje, la cantidad de alumnos que afectan, la incidencia de la escuela sobre sus causas y el aprendizaje primordial que deben construir.
Análisis integral de la situación escolar	Detectar síntomas, problemas y causas para problematizar la situación de la escuela de la forma más completa posible. Esto servirá mucho en el plan de acción.
Responsabilidad institucional frente al aprendizaje	Enfocarse en la responsabilidad y la capacidad de respuesta de la escuela sobre los resultados de aprendizaje y las trayectorias escolares. Las miradas que responsabilizan al contexto o al alumno paralizan a la institución.

Fuente: Elaboración propia basada en la información de (Organización de Estados Iberoamericanos, 2015).

El primer paso hacia un diagnóstico válido es postergar las percepciones subjetivas y construir evidencia empírica. Las impresiones personales, que pueden ser un punto de partida, no alcanzan para explicar los fenómenos escolares. Para eso, es preciso construir en bases a datos concretos –resultados de evaluaciones, tasas de repitencia, asistencia, entrevistas sistematizadas, entre otros- que permitan contar con una descripción y una comprensión de las dificultades de aprendizaje y de las condiciones de enseñanza que las provocaron, que no esté viciada por ninguna subjetividad. De hecho, esta práctica, además, asegura que el análisis tendrá más precisión y fortalecerá la “legitimidad” del proceso de mejora a los ojos de la comunidad educativa.

En segunda instancia, la elaboración de un diagnóstico no puede desarrollarse de forma unilateral. La formulación de los objetivos de la institución se lleva a cabo con la intervención activa de los diferentes actores escolares: directivos, docentes, equipos técnicos, e incluso de familias y estudiantes. El logro de un consenso en la definición de los problemas fortalece la solidaridad y permite abordar las metas propuestas con mayor riqueza de experiencias, saberes y miradas diferentes. El conocimiento de la bibliografía especializada y de las investigaciones pedagógicas, de la normativa vigente y de otros antecedentes constituyen un agregado funcional que permite abordar el problema con un horizonte más amplio.

En congruencia con lo anterior y dado que no es posible abordar simultáneamente la totalidad de los desafíos institucionales, el diagnóstico deberá permitir priorizar aquellos problemas que presenten un mayor impacto en las trayectorias y aprendizajes. A la hora de decidir cuáles, es necesario tener en cuenta, cuántos alumnos se ven comprometidos, cuán críticos resultan los aprendizajes involucrados y cuánto puede hacer la escuela para modificar sus determinantes. Esta priorización estratégica permitirá focalizar esfuerzos y racionalizar el empleo de los recursos disponibles para obtener impactos significativos.

Adicionalmente, la identificación de un problema se realiza no solo en tanto síntomas visibles como las bajas calificaciones o la repitencia, sino también a través de las causas estructurales y contextuales que lo sostienen. Debido a esto, también uno puede hablar de la necesidad de “detectar los síntomas, definir claramente los problemas y, entonces, analizar qué está causando ese problema”, desde los múltiples ámbitos pedagógicos, organizacionales, relacionales y contextuales. Sólo de esta forma es posible diseñar intervenciones pertinentes y sostenibles, dado que se apunta al origen de las dificultades.

Por último, la responsabilidad en relación con los resultados de aprendizaje de todos los estudiantes impone a la escuela un desafío importante. Aunque hay factores contextuales que pueden impactar, como la precariedad socioeconómica o el ausentismo, la institución no puede, en modo alguno, paralizarse ante ellos. Todo lo contrario,

debe interrogarse acerca de qué puede y qué debe hacer para responder pedagógicamente a los desafíos, para adaptarse y para generar condiciones que hagan posible el aprendizaje.

2.2.2 Modelo de diagnóstico FODA

El análisis FODA es una herramienta crucial de estrategia que evalúa un ambiente interno o externo de una organización, proyecto o persona. Es un marco estructural sistemático para evaluar cuatro de los componentes críticos, es decir, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para ofrecer una visión integral que respalda las decisiones, planificaciones y desarrollo de estrategias sólidas para resolver problemas y explotar ventajas competitivas.

Ponce (2006) describe el instrumento como: "...una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada". Según el mismo autor dentro de los elementos que componen el análisis FODA se encuentran:

Fortalezas: Son las características propias de la empresa que nos facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales. Entre ellas se incluyen las habilidades y capacidades del personal, los recursos valiosos, las capacidades competitivas y las situaciones favorables internas. Si lo llevamos al entorno de la estructura escolar, podríamos asociar las fortalezas a los liderazgos positivos comprometidos con la mejora escolar, clima escolar y de las comunidades positivas, la administración eficiente de recursos económicos y humanos, entre otros.

Oportunidades: Son las situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales. Son todos los factores externos positivos que la organización puede aprovechar para mejorar su posición. Las instituciones educacionales pueden basar sus oportunidades en las capacitaciones y redes educativas o alianzas que se puedan generar con otras instituciones.

Debilidades: Son las características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para el logro de sus objetivos. Son todos los factores vulnerables o actividades que la empresa realiza de forma deficiente y lo sitúan en una situación débil.

En ese sentido, la escuela podría presentar debilidades en aspectos como la escasa participación de equipos, falencias en innovación pedagógica, recursos didácticos limitados, entre otras acciones.

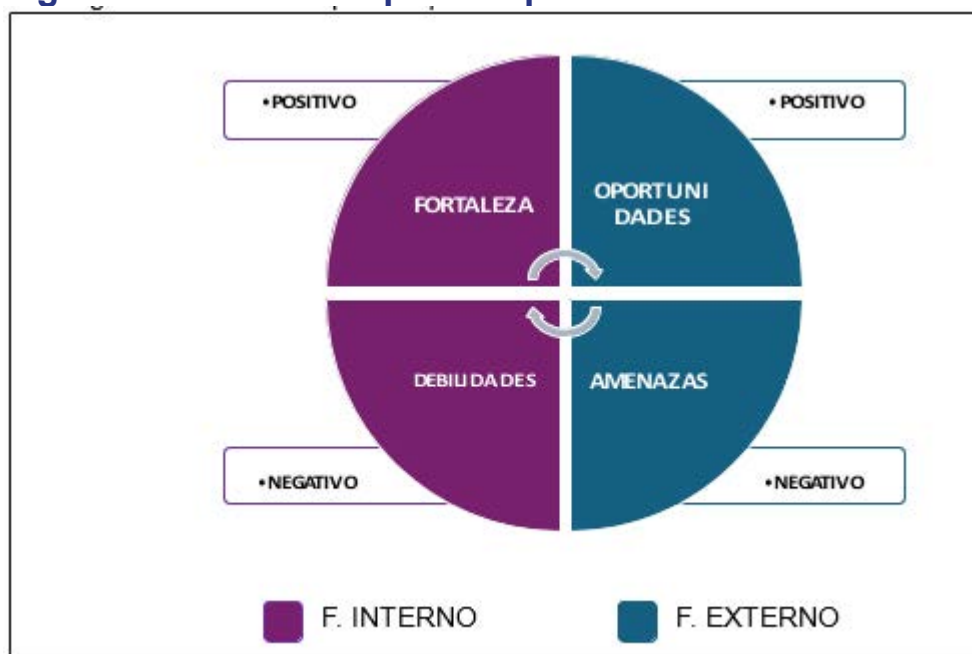
Amenazas: Son las situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos de la organización. Representan todos los factores externos que pueden constituir riesgos o dificultades. Dentro de las situaciones amenazantes que se pueden vincular a los establecimientos se encuentran, por ejemplo, alta rotación de equipos directivos y docentes, aumentos de violencia escolar, reducciones presupuestarias, entre otras.

Ramírez (2009) establece una serie de pasos que se pueden seguir para desarrollar este análisis: Identificación de los criterios de análisis:

1. Recopilación de información interna (fortalezas y debilidades).
2. Análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas).
3. Construcción de la matriz y cruce de factores.
4. Desarrollo de estrategias específicas.
5. Graficación y análisis de resultados.
6. Obtención de conclusiones.

En cuanto a la matriz, se puede clasificar el análisis FODA de acuerdo con dos criterios, en primer lugar, los factores, siendo estos internos y externos que repercuten en la institución y, por último, los impactos en los que puede desprenderse lo positivo y negativo para las organizaciones. En la siguiente figura se representa un resumen de la matriz junto con sus criterios de clasificación.

Figura 3: Elementos que componen análisis FODA



Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, el modelo FODA presenta tanto ventajas como desventajas para el análisis, en las que se encuentran:

Ventajas:

- A. Permite una implementación de bajo o nulo costo: la implementación de la Matriz FODA no requiere de una inversión económica importante.
- B. Accesible para el personal: cualquier persona del personal que esté familiarizada con la institución, como docentes, directivos, auxiliares y administrativos, puede ayudar o participar en su elaboración.
- C. Reduce el enfoque a factores clave: ayuda a descubrir los elementos más críticos que influyen en el desempeño y el futuro de la institución.
- D. Facilita la comprensión institucional: promueve la auto comprensión y del entorno para facilitar la adaptación e innovación.
- E. Identificación de áreas de mejoras internas y externas: ayuda a entender qué factores internos y externos deben reforzarse o corregirse.
- F. Apoyo a la planificación estratégica: facilita la formulación de objetivos claros y la creación de estrategias educacionales reflexivas.

Sin embargo, a pesar de sus beneficios, el análisis FODA también tiene ciertas limitaciones cuando se trata de las instituciones educativas. Aquí, se identifican varios aspectos clave para tener en cuenta:

- A. Es solo una fase dentro del proceso de planificación estratégica general de la institución.
- B. A menudo es necesario realizar investigaciones más detalladas para tomar decisiones informadas.
- C. FODA, no proporciona una jerarquía clara entre los problemas o factores identificados, lo que puede dificultar saber por dónde comenzar.
- D. No propone soluciones específicas ni alternativas detalladas.
- E. Puede generar datos no siempre útiles.
- F. Puede ser difícil de utilizar cuando se trata de factores inciertos.

2.2.3 Modelo de diagnóstico basado en Estándares Indicativos de Desempeño.

En las últimas décadas, la noción de “calidad educativa” ha evolucionado, desplazándose desde un concepto asociado solo a la cobertura y los recursos hacia uno que enfatiza los resultados de aprendizaje, la equidad, la pertinencia y el desarrollo de los estudiantes (Bellei & Orellana, 2013). En este contexto, la evaluación institucional se erige como un pilar básico para asegurar y mejorar “la calidad” en estos términos.

En particular, Leithwood et al. (2006) subrayan que la evaluación no es solo una cuestión de rendición de cuentas acerca del uso de recursos y el logro de objetivos. En

más de un sentido, es un objetivo instrumental, también, mediante ella se obtiene la información necesaria para la toma de decisiones y la mejora continua de la calidad de los procesos.

En Chile, la preocupación por la calidad de la educación se ha desplazado hacia un componente central de la política pública, expresada en una serie de marcos regulatorios y sistemas de aseguramiento de la calidad. Uno de los hitos en este proceso es la promulgación de la Ley N° 20.529 del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización (Mineduc, 2011). Dentro de este sistema, está a cargo de evaluar y orientar a los establecimientos educativos.

Los Estándares Indicativos de Desempeño, EID, son una herramienta clave para la evaluación y la orientación de los establecimientos educacionales en el marco del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad elaborados por el Ministerio de Educación en coordinación con la Agencia de Calidad de la Educación. Los EID no son simplemente criterios, sino un conjunto de descripciones y referentes que permiten a las comunidades educativas autoevaluarse y planificar sus acciones de mejora continua. Son un instrumento de apoyo valioso para la gestión escolar de los equipos directivos y docentes, permitiendo identificar fortalezas y debilidades en áreas críticas del ejercicio profesional.

Los EID están estructurados con base en cuatro dimensiones principales, cada una de las cuales contiene un conjunto de descriptores que especifican los niveles de desempeño esperado:

Liderazgo, que se refiere al liderazgo que ejerce la dirección sobre la comunidad educativa, promoviendo condiciones organizacionales favorecedoras del aprendizaje y la innovación y abarca la conducción institucional, la gestión de recursos y la creación de equipos.

Gestión pedagógica, que abarca la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula y la administración curricular, la evaluación de los aprendizajes y el apoyo a la continuidad de la trayectoria del estudiante.

Formación y convivencia, centrada en las expectativas sobre el desarrollo de los estudiantes en cuanto al fortalecimiento de un agente moral y al fomento de la cooperación intergrupala.

Por último, gestión de recursos, que se centra, por un lado, en la administración eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales, para que contribuyan al logro de los objetivos educativos y al bienestar de la comunidad.

Tabla 3: Dimensiones y subdimensiones de los Estándares Indicativos de Desempeño.

		DIMENSIONES			
		LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
SUBDIMENSIONES	Liderazgo del sostenedor (6 estándares)	Gestión curricular (7 estándares)	Formación (7 estándares)	Gestión de personal (9 estándares)	
	Liderazgo del director (7 estándares)	Enseñanza y aprendizaje en el aula (6 estándares)	Convivencia (7 estándares)	Gestión de recursos financieros (6 estándares)	
	Planificación y gestión de resultados (6 estándares)	Apoyo al desarrollo de los estudiantes (7 estándares)	Participación y vida democrática (6 estándares)	Gestión de recursos educativos (5 estándares)	

Fuente: Ministerio de Educación (2014)

3.3 Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

El PME, en el marco del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación chileno, se instala como la herramienta de gestión estratégica y operativa de los establecimientos educacionales. No se limita, entonces, a ser un requisito administrativo; es, más bien, un documento de planificación, acción y monitoreo que busca asegurar el mejoramiento sostenido de la calidad de la educación. De este modo, precisamente, el PME nace para traducir la autoevaluación y las orientaciones recibidas, como las emanadas de los Estándares Indicativos de Desempeño, en acciones específicas y sistemáticas de mejoramiento.

Existen antecedentes en reformas educativas anteriores. Dichas reformas se proponían otorgar mayor autonomía a las escuelas para gestionar procesos de mejoramiento, pero se consolidan y formalizan con la Ley N° 20.529 y los lineamientos entregados por la Agencia de Calidad de la Educación y el Mineduc en adelante. El PME, entonces, se convierte en un documento que recoge la intencionalidad de un establecimiento para alcanzar metas de calidad, articulando todos los esfuerzos de la comunidad educativa.

3.3.1 Estructura y Ciclo del Plan de Mejoramiento Educativo

El PME no es un documento estático, sino que opera bajo un ciclo de mejora continua que invita a los establecimientos a un proceso reflexivo y de aprendizaje organizacional. Este ciclo, impulsado por el Ministerio de Educación y la Agencia de

Calidad, estructura una secuencia de cuatro etapas interconectadas que se retroalimentan mutuamente (Mineduc, 2015; Agencia de Calidad de la Educación, 2018): Diagnóstico, Planificación, Implementación y Evaluación.

Diagnóstico: esta etapa inicial es crucial y se alimenta directamente de la autoevaluación realizada por el establecimiento. Implica analizar los resultados de aprendizaje SIMCE, pruebas internas, indicadores de desarrollo personal y social, información sobre procesos internos, clima escolar, participación y, fundamentalmente, la brecha entre el desempeño actual y los Estándares Indicativos de Desempeño. El diagnóstico debe ser participativo, involucrando directivos, docentes, estudiantes y apoderados, para identificar las fortalezas y, sobre todo, las principales debilidades o desafíos a abordar.

Planificación: basándose en el diagnóstico, la institución educativa define sus objetivos estratégicos a mediano plazo y objetivos anuales específicos. Los objetivos deben ser claros, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos. A partir de éstos, se diseñan las acciones, los recursos necesarios, humanos, materiales, financieros y los responsables para cada meta, organizadas en subprocesos de mejora.

Implementación: Se refiere al desarrollo de las acciones planificadas. Esta fase del ciclo requiere, especialmente, el liderazgo y la coordinación de las acciones desarrolladas por los encargados responsables del plan, así como el compromiso de toda la comunidad educativa. La implementación, más que una tarea directiva, representaría un impulso de los docentes, quienes estarían implementando nuevas metodologías, desarrollando proyectos, ejecutando capacitaciones, entre otros.

Monitoreo y evaluación: Durante la implementación, es vital que se monitoree el desarrollo de las acciones y alcanzar de los objetivos establecidos. Este monitoreo permite encontrar desviaciones y enmendarlas. La evaluación, de su parte, requiere determinar en qué medida las acciones incidieron en el proceso y resultado educativo. Sus resultados permitirán dar retroalimentación a la fase de Diagnóstico y, con ello, el ciclo se completará, permitiendo definir las nuevas prioridades para el próximo período.

3.3.2 Relación PME – Estándares Indicativos de Desempeño

El siguiente eslabón en la cadena de vinculación del PME con el sistema educativo nacional es con los Estándares Indicativos de Desempeño. Esta relación es simbiótica, ya que los EID son el referente que guía la formulación de objetivos y acciones a nivel de PME (Agencia de Calidad de la Educación, 2014). Este es un vínculo fundamental ya que, en la práctica, las debilidades identificadas en el diagnóstico pueden traducirse como áreas en que la institución no alcanza los niveles de

desempeño esperado a partir de los EID. En consecuencia, las acciones de mejora que se diseñan en el PME buscan cerrar esa brecha y elevar el nivel de desempeño de la institución en sus cuatro dimensiones. Este eslabón se encarga de que los esfuerzos de mejora no sean simplemente acciones aisladas, sino que respondan a una visión sistémica de la calidad e ingresen en sintonía con las expectativas del sistema educativo nacional. A partir del vínculo con los EID, el PME se convierte en un plan de acción para lograr tales objetivos.

3. MARCO CONTEXTUAL

3.1 La Ex Posta Central de Chile

La Ex Posta Central de Chile, actualmente conocida como Hospital de Urgencia Asistencia Pública (HUAP) o, simplemente, Posta Central, es un hospital emblemático en la historia de la salud pública chilena, reconocido por ser el primer servicio de urgencia permanente del país.

3.1.1 Historia de la HUAP

La Posta Central fue inaugurada por el médico Alejandro del Río Soto-Aguilar, el 7 de agosto de 1911, quien es considerado una de las estirpes de los profesionales notables de la medicina y la salud pública chilena. Este establecimiento fue un punto de quiebre al consolidar la asistencia hospitalaria moderna en Chile, y ofreció atención permanente especializada de urgencia. En la historia, La Posta Central ha experimentado situaciones críticas como el embargo de ambulancias en 1932 debido a problemas administrativos, pero ha mantenido el rol de la atención de emergencia y al mismo tiempo, convertirse en emergencia de alta complejidad. La institución adoptó su nombre actual en 1993, Hospital de Urgencia Asistencia Pública, aunque, popularmente sigue siendo conocida como Posta Central (Hospital de Urgencia Asistencia Pública [HUAP], s.f.).

3.1.2 Ubicación

Se encuentra en Santiago de Chile, específicamente, en la calle Portugal 102, en el centro de la ciudad, accesible mediante diversas líneas de metro (L1 y L5) y microbuses, siendo la estación de metro más cercana Santa Lucía, a unos 7 minutos a pie.

3.1.3 Importancia en la formación de profesionales

La Ex Posta Central, sigue siendo un centro de referencia nacional en el tratamiento de urgencias de alta complejidad, abarca un extenso espectro de patologías críticas y casos mediáticos, lo que la convierte también en un escenario privilegiado para la formación clínica y profesional de profesionales de la salud.

De esta manera, este hospital no solo es un centro asistencial, sino también de “enseñanza-aprendizaje”. Actualmente, el hospital está involucrado activamente en la docencia con varias universidades y programas de especialización, como el Programa de Formación de Especialistas de Medicina de Urgencia de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile, quien usa el hospital como uno de sus principales campos clínicos (Red Clínica, 2025).

También cuenta con unidades especializadas como la Unidad de Accesos Vasculares y la Unidad de Investigación, las que aportan al desarrollo científico y a la capacitación continua del personal médico y paramédico. Su modelo de trabajo y experiencia en salud pública permitiría ser un referente para otros hospitales en el país, aportando al perfil integral de los profesionales con competencias clínicas, éticas y humanistas para una atención oportuna y de calidad.

3 1.4 Proyecto Educativo Institucional del Departamento Educativo HUAP

La formación continua en el ámbito hospitalario constituye un pilar fundamental para el desarrollo profesional de los trabajadores de la salud. En Chile, la educación médica continua se ha consolidado como una herramienta clave para asegurar la calidad de la atención sanitaria, especialmente en hospitales públicos que enfrentan complejidades únicas y una alta demanda de servicios. Este tipo de educación no solo mejora las competencias técnicas del personal, sino que también promueve una cultura de calidad y humanización en la atención, alineada con las expectativas de pacientes y comunidades bajo cuidado.

En este contexto, el diseño de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) enfocado en el Departamento Educativo de la Posta Central busca ser un marco estratégico para potenciar la capacitación y profesionalización del equipo sanitario. Basado en principios como la equidad, la innovación y la interdisciplinariedad, este proyecto aspira a fomentar un aprendizaje significativo que responda tanto a las necesidades del personal como a las exigencias del entorno hospitalario. Este enfoque no solo contribuirá a la recertificación de competencias, cada vez más necesaria, sino también a la generación de equipos multidisciplinarios altamente comprometidos.

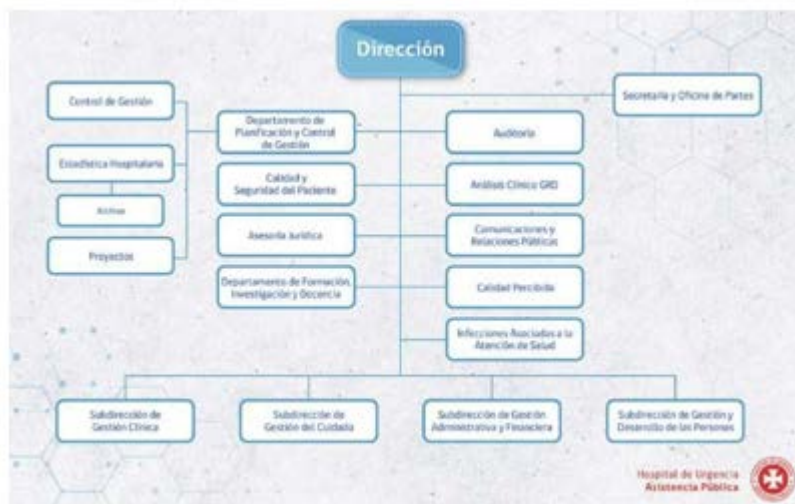
3 .1.5 Visión de la institución

“Ser la institución de Salud Asistencial Docente, referente nacional en atención de Urgencia y Emergencia de adultos de Alta Complejidad, líderes en atención de paciente crítico y agudo médico–quirúrgico, politraumatizado, gran quemado y centro de procuramiento de órganos y tejidos. Centro formador de profesionales de la salud, con un modelo de gestión centrada en la atención de nuestros usuarios con calidad, seguridad, oportunidad y equidad”

3 1.6 Misión de la institución

” Somos un Hospital Público, Asistencial Docente, de Urgencias y Emergencias de adultos, pertenecientes a la Red SSMC, Centro de Referencia Nacional del Gran Quemado y de pacientes Politraumatizados, asegurando una atención de calidad, oportuna y segura al Servicio del país” .

3 .1.7 Organigrama institucional



Fuente: HUAP (s.f)

El organigrama del Hospital de Urgencia Asistencia Pública refleja una organización jerárquica donde la Dirección es el eje central, al cual están adscritas diversas subunidades estratégicas dedicadas a la gestión clínica, de servicios generales y de calidad. Entre las subunidades destaca el Departamento de Formación, Investigación y Docencia, la cual es relevante por su vinculación directa con la Dirección, lo que proyecta una importancia institucional a la generación de conocimiento y la formación permanente de los trabajadores.

Esta unidad posee un rol central, ya que es responsable de coordinar la gestión de docentes, supervisar las formaciones de pre y posgrado y orientar la investigación aplicada al contexto hospitalario. Además, articula con las áreas de Calidad y Seguridad del Paciente, Asesoría Jurídica y Planificación y Control de Gestión, lo que le otorga un carácter de transversalidad y un impacto relevante en la gestión de procesos de mejora continua de la atención. Siendo una unidad especializada, su inclusión al interior del organigrama reconoce el compromiso de la institución con la excelencia académica y la generación de conocimiento en función de una atención sanitaria de calidad.

3.1.8 Centro de Entrenamiento de Habilidades Clínicas

“La simulación como herramienta educativa, consiste en exponer al alumno a un escenario que asemeja una circunstancia real, con todas sus características y problemáticas, de manera que éste adquiera habilidades y competencias necesarias para resolverla. Con ello, se logra que el profesional en formación no sólo adquiera conocimientos teóricos, si no aplique estos en un contexto estructurado y a través de ello demuestre haber adquirido el sustento teórico y las habilidades conductuales relacionadas” (HUAP, s.f).

En ese sentido el autor propone los siguientes beneficios que implican el trabajo simulado en los campos clínicos y que se encuentra representado en la siguiente tabla:

Tabla 4: Beneficios de la simulación clínica según HUAP:

Ventaja	Descripción
1. Estandarización de la Exposición	Permite reproducir condiciones clínicas específicas cuantas veces sea necesario, asegurando que todos los estudiantes se expongan a la misma situación y adquieran las competencias requeridas.
2. Exposición a Casos Raros o Críticos	Expone a los alumnos a situaciones clínicas de escasa o nula incidencia en la práctica habitual, pero que son de alta gravedad y requieren manejo especializado, efectivo y coordinado, haciendo el entrenamiento previo fundamental.
3. Aprendizaje sin Riesgo para el Paciente	Facilita la adquisición de habilidades y destrezas en modelos (simuladores) que no involucran a un paciente real, previniendo molestias y riesgos asociados a los procedimientos. El estudiante solo los aplica en pacientes cuando ya ha dominado la habilidad.
4. Aceleración del Aprendizaje	Acelera el proceso de adquisición de competencias al permitir que el estudiante repita la conducta o procedimiento tantas veces como sea necesario hasta lograr la maestría.
5. Entrenamiento de Habilidades Grupales	Posibilita el entrenamiento de conductas en equipo, simulando escenarios donde no solo importan las habilidades individuales, sino también aptitudes grupales como la coordinación, el liderazgo y la comunicación efectiva.
6. Evaluación Objetiva del Desempeño	Ofrece una oportunidad de evaluar de manera objetiva las conductas y competencias adquiridas por los estudiantes, proporcionando retroalimentación precisa sobre su desempeño.

Fuente: HUAP, (s.f)

4. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El instrumento diagnóstico institucional presentado puede ser considerado una escala de evaluación estructurada, destinada a medir el grado de calidad con que se despliegan las prácticas institucionales y pedagógicas emprendidas en la institución.

Su propósito esencial radica en proporcionar un referente sistemático y objetivo para que, a través de la identificación de fortalezas y debilidades en diversos procesos escolares, los equipos directivos adopten decisiones fundadas dentro del paradigma de la mejora continua. La evaluación se organiza en torno a cuatro áreas clave de gestión escolar: gestión del currículo, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos. A su vez, cada área se desdobra en dimensiones más específicas y prácticas observables. Para cada práctica se definen cuatro niveles de calidad, desde una implementación asistemática y con propósitos difusos hasta aquella acompañada de mecanismos de seguimiento, evaluación y perfeccionamiento permanente.

Junto con ello, la construcción de este instrumento de medición se sustenta en los principios de calidad institucional, sistematicidad de procesos y orientación a resultados, promocionando así la reflexión crítica, la profesionalización de la labor docente y la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. Por su enfoque basado en la evidencia, este instrumento puede sobrepasar niveles de percepción y certezas subjetivas para aportar conocimiento útil al diseño e implementación de planes de mejora educativa contextualizados.

A través de este instrumento se puede desprender un análisis cuantitativo a través de la respuesta de quienes accedieron voluntariamente a responder para generar datos estadísticos que luego son interpretados y además un análisis cualitativo que permite ver aquellas prácticas más fortalecidas en HUAP, como las que requieren de atención y que serán parte del PME.

Es importante señalar que el universo de personas fue de 10, bajo el criterio de ser funcionarios activos de diversas áreas de la HUAP, como enfermeros y TENS quienes habían participado en alguna ocasión de capacitaciones o haber sido parte del centro de simulación de la Ex Posta Central.

En el Anexo 1 se encuentra la ficha con las áreas, dimensiones y prácticas de los Estándares Indicativos de Desempeño. Adicionalmente, en el Anexo 2, las respuestas del universo encuestado que permiten desarrollar un análisis exhaustivo del tipo cuantitativo, cualitativo y un análisis FODA basado en el consolidado de respuestas de los funcionarios de la Ex Posta Central.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Gráfica global por área de desempeño

A continuación, se presenta la tabla resumen y gráfico del promedio global de las respuestas del universo que contestó el instrumento de análisis.

Se presenta además el grado de desviación de las respuestas y el nivel mínimo y máximo que se presenta en cada área.

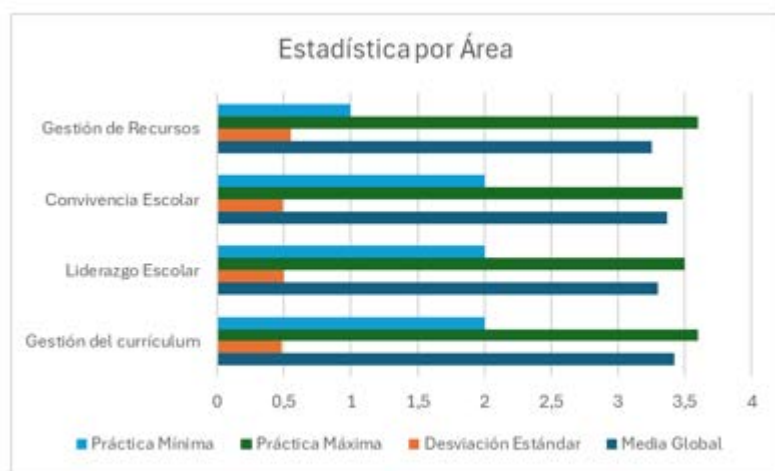
Tabla 5: Estadística Global por Área de EID

Tabla 5: Estadística Global por Área de EID

Área	Media Global	Desviación Estándar	Práctica Máxima	Práctica Mínima
Gestión del currículum	3,42	0,48	3,6	2
Liderazgo Escolar	3,3	0,5	3,5	2
Convivencia Escolar	3,37	0,49	3,48	2
Gestión de Recursos	3,25	0,55	3,6	1

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 1: Gráfica Estadística Global por Área de EID



Fuente: Elaboración Propia

De manera general se puede interpretar lo siguiente:

Las cuatro áreas presentan puntajes medios en torno a los 3 a 3,5 dentro de la escala de 1 a 4. Hay que recordar que la escala de 1 a 4 representa los niveles de calidad de las prácticas:

Nivel 1: Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.

Nivel 2: El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Nivel 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.

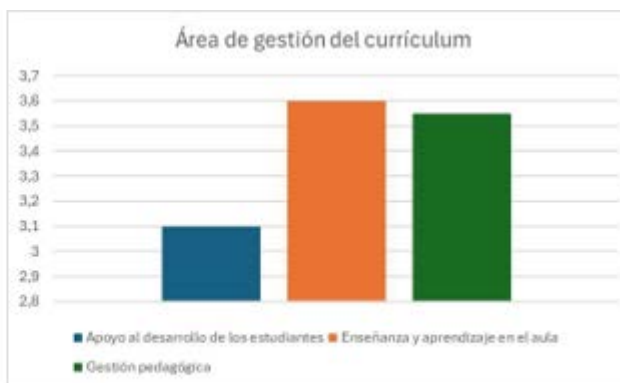
Nivel 4: La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

A partir de lo anterior, se puede subrayar que el área de gestión del currículum lidera con una media de 3,42 acercándose a un nivel de perfeccionamiento permanente. Por último, en el gráfico 1 se puede ver una dispersión mayor en el área de Gestión de Recursos (0,55), lo que puede indicar percepciones variadas del universo en relación a la administración de recursos.

5.2 Estadística y gráfica por área de desempeño

5.2.1 Área de gestión del currículum

Área de gestión pedagógica	
Dimensión	Promedio
Apoyo al desarrollo de los estudiantes	3,1
Enseñanza y aprendizaje en el aula	3,6
Gestión pedagógica	3,55



En general, la valoración del desempeño de la institución en el ámbito de gestión pedagógica manifiesta un desempeño favorable, con un promedio de 3,55, lo que permite inferir prácticas instaladas con sistematicidad, orientación a resultados y seguimiento periódico. El nivel de análisis abarca las dimensiones de planificación curricular, realización en el aula y apoyo al desarrollo estudiantil. En este sentido, el equipo técnico pedagógico se consolida como capaz de organizar la cobertura curricular, dictar directrices metodológicas y acompañar la labor del docente.

No obstante, la práctica refleja desafíos relativos a la continuidad de las prácticas entre nivel y a la innovación didáctica para la diversidad. Por ello, la constitución de comunidades profesionales de aprendizaje y la sistematización de la retroalimentación docente es una línea estratégica para la mejora continua de los funcionarios de la institución Ex Posta Central.

5 2.2 Área de Liderazgo Escolar

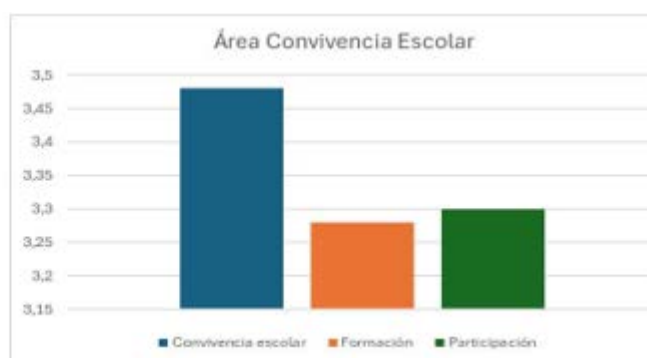
Área Liderazgo Escolar	
Dimensión	Promedio
Liderazgo del sostenedor	3,35
Liderazgo formativo y académico del director	3,2
Planificación y gestión de resultados	3,5



Desde la perspectiva del liderazgo institucional, tanto en el rol del sostenedor como en el del director, se observan promedios entre 3.2 y 3.5 puntos, lo que refleja un liderazgo orientado a la obtención de resultados y a la generación de camino estratégico. Se destaca la instalación de una cultura de altas expectativas, la planificación anual con metas claras y el rol activo del equipo directivo en la supervisión pedagógica. La fomentación de un liderazgo más distribuido y participativo, en conjunto con la consolidación de canales formales de evaluación y planificación, son aspectos clave para construir una cultura en torno al aprendizaje de quienes se capacitan.

6.2.3 Área Convivencia Escolar

Área Convivencia Escolar	
Dimensión	Promedio
Convivencia escolar	3,48
Formación	3,28
Participación	3,3



El área de formación y convivencia escolar de la HUAP tiene un promedio de 3,48, lo que demuestra que es clara el enfoque en cultivar un clima escolar respetuoso, inclusivo y seguro. Esto se da por sentado, al igual que la prevención del bullying, y la resolución pacífica de los conflictos, y la participación de la comunidad educativa. A pesar de que constituye una fortaleza institucional importante, la monitorización de los programas formativos y la inclusión efectiva deben mejorarse. Asimismo, fortalecer

espacios para la formación y participación más activa de quienes son parte de las unidades clínicas.

5.2.4 Área Gestión de Recursos

Área Gestión de Recursos	
Dimensión	Promedio
Gestión de recursos educativos	3,6
Gestión de recursos financieros y administrativos	3,35
Gestión del recurso humano	3,3



La gestión de recursos humanos, financieros y materiales muestra un desempeño equilibrado, con prácticas bien definidas en la asignación de funciones, la administración del presupuesto y el uso de recursos educativos. Se destaca el uso de TIC, la disponibilidad de infraestructura adecuada y la implementación de procedimientos contables. Aún así, es necesario consolidar sistemas de monitoreo que permitan una gestión preventiva y eficaz de los recursos, así como fortalecer las estrategias de atracción, formación y retención del talento de los funcionarios. Un enfoque estratégico en esta área puede generar condiciones habilitantes para que las otras dimensiones del quehacer institucional se desarrollen de manera sostenida y efectiva.

5.3 Análisis de prácticas con menor nivel.

A partir del análisis de cada práctica, existen algunas que presentan un nivel de 3 o menos, presentados en la siguiente tabla:

Tabla 6: Prácticas con menor nivel.

1. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.	3,0
2. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	3,0
3. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.	2,9
4. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.	3,0
5. El director promueve una ética de trabajo.	2,9
6. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.	2,8
7. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso académico y formativo de sus hijos.	3,0
8. El establecimiento promueve y apoya la participación de los del Centro de Padres y apoderados a través de los delegados de curso	3,0

Fuente: Elaboración Propia

Se puede concluir, al revisar las prácticas de los estándares, que hay indicadores que no se vinculan de manera apropiada con la realidad de instituciones como la HUAP, que no son instituciones netamente educativas y, por lo tanto, no cuentan con Centros de Padres y apoderados o áreas de convivencia escolar, por lo que la percepción está más alejada al conocimiento de los profesionales que trabajan en la Ex Posta Central.

5.4 Análisis FODA a partir de áreas de Estándares Indicativos de Desempeño

El presente análisis FODA incluyó las 4 áreas presentes en los EID del MINEDUC: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos.

Tabla 7: Análisis FODA

Área	Elemento FODA	Contenido
Gestión pedagógica	Fortalezas	Promedio alto en prácticas pedagógicas clave (3.55). Coordinación entre planificación, evaluación y acompañamiento docente. Prácticas de enseñanza diversificadas y con propósito claro.
	Oportunidades	Implementar metodologías activas e inclusivas. Fortalecer la retroalimentación docente y comunidades de práctica. Integrar TIC de forma más pedagógica.
	Debilidades	Falta de articulación transversal entre niveles. Desigualdad en la implementación de prácticas. Débil uso de evaluación formativa en algunas asignaturas.
	Amenazas	Cambios curriculares frecuentes. Resistencia al cambio metodológico. Falta de capacitación o rotación de personal.
Liderazgo escolar	Fortalezas	Dirección comprometida con metas académicas (3.5). Liderazgo que impulsa altas expectativas. Planificación estratégica clara y monitoreo.
	Oportunidades	Promover liderazgo distribuido. Formación continua para equipos directivos. Mayor vinculación con el sostenedor.
	Debilidades	Comunicación con el sostenedor poco fluida. Poca sistematización en el monitoreo. Cultura organizacional débil en equipos intermedios.
	Amenazas	Cambios políticos en el sostenedor. Desmotivación del equipo. Escasa participación en decisiones estratégicas.
Formación y convivencia	Fortalezas	Buen promedio en convivencia y formación (3.48). Normas de respeto bien implementadas. Programas formativos claros y compartidos. Apoyo de organismos externos (universidades, expertos en innovación) para mejorar contenidos y metodologías.
	Oportunidades	Aplicar encuestas de percepción. Potenciar alianza familia-escuela. Incorporar enfoque de género y diversidad.
	Debilidades	Seguimiento no sistemático de programas. Escaso tiempo curricular para formación integral. Tiempo formativo no protegido; compite con carga laboral.

	Amenazas	Climas escolares afectados por conflictos. Falta de continuidad en programas. Visión punitiva más que formativa en disciplina. Estrés laboral sostenido y falta de autocuidado puede derivar en burnout.
Gestión de recursos	Fortalezas	Gestión adecuada de recursos materiales y TIC. Buen uso de infraestructura. Procedimientos contables ordenados.
	Oportunidades	Acceso a fondos externos. Digitalización de procesos. Mejora en protocolos de logística y mantención.
	Debilidades	Gestión reactiva más que preventiva. Débil evaluación del personal administrativo. Protocolos poco eficaces para reemplazos.
	Amenazas	Recortes presupuestarios. Aumento de costos sin financiamiento. Dependencia de programas externos sin planificación.

Fuente: Elaboración Propia

6 . PLAN DE MEJORAMIENTO

Objetivos y metas por área de EID

Dimensión	Objetivo	Meta concreta
Gestión Pedagógica	Fortalecer la articulación pedagógica mediante comunidades profesionales de aprendizaje y prácticas reflexivas.	Instalar 4 comunidades de práctica por área clínica en un plazo de 6 meses.
Liderazgo Escolar	Consolidar un liderazgo participativo que promueva el monitoreo sistemático de metas institucionales y pedagógicas.	Diseñar e implementar un sistema de monitoreo con reuniones bimensuales de seguimiento en 100% de las unidades.
Formación y Convivencia	Promover una cultura organizacional basada en el respeto, la formación integral y el trabajo colaborativo en los equipos de salud-docencia.	Aplicar, al menos, 2 instancias de formación y autocuidado por semestre en todas las unidades clínicas.
Gestión de Recursos	Optimizar el uso de recursos humanos y materiales mediante una planificación preventiva y capacitación del personal administrativo.	Elaborar y aplicar un protocolo de gestión preventiva en 100% de las unidades de apoyo antes del cierre anual.

Plan de mejoramiento institucional a un año

Dimensión / Área	Subdimensión	Objetivo (anual)	Meta	Acciones principales	Responsables
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Fortalecer la coordinación entre el sostenedor y el equipo directivo para la toma de decisiones pedagógicas.	Realizar 4 reuniones formales en el año con actas, acuerdos y seguimiento de compromisos.	<ul style="list-style-type: none"> - Agendar reuniones trimestrales. - Elaborar actas de acuerdos. - Compartir informes de avance del PME. 	Dirección HUAP, Unidad de Vinculación
	Liderazgo del director	Desarrollar un liderazgo formativo que promueva la mejora continua del equipo docente clínico.	Aplicar 3 rondas anuales de retroalimentación profesional a todo el equipo formador-clínico.	<ul style="list-style-type: none"> - Rondas de observación clínica. - Encuentros de reflexión pedagógica. - Registro de retroalimentación en ficha digital. 	Dirección, Coordinadores Académicos
	Planificación y gestión de resultados	Implementar un sistema anual de seguimiento de resultados de aprendizaje en formación clínica.	Diseñar y aplicar 1 plan anual de mejora con indicadores por subunidad clínica.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer comité PME.- - Recoger datos evaluativos semestrales. - Ajustar acciones según avance de KPI. 	Dirección, Unidad de Evaluación y Gestión
Gestión Pedagógica	Gestión curricular	Alinear el currículo clínico con los objetivos de formación por competencias y necesidades del entorno hospitalario.	100% de las unidades clínicas contará con planificación curricular validada y compartida.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión y validación de planificaciones. - Capacitación en competencias clínicas. - Comité técnico curricular multidisciplinario 	Coordinadores clínicos, Unidad de Docencia
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Potenciar el uso de TIC y simulación como herramientas de enseñanza en contextos clínicos.	70% de las sesiones clínicas implementan al menos una estrategia TIC o simulación.	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres sobre herramientas digitales y simulación. - Uso sistemático del Centro de Simulación. - Evaluación docente del uso de recursos. 	Unidad de Docencia, Coordinadores clínicos

	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Instalar un sistema de tutorías clínicas para apoyar a estudiantes con bajo desempeño o necesidades especiales.	Al menos 15 estudiantes atendidos en tutorías clínicas durante el año.	- Identificación de estudiantes con desempeño crítico .- Agenda de tutorías clínicas. - Evaluación de progresos individuales.	Docentes guías, Coordinadores Académicos
--	--	---	--	---	--

Formación y Convivencia	Formación	Promover la formación integral del personal en liderazgo, trabajo en equipo y autocuidado.	100% de las unidades realiza, al menos 1 taller de desarrollo humano durante el año.	- Plan anual de formación integral. - Talleres en liderazgo, comunicación y autocuidado. - Evaluación de satisfacción post taller.	Unidad de Formación Continua, Calidad de Vida
	Convivencia	Desarrollar una cultura de buen trato y resolución de conflictos en entornos clínicos.	Un protocolo de convivencia aplicado y conocido en el 100% de las unidades educativas.	- Redacción participativa del protocolo. - Campañas internas de convivencia y ética profesional. - Formación a responsables de convivencia.	Bienestar HUAP, Coordinadores de formación
	Participación y vida democrática	Fomentar la participación del personal clínico docente en decisiones educativas.	60% del personal participa al menos una vez en instancias de consulta o codiseño educativo.	- Encuestas participativas. - Mesas de trabajo por línea formativa. - Asamblea anual de evaluación institucional participativa.	Dirección, Unidad de Participación y Calidad

Gestión de Recursos	Gestión de personal	Profesionalizar la gestión del recurso humano docente y administrativo mediante evaluación y formación.	100% del personal evaluado y con, al menos, una instancia formativa en el año.	- Aplicación de instrumentos de evaluación de desempeño. - Diplomado interno o capacitaciones específicas. - Reconocimiento a buenas prácticas.	Recursos Humanos, Formación Continua
	Gestión de recursos financieros	Mejorar la planificación y uso de recursos financieros para fortalecer la formación clínica.	90% del presupuesto del área educativa ejecutado conforme al plan estratégico.	- Planificación financiera anual participativa. - Ejecución mensual con control. - Rendición transparente a la comunidad hospitalaria.	Subdirección Financiera, Dirección

	Gestión de recursos educativos	Actualizar la infraestructura educativa con foco en la simulación clínica y accesibilidad.	Adquirir 2 nuevos simuladores y modernizar la sala de capacitación dentro del año.	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de necesidades. - Postulación a fondos públicos o internos. - Supervisión técnica de adquisición e instalación. 	Dirección HUAP, Centro de Simulación, Unidad Técnica
--	--------------------------------	--	--	---	--

CONCLUSIÓN

La razón de este trabajo fue el diagnóstico integral del Departamento Educativo de la Ex Posta Central (HUAP) del cual surgió un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) en directa relación a los Estándares Indicativos de Desempeño (EID) del Ministerio de Educación de Chile. Para el análisis e interpretación de los datos, desarrollamos una metodología mixta, en donde aplicamos un instrumento estructurado que nos permitía profundizar en cuatro dimensiones de la práctica educativa, cuyas variables tenían relación con liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia y gestión de recursos.

Este diagnóstico estableció prácticas institucionales mayormente sistemáticas, siendo algunas puntos débiles como: la articulación curricular, la participación y el monitoreo de resultados. Los hallazgos permiten afirmar que la formación del médico del HUAP es de un alto grado de profesionalismo, siendo la propuesta pedagógica institucional su pilar, además de su infraestructura, planificación pedagógica y el uso de los recursos clínicos. Sin embargo, que la formación de profesionales de la salud en el HUAP enfrenta retos importantes en el ámbito de comunidades de aprendizaje, fortalecimiento del liderazgo distribuido y la gestión preventiva de recursos humanos, por lo cual el PME responde a esas demandas a través de unos objetivos claros, metas anuales concretas y acciones viables, así como una propuesta coherente de mejora continua que logre hacer un reconocimiento del contexto.

A futuro, se proyecta que la implementación sistemática del PME permitirá fortalecer la calidad del proceso formativo en salud, consolidando a la Ex Posta Central no solo como un referente asistencial, sino también como un centro formador de excelencia académica.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Calidad de la Educación. (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos. Ministerio de Educación.

Agencia de Calidad de la Educación. (2018). Orientaciones para la autoevaluación y el Plan de Mejoramiento Educativo.

América Salud. (2024, 22 de febrero). Desarrollo profesional continuo en salud. <https://www.americasalud.com/desarrollo-profesional-continuo-en-salud/>

Bellei, C., & Orellana, V. (2013). Políticas de privatización y desregulación en el sistema escolar chileno: La experiencia de treinta años. *Education Policy Analysis Archives*, 21, 1-28.

Directores que Hacen Escuela, en colaboración con Lista, E. (2015). Por dónde empezar: El diagnóstico institucional. OEI, Buenos Aires.

Fuentes-Cimma, J., Ortega, J., Parra, P., Villagrán, I., Isbej, L., & Leiva, I. (n.d.). Feedback: Un pilar fundamental del aprendizaje clínico. *ARS MEDICA revista de ciencias médicas*.

Hospital de Urgencia Asistencia Pública. (s.f.). Nuestra historia. Recuperado de <https://huap.redsalud.gob.cl/quienes-somos/nuuestra-historia/>

Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2006). How leadership influences student learning. The Wallace Foundation.

Ministerio de Educación. (2011). Ley N° 20.529. Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y sus Fiscalización. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Nolla Domenjó, M. (2019). Aprendizaje y prácticas clínicas. *Educación Médica*, 20(2), 100–104.

Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/>

Ramírez Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.

Ravanal Suárez, A. F. (2023). DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO. ESCUELA EL ROMERO DE LA COMUNA DE LA SERENA REGIÓN DE COQUIMBO (Tesis de Magíster no publicada). Universidad Miguel de Cervantes.

Red Clínica. (2025). Firma de convenio con Hospital de Urgencia Asistencia

Pública. Red Clínica. <https://www.redclinica.cl/institucional/noticias-c/newsid/2600.aspx>

Roa Loaiza, R. (s.f.). Ventajas y desventajas del FODA.

<https://raulloaiza.com/ventajas-y-desventajas-del-foda/blog/>

Vera Carrasco, O. (2023). La importancia de la educación médica continua en los profesionales de la salud. *Revista “Cuadernos”*, 64(1).

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DEL COLEGIO ALERCE, DE LA COMUNA DE CHIMBARONGO, REGIÓN DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS

Nicole Constanza Concha Villagrán

RESUMEN

Durante la historia de la humanidad, la educación ha sido un aspecto trascendental en las personas, puesto que las ayuda a desenvolverse de forma más competente y educada en la sociedad. No obstante, aún falta mucho para lograr una educación de calidad que alcance a la totalidad de la población. Es por ello que cada año en el mundo se publican millones de artículos acerca de esta gran temática que afecta al planeta, buscando formas, estrategias y metodologías innovadoras, didácticas, efectivas y significativas que impacten en el aprendizaje de los estudiantes. En esta oportunidad, el presente trabajo tiene por objetivo realizar un diagnóstico institucional al Colegio Alerce de la comuna de Chimbarongo, ubicado en la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins. Colegio Alerce es un colegio particular subvencionado perteneciente a Ales Corporación Educacional. Su matrícula promedio del año 2024 fue de 250 estudiantes aproximadamente, abarcando a estudiantes desde NT1 hasta 8° Año Básico, siendo un curso por nivel. Posterior al diagnóstico se presenta un plan de mejoramiento en base a toda la información recopilada en el diagnóstico, que consistió en una encuesta – de carácter cualitativo focalizado en los aspectos técnicos de la ficha técnica - respondida por los profesionales de la educación del establecimiento.

El objetivo de esta actividad es implementar acciones que contribuyan directamente a mejorar las áreas de liderazgo escolar, gestión del currículum, convivencia escolar y gestión de recursos. Los resultados indican que hay algunos factores que fortalecer, por ende, las principales propuestas son: fortalecer el refuerzo positivo y focalización de estudiantes destacados, generar instancias de participación y reflexión del PME y otros reglamentos, acompañar a los docentes para que conozcan y se formen según los lineamientos institucionales y contar con recursos humanos, profesionales y técnicos externos para el fortalecimiento de instrumentos de apoyo a la labor educativa.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es una invitación a navegar a través del análisis y reflexión de la calidad de las prácticas que tiene el Colegio Alerce, al cual se le realizó una evaluación diagnóstica. Este establecimiento corresponde a un colegio particular subvencionado de la comuna de Chimbarongo, ubicado en la Región del Libertador General

Bernardo O'Higgins. A través de este diagnóstico cualitativo, se espera obtener un plan de mejoramiento que potencie al establecimiento en su mejora continua a través de un aprendizaje significativo y enriquecedor de los estudiantes y profesionales que pertenecen a él, fortaleciendo las áreas de liderazgo escolar, gestión del currículum, convivencia escolar y gestión de recursos.

Fullan (1940), conocido como el padre del cambio educativo, propone que el diagnóstico educativo es un ejercicio fundamental de aproximación entre docentes y alumnos. Fullan propone que para mejorar la educación se debe:

- Reinventar el aprendizaje.
- Poner más énfasis en los incentivos que en los castigos
- Fortalecer las capacidades colectivas.
- Transparentar los datos acerca de las prácticas y resultados.
- Intervenir más intensamente donde se requiere.

El trabajo tiene una secuencia que invita al lector a conocer el marco teórico donde se proporciona la base conceptual y las referencias necesarias para comprender y contextualizar el problema en estudio. Luego se presenta el marco contextual del Colegio Alerce, en donde se indica los antecedentes geográficos, síntesis del entorno, entre otros aspectos que ayudan a comprender todo el contexto del establecimiento educacional. Posteriormente, se presenta el diagnóstico institucional junto a la ficha técnica que fue respondida por los profesionales de la educación, para luego analizar los resultados obtenidos, destacando los aspectos que se encuentran más fortalecidos y los que requieren ser mejorados. Finalmente, se presenta el plan de mejoramiento focalizado en un año escolar y las principales conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO

En Chile, la política nacional educativa ha ido incorporando diversos documentos de apoyo y orientaciones para apoyar la labor de los directivos, brindando así un marco por el cual se puedan regir. Es por esto que dentro de las herramientas fundamentales que entrega el Ministerio de Educación y que son concordantes con este trabajo se encuentran: Estándares Indicativos de Desempeño, Plan de Mejoramiento Continuo, Marco para la Buena Enseñanza y Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar.

Estándares Indicativos de Desempeño

Los estándares indicativos de desempeño orientan los procesos de gestión institucional de los centros educativos, es decir, son criterios que guían y evalúan la calidad de la educación que se imparte en una institución. Los estándares se utilizan para asegurar que los procesos educativos, la gestión institucional y el ambiente escolar

cumplan con objetivos específicos que favorezcan el desarrollo integral de los estudiantes. Se trabaja a través de cuatro dimensiones:

- Liderazgo
- Gestión Pedagógica
- Formación y Convivencia
- Gestión de Recursos

Estas dimensiones son la base de este trabajo, pues se basa en estas cuatro dimensiones y sus subdimensiones, de tal modo que se puedan detectar oportunidades de mejora, trabajando hacia fines y objetivos concretos.

Plan de Mejoramiento Educativo

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un elemento clave para el desarrollo de los procesos de mejoramiento en un establecimiento educacional. El PEI está directamente relacionado al Plan de Mejoramiento Educativo (PME) puesto que deben estar articulados y ser coherentes con los objetivos estratégicos. Realizar un PME requiere de un análisis exhaustivo para actualizar la planificación en base al diagnóstico institucional integrando los distintos ámbitos con el objetivo de reforzar y fortalecer los procesos de mejoramiento continuo. El PME debe ser un plan que busca la mejora de la calidad educativa de una institución educativa, por ende, es muy importante que a través de él se establezcan metas claras y estrategias para alcanzar las mejoras que el establecimiento se propone. Para lograrlo, se deben considerar aspectos fundamentales, tales como: el diagnóstico institucional, metas y objetivos claros, estrategias de intervención, evaluación y seguimiento, participación de la comunidad educativa.

Diversos autores e instituciones abordan la importancia del PME, tales como: Michael Fullan (conocido por sus estudios sobre el cambio educativo y la mejora escolar), Tony Bush (especialista en liderazgo y gestión educativa, quien destaca la planificación estratégica y la toma de decisiones basadas en evidencia dentro de los planes de mejoramiento escolar), Richard Elmore (plantea la importancia del desarrollo profesional docente y la teoría de la mejora para fortalecer la enseñanza del aprendizaje), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE- a través de estudios como Mejores políticas para escuelas eficaces, la OCDE ha analizado cómo los planes de mejoramiento educativo pueden contribuir a reducir brechas de aprendizaje), entre otros.

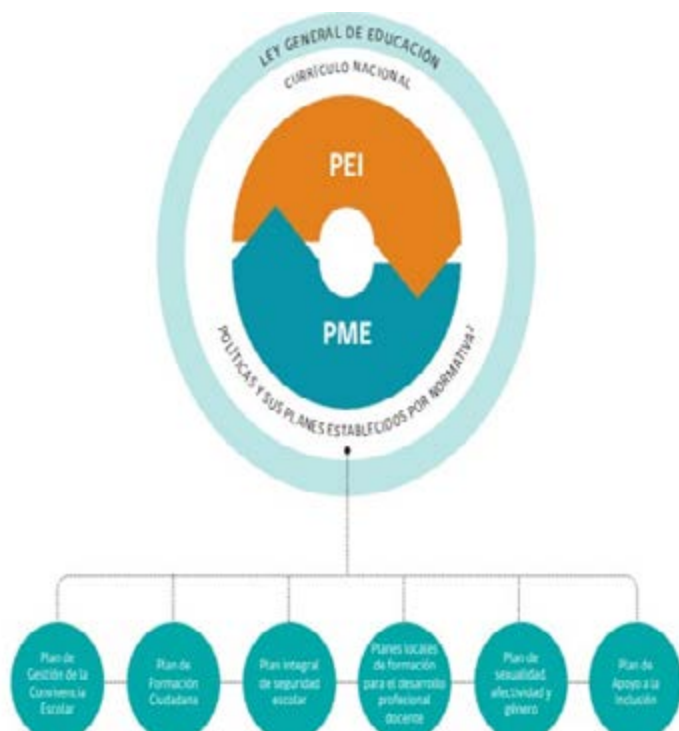
La Ley General de la Educación (Ley N° 20.307) nos indica que uno de los principales objetivos de la educación es el desarrollo integral de los estudiantes de nuestro país. Es por ello que año a año se van implementando mejoras al sistema de educación e incorporando nuevos elementos en apoyo de una correcta implementa-

ción, tales como, nuevos protocolos, planes y normativas. En el contexto nacional, el PME es una herramienta clave que articula el ciclo de mejora continua, fomentando, de este modo, una cultura de reflexión y acción que contribuye sustancialmente al desarrollo profesional de los docentes, al fortalecimiento de la gestión institucional y, principalmente, al logro de aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.

El Ciclo de Mejoramiento Continuo en el Plan de Mejoramiento Educativo es un proceso sistemático de los centros educativos que buscan mejorar la calidad de la educación, permitiéndoles analizar, planificar, ejecutar y evaluar acciones. Este ciclo es muy importante puesto que ayuda a garantizar una mejora progresiva y sostenida en los aprendizajes y en la gestión de un establecimiento educacional. De esta forma, se promueve una cultura de evaluación y adaptabilidad, flexibilidad y ajustes permanentes.

Dentro de los beneficios del ciclo de mejoramiento continuo podemos destacar la optimización de la gestión educativa, puesto que permite evaluar constantemente las acciones realizadas; mayor eficiencia en el uso de recursos, asegurando que los recursos se utilicen de manera efectiva; mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes, identificando oportunidades para fortalecer los procesos pedagógicos; adaptabilidad y respuesta a cambios, permitiendo ajustes continuos en función de resultados y nuevas necesidades.

Figura 1
Ciclo de mejoramiento continuo de un establecimiento educacional



Nota: La figura representa lo que se debe considerar al momento de realizar un PME, en donde se observa que el PME debe ir alineado con el PEI, enmarcado en la Ley General de Educación, el Currículo Nacional y las Políticas y sus planes establecidos por normativa, los cuales se indican en la parte inferior de la figura. Ministerio de Educación. Liderazgo y Gestión de la Mejora Educativa

Figura 2

Comunicar efectivamente el PME



Nota: La figura 2 nos explica la importancia de que el PME sea informado correctamente a la comunidad educativa, contemplando los cinco aspectos mencionados.

Según el Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos del Plan de Mejoramiento Educativo de la División de Educación General (2018) expone: “El mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa fija un horizonte a corto, mediano y largo plazo para alcanzar el desarrollo integral de sus estudiantes” (p.18). Es decir, que es un proceso crucial para la mejora y perfeccionamiento del establecimiento. El Ciclo de Mejoramiento Continuo es un proceso sistemático y repetitivo que busca optimizar, de manera constante, los resultados y procesos de un establecimiento educacional, permitiendo evaluar, planificar, implementar y revisar acciones que buscan la mejora constante.

Figura 3

Ciclo de mejoramiento continuo a cuatro años



Nota: En esta figura se representan los pasos anuales del PME para lograr los objetivos propuestos.

Marco para la Buena Enseñanza

El Marco para la Buena Enseñanza (MBE, 2021) es una actualización del marco anterior, busca ser un aporte para los docentes, orientando el aprendizaje desde su contexto y realidad, acorde a los nuevos desafíos (tecnología, trabajo colaborativo, nuevas formas de enseñar, nuevas estrategias y metodologías, entre otros). El Marco para la Buena Enseñanza tiene por objetivo mejorar la calidad educativa y asegurar que, de esta manera, los estudiantes reciban una enseñanza más completa y desafiante para ellos, en el ámbito cognitivo, social, artístico y emocional. Por ende, es una invitación a los profesionales de la educación a perfeccionar y actualizar sus prácticas y metodologías. El Marco para la Buena Enseñanza presenta cuatro dominios con sus respectivos estándares, los cuales se detallan a continuación, según su importancia para este Trabajo de Grado.

- **Dominio A: Preparación del proceso de enseñanza y aprendizaje**

- Este dominio se centra en la planificación y organización de la enseñanza, asegurando que las experiencias de aprendizaje sean significativas y adaptadas a las necesidades de todos los estudiantes. Este dominio busca garantizar que la enseñanza sea cuidadosamente preparada, respondiendo, de manera efectiva, a la diversidad del aula y promoviendo aprendizajes de calidad. El dominio A tiene cuatro estándares: Estándar 1 (aprendizaje y desarrollo de los/as estudiantes); estándar 2 (conocimiento disciplinar, didáctico y del currículum escolar); estándar 3 (planificación de la enseñanza); estándar 4 (planificación de la evaluación). En este caso, el primer y segundo

estándar son cruciales para mejorar las prácticas del establecimiento, ya que invita a comprender cómo aprenden los estudiantes, considerando sus diferencias y similitudes, su interés y factores educativos.

- **Dominio B: Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje**

- Este dominio se refiere a la generación de un entorno en el aula que favorezca el aprendizaje, destacando la importancia de establecer un entorno educativo que favorezca tanto el bienestar como el crecimiento académico y personal de los alumnos. El dominio B busca garantizar que los docentes sean capaces de crear y mantener un ambiente educativo que no solo facilite el aprendizaje efectivo, sino que también contribuya al desarrollo integral de cada estudiante. Este dominio tiene dos estándares: Estándar 5 (ambiente respetuoso y organizado); estándar 6 (desarrollo personal y social). En ambos estándares se propone la importancia de establecer un ambiente apto a un centro educativo promoviendo el desarrollo personal y social de los estudiantes.

- **Dominio C: Enseñanza para el aprendizaje de todos/as los/as estudiantes**

- Este dominio aborda la implementación de estrategias de enseñanza efectivas que promuevan aprendizajes significativos y profundos, atendiendo a la diversidad presente en el aula. El dominio C busca garantizar una enseñanza efectiva, inclusiva y orientada en el desarrollo integral de cada estudiante, valorando la diversidad como una oportunidad para enriquecer el proceso educativo. Este dominio tiene tres estándares: Estándar 7 (estrategias de enseñanza para el logro de aprendizajes profundos); estándar 8 (estrategias para el desarrollo de habilidades del pensamiento); estándar 9 (evaluación y retroalimentación para el aprendizaje). En esta materia, el estándar 7 y 8 promueven las altas expectativas y el pensamiento crítico, desafiando a los estudiantes a explotar su máximo potencial. Es por esto que se requiere fortalecer estos estándares dentro de Colegio Alerce.

- **Dominio D: Responsabilidades profesionales**

- Este dominio se enfoca en las obligaciones éticas y profesionales del docente, subrayando la importancia de la responsabilidad del docente en la mejora de la educación y su compromiso con el bienestar integral de los estudiantes. El dominio D enfatiza la importancia de la reflexión sobre la práctica educativa, la colaboración con colegas y el compromiso con la comunidad escolar, es decir, es una invitación a la reflexión y trabajo colaborativo, apuntando directamente a la mejora continua de la educación. Este dominio tiene tres estándares: Estándar 10 (ética profesional); estándar 11 (aprendizaje personal continuo); estándar 12 (compromiso con el mejoramiento continuo de la comunidad escolar). Dentro de estos estándares se requiere

fortalecer el último de ellos para lograr un mejoramiento importante dentro del centro educativo impactando positivamente en los estudiantes.

Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar es un conjunto de orientaciones y estándares que buscan fortalecer la gestión directiva, asegurando un liderazgo eficaz y centrado en el aprendizaje. Dentro de los principios de este marco se puede encontrar el liderazgo centrado en los aprendizajes, gestión de la convivencia y la cultura escolar, desarrollo profesional docente, gestión institucional y administrativa y vinculación con la comunidad y las familias. Según lo que nos expone Leithwood et al., (2006), el liderazgo se entiende como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (p.132). En este caso, el Marco para la buena dirección y liderazgo escolar (MBDLE, 2015) nace de la necesidad de proyectar una política educativa que refuerce el rol directivo, considerando los desafíos que exigen los procesos educativos en la actualidad y se fundamenta en los conceptos de liderazgo, gestión y prácticas de liderazgo.

El MBDLE ha demostrado tener un impacto positivo en gestión de los centros educativos, puesto que orienta y fortalece el liderazgo en los establecimientos educacionales, lo que se convierte en una mejora fundamental de la calidad educativa.

Figura 4

Representación gráfica del Marco para la buena dirección y liderazgo escolar



Nota: Esta figura muestra cómo se define las prácticas, competencias y conocimientos para el desarrollo del liderazgo escolar en Chile, ayudando a orientar la labor de los directivos.

3. MARCO CONTEXTUAL

Antecedentes Geográficos

El Colegio Alerce está ubicado a la entrada sur poniente de la ciudad de Chimbarongo. Su dirección oficial es Pisagua #473 en la entrada a Villa Los Cántaros. Su ubicación permite a los integrantes de la comunidad escolar acceder con facilidad al transporte público y privado, lo cual es crucial, ya que asisten estudiantes de diferentes localidades aledañas, tales como : Peor es Nada, Auquenco, Chépica, San Fernando, entre otros. Del mismo modo, el Equipo Educativo actual está compuesto por colaboradores que no solamente viven en la comuna de Chimbarongo sino que también pertenecen a Rengo, Curicó, San Fernando y sectores rurales aledaños. Colegio Alerce se ubica frente a la villa anteriormente mencionada y a la Viña Concha y Toro.

Reseña Histórica

El Colegio Alerce actualmente pertenece a Ales Corporación Educacional, encabezado por su Sostenedora y Directora del establecimiento. Pero esto no siempre fue así, puesto que, en sus inicios, el colegio fue fundado por un grupo de profesionales de la educación, quienes anhelaban crear un colegio con oferta educativa de calidad, respetuosa de la normativa y políticas educacionales vigentes. El Colegio Alerce fue fundado el año 2007 mediante la Resolución Exenta N°725 del 01 de junio de ese mismo año. Colegio Alerce abrió sus puertas en marzo de 2007, con los niveles de NT1 hasta 4° Básico y fue incrementando sus niveles, año tras año, hasta llegar a 8° Año Básico.

Según lo detallado en el Proyecto Educativo de Colegio Alerce (2022-2026) se indica lo siguiente:

Estos cuatro profesionales de la educación con especialidad en las Dificultades del Aprendizaje, con título profesional de Profesor en Educación Diferencial surgen de un sueño de formar a estudiantes integrales que no solo adquieran un aprendizaje curricular, sino también asociado a las artes, donde, de manera transversal se aborde el área académica, social, afectiva y cultural. La mueve el ideal de contribuir a elevar la calidad de vida, mejorando la educación a través de lo curricular, la música y las artes y así lograr una sociedad más integrada, diversa e innovadora (p.8).

A través de esta declaración, se puede inferir el deseo y el compromiso con que se fundó este establecimiento, con la esperanza de formar a estudiantes integrales en todos los ámbitos de su vida, en donde la inclusión es un sello que destaca al Colegio Alerce de la comuna de Chimbarongo.

Por otra parte, es importante mencionar que el establecimiento trabaja a través de prácticas pedagógicas y enfoques alternativos novedosos, siendo la tecnología una parte crucial en la innovación y prácticas diarias. A través de ella se acerca al estudiante a los aprendizajes y se les motiva a participar activamente de las clases, integrando juegos y actividades lúdicas que pueden desarrollarse en las bigtablets que se encuentran en cada sala de clases, asistiendo a la sala de computación, laboratorio de ciencias, sala de música y artes, gimnasio, cancha, entre otros.

El Colegio Alerce trabaja con las habilidades del Siglo XXI, las cuales son competencias esenciales para que los estudiantes puedan desenvolverse con éxito en un mundo cada vez más globalizado, digital y en constante cambio. Estas habilidades se dividen en tres categorías:

1. Habilidades de aprendizaje e innovación, que fomentan el pensamiento crítico, la creatividad y la colaboración.
2. Habilidades vinculadas a la información, los medios y la tecnología, en donde los educandos deben aprender a interactuar, de manera efectiva, con la tecnología y los medios digitales.
3. Habilidades para la vida y la carrera, las cuales preparan a los estudiantes para enfrentar desafíos laborales y sociales en el mundo actual, poniendo a prueba la flexibilidad, adaptabilidad, autonomía, liderazgo y responsabilidad.

Finalmente, El Colegio Alerce se define como un establecimiento acogedor y cercano con sus estudiantes, en donde cada mañana se les saluda a través de un sistema de megafonía entregando un mensaje oral que llega a cada curso, con recreos entretenidos y actividades que se realizan cada cierto tiempo según lo que estipula el calendario regional ministerial.

Síntesis del Entorno

Este año 2025, El Colegio Alerce cuenta con 250 estudiantes aproximadamente, de los cuales un 74% son prioritarios, con un índice de vulnerabilidad del 90%. La mayoría de los estudiantes provienen de diversos sectores urbanos y rurales de la ciudad, ya que se encuentra en la entrada principal de nuestra ciudad con un fácil acceso. La situación económica de las familias de la escuela se encuentra tipificada como media baja. Pese a su ubicación céntrica, su entorno es tranquilo y familiar.

La infraestructura del colegio se compone por salas de clases, sala de música y artes, laboratorio de ciencias y experimentación, laboratorio de computación, sala de profesores, comedor, oficinas para el Equipo del Programa de Integración Escolar,

oficinas para el Equipo de Convivencia Escolar, Oficinas para el Equipo Directivo y Corporación, auditorio para presentaciones artísticas, actos y ceremonias, cancha no techada y gimnasio.

Objetivos

El objetivo general del Colegio Alerce se basa en promover el pensamiento crítico y reflexivo, la creatividad y el desarrollo de habilidades socioemocionales, a través de la formación integral de potencialidades académicas y artísticas.

Dentro de los objetivos específicos que propone el Colegio Alerce, se pueden resumir los siguientes:

- Fortalecer el pensamiento reflexivo, abstracto y divergente.
- Favorecer el desarrollo de la sensibilidad y la tolerancia.
- Alcanzar altos niveles de calidad en las propuestas académicas y artísticas.
- Disponer de un plan formativo que sea flexible e integre diversas disciplinas curriculares y artísticas en el ámbito de la música y la danza.
- Proponer planes formativos, potenciando el área académica y artística.
- Utilizar la propuesta curricular Artes Integradas como estrategia de enseñanza.

El proyecto educativo enfrenta los desafíos de la educación artística, resumidos en palabras de Flores (2012) como el "hacer frente a unos sistemas de evaluación y a una sociedad que discrimina consciente e inconscientemente la actividad artística". En tal sentido, la convicción institucional de que el desarrollo del arte como experiencia de aprendizaje favorece la formación integral de los sujetos. Es a través del arte que la institución busca desarrollar los cuatro pilares de la educación definidos en el informe Delors (1994).

El proyecto educativo del Colegio Alerce busca desarrollar en los estudiantes una formación equilibrada que abarque no solo el conocimiento académico, sino también habilidades tecnológicas, artísticas, socioemocionales y culturales. Este enfoque holístico permite preparar a los estudiantes para un mundo en constante cambio, fomentando su creatividad, bienestar emocional, pensamiento crítico y reflexivo, junto a la conciencia social.

Para el establecimiento es muy importante el aprendizaje basado en proyectos, con un enfoque lúdico y experiencial, en donde los estudiantes aprenden a través del juego, la exploración y la experimentación con herramientas clave. El trabajo colaborativo es otro aspecto importante donde se desarrollan las actividades en equipo, fortaleciendo la cooperación y empatía. El seguimiento del progreso basado en la observación, autoevaluación y retroalimentación se lleva a cabo a través de la evaluación formativa y evaluación de procesos.

Misión, Visión y Sello Institucional

MISIÓN: “Nos declaramos como un colegio que colabora en la formación pedagógica, artística y humana de sus estudiantes, a través de valores institucionales; favoreciendo la construcción de su identidad”.

VISIÓN: “El Colegio Alerce aspira a ser un establecimiento reconocido en la comunidad por su compromiso con el desarrollo de valores y competencias académicas de sus estudiantes para que se desenvuelvan de manera autónoma durante la Enseñanza Media”.

SELLO INSTITUCIONAL: “Pertinencia, acompañamiento y sentido de comunidad segura, de respeto, acogedora y contenedora en la que cada uno de sus integrantes es valorado y respetado en su integridad como un ser único, con altas expectativas en la formación una formación de sus estudiantes, potenciándolos por medio del desarrollando las Artes con una mirada crítica y reflexiva”

Valores Institucionales

Los valores que destaca el Colegio Alerce son el respeto a la diversidad humana, social, religiosa y natural; tolerancia hacia sí mismo y hacia los demás; solidaridad; creatividad; pertenencia; responsabilidad; lealtad, disciplina e integración.

Relación con la Comunidad

Según lo declarado en el PEI del Colegio Alerce, se indica lo siguiente:

Uno de los desafíos del colegio es el cómo éste se muestra e inserta en la comunidad, cómo da a conocer su proyecto en el entorno. Es necesario cambiar el concepto de colegio como un lugar hermético y procurar que éste se abra a aquellas personas e instituciones que deseen conocerlo, enriquecerlo y aportar a su construcción y crecimiento como institución en proceso de desarrollo. El establecimiento, como proyección curriculares, pedagógicas, valóricas y artísticas, lo fomenta en todas sus manifestaciones, permitiendo su extensión a la comunidad en general y compartiendo experiencias con otras unidades educativas.

4. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

La Reforma Educacional, en su actual etapa, solicita a los establecimientos educacionales alcanzar mejores resultados en la calidad de los aprendizajes que se imparten, para esto el Colegio Alerce se basa en el modelo de Aseguramiento de la Calidad

de la Gestión Escolar, identificando áreas de desarrollo, objetivos y estrategias prioritarias. (Alerce, 2022).

A continuación, se presenta la ficha técnica que se utilizó para realizar la encuesta a los profesionales de la educación del Colegio Alerce, facilitada y validada por la Universidad Miguel de Cervantes (UMC), en la cual participaron 15 profesionales de la educación, incluyendo Docentes de aula, Docentes del Equipo Directivo, Educadoras del Equipo PIE y Sostenedora. Cabe destacar que esta encuesta fue adaptada por la investigadora según el contexto institucional.

Ficha Técnica

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 se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Tabla 1

Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso

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.

La ficha técnica fue aplicada a los profesionales a través de la plataforma Google Forms, en donde se facilita las respuestas de los entrevistados con alternativas. Esta ficha consta de cuatro apartados, organizado de la siguiente manera:

Apartado I: Área de Gestión del Currículum

1.1 Dimensión: Gestión pedagógica

1.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

1.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Apartado II: Área de liderazgo escolar

1.1 Dimensión: Liderazgo del sostenedor

1.2 Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

1.3 Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Apartado III: Área de convivencia escolar

1.1 Dimensión: Formación

1.2 Dimensión: Convivencia escolar

1.3 Dimensión: Participación

Apartado IV: Área gestión de recursos

1.1 Dimensión: Gestión del recurso humano

1.2 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

1.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos

Tabla 2
Estándares Indicativos de Desempeño

DIMENSIONES				
SUBDIMENSIONES	LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
	Liderazgo del Sostenedor:	Gestión curricular:	Formación	Gestión del personal
	Liderazgo del Director	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Convivencia	Gestión de recursos financieros
	Planificación y gestión de resultados	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Participación y vida democrática	Gestión de recursos educativos

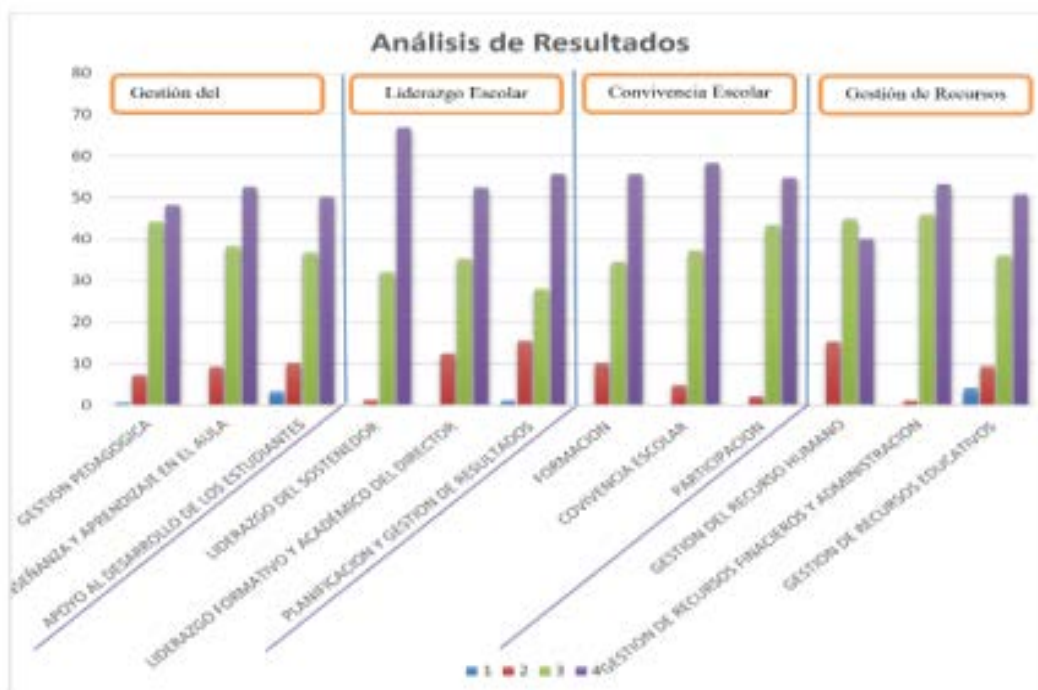
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez que se llevó a cabo el diagnóstico institucional a través de la ficha técnica facilitada por la Universidad Miguel de Cervantes y adaptada por la investigadora, de acuerdo al contexto institucional, es importante realizar el análisis respectivo, a través de las fortalezas y debilidades del Colegio Alerce, lo cual se realiza de forma cuantitativa a través de gráficos de barras y de forma cualitativa, con una descripción de cada una de ellas.

En términos generales, en la figura 5 se puede apreciar que El Colegio Alerce de Chimbarongo, generalmente, incorpora en sus prácticas la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, alcanzando el nivel 4 en la escala evaluativa utilizada, mientras que el nivel 1 es escasamente representado. Por lo tanto, se puede concluir que el Colegio cumple con los estándares indicativos de desempeño, según lo que propone el Ministerio de Educación, no obstante, hay aspectos que se deben considerar para la mejora escolar.

Figura 5

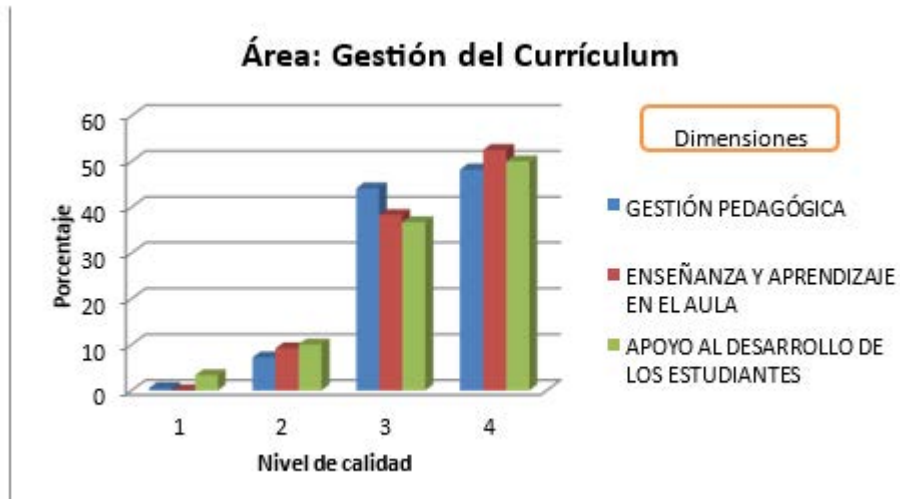
Visión global de resultados encuesta aplicada a profesionales del Colegio Alerce en las cuatro dimensiones



Área de gestión del currículum:

Figura 6

Área de gestión del currículum (resultados encuesta aplicada en Colegio Alerce)



Esta área es analizada a través de tres dimensiones: gestión pedagógica (evalúa las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje); gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula (analiza las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes) y apoyo al desarrollo de los estudiantes (evalúa las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades).

La dimensión mejor evaluada es gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula, lo cual nos indica que los profesores logran conectar con sus estudiantes en cuanto a lo que esperan de ellos, aplican diversas estrategias de enseñanza, incorporan recursos didácticos que ofrece el establecimiento, motivan a los estudiantes a participar de manera activa en las clases, logrando mantener un clima de respeto y aprendizaje, retroalimentando, monitoreando y reforzando el trabajo de los estudiantes constantemente.

La enseñanza y el aprendizaje en el aula son cruciales para el desarrollo de los conocimientos, habilidades y valores en los estudiantes. Su importancia radica en varios aspectos que son clave en este proceso, tales como: formación integral de los estudiantes, fomento del pensamiento crítico y reflexivo, desarrollo de habilidades sociales, formación ciudadana, entre otros. La enseñanza y el aprendizaje en el aula

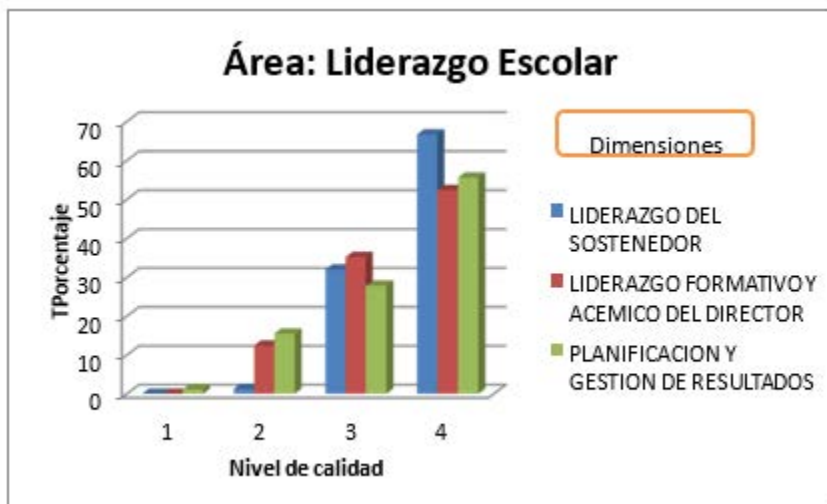
van más allá de la simple transmisión de conocimientos del docente a los estudiantes, puesto que constituyen un proceso esencial para la formación de individuos, capaces de desenvolverse en el mundo actual, siendo críticos y comprometidos con la sociedad.

La dimensión más débil es el apoyo al desarrollo de los estudiantes, en el indicador que evalúa si el establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas y el indicador referido a la orientación vocacional en apoyo a los estudiantes. Para esto es muy importante implementar estrategias que apunten al fortalecimiento de las habilidades de los estudiantes, fomentando su crecimiento intelectual, emocional y social. Esto se puede lograr con actividades desafiantes, retos adicionales con actividades avanzadas, el aprendizaje basado en proyectos, trabajo de apoyo como tutores, participación en actividades fuera de la comunidad escolar a nivel comunal, regional, nacional o internacional, en ferias, olimpiadas, competencias, concursos y cualquier otra actividad que enriquezca su experiencia y que sean vivencias significativas para ellos.

Área de liderazgo escolar:

Figura 7

Área de liderazgo escolar (resultados encuesta aplicada a en el Colegio Alerce)



Esta área es analizada a través de tres dimensiones: liderazgo del sostenedor; liderazgo formativo y académico del director (evalúa 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); planificación y gestión de resultados (analiza la definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso

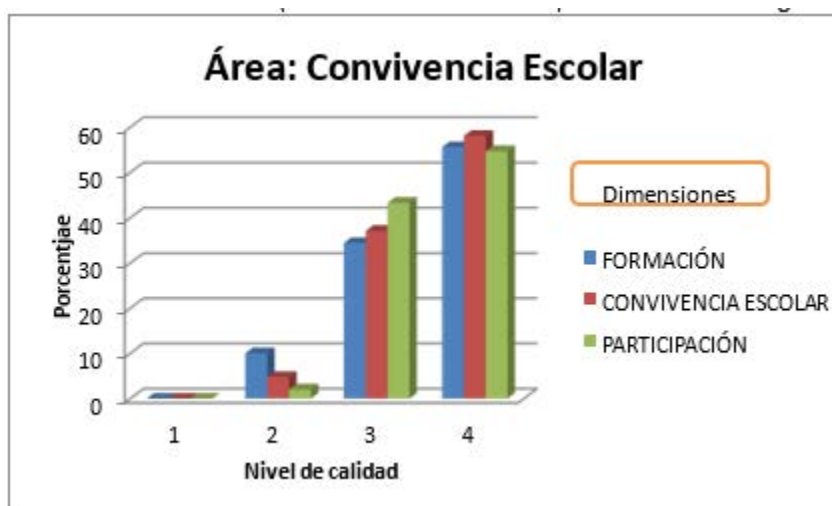
de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos. La dimensión mejor evaluada es el liderazgo del sostenedor, lo que significa que este define claramente los roles y atribuciones del director y las respeta, mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo y gestiona, eficazmente, los apoyos y recursos correspondientes. El sostenedor juega un papel clave en la gestión, desarrollo y sostenibilidad del proyecto educativo. Su trabajo con el equipo directivo, con los docentes, asistentes de la educación, administrativos y con la comunidad en general, es fundamental para garantizar una educación de calidad, contextualizada a las necesidades de los estudiantes y de su equipo educativo.

La dimensión más débil es planificación y gestión de resultados, en donde nos indica que se requiere fortalecer ciertos aspectos, tales como que se realice un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, realizar monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo y contar con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta. Durante todo este trabajo se ha expuesto la importancia de realizar un buen PME y junto con ello, es muy relevante que sea conversado, analizado y compartido con la comunidad educativa, lo cual permite la vinculación, el compromiso y motivación de los actores de la comunidad en la implementación de prácticas y acciones, hacia un fin común y conocido por todos.

Área de convivencia escolar:

Figura 8

Área de convivencia escolar (resultados encuesta aplicada en el Colegio Alerce)



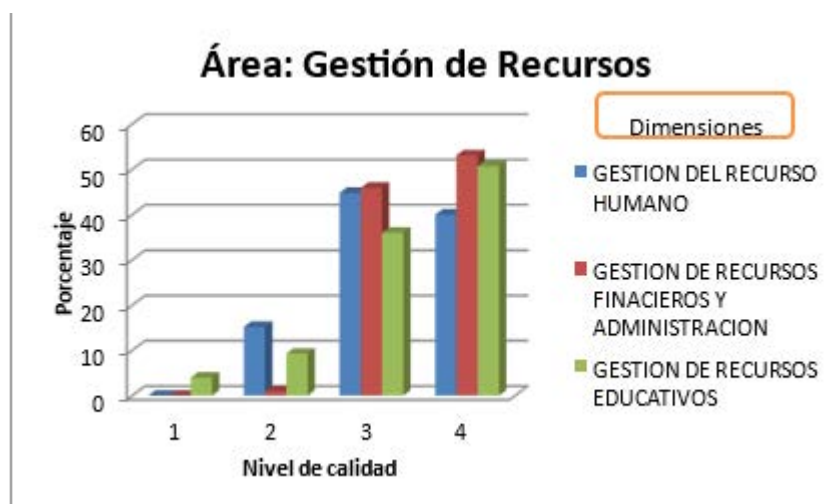
Esta área es analizada a través de tres dimensiones: formación (evalúa las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes); Convivencia Escolar (evalúa las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento

para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro); participación (analiza las 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 dimensión mejor evaluada es convivencia escolar, lo que indica que el establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los actores de la comunidad educativa, se valora la diversidad del grupo humano, se trabaja en base a la prevención, se cuenta con un reglamento de convivencia escolar, protocolos y procedimientos. Estudiar en un entorno armonioso, tranquilo y seguro permite que los educandos se desenvuelvan libre y plenamente en un espacio seguro, que los acompañe y protege. Todo ello fortalece la autoestima y la confianza en sí mismos, la motivación escolar, el bienestar emocional, el sentido de pertenencia, comunicación asertiva y la formación de valores. Además, esto ayuda a reducir la ansiedad y el estrés, facilitando una mejor asimilación de conocimientos.

La dimensión más débil es formación, lo que muestra que se requiere fortalecer algunas prácticas, tales como: lineamientos formativos, accesibilidad al coordinador de convivencia escolar, programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo. Una de las estrategias que se pueden implementar para fortalecer este aspecto puede ser promover el respeto, la inclusión y la resolución pacífica de conflictos, fortaleciendo las normas de convivencia, que estén claras y que sean consensuadas con la comunidad, aplicándolas de manera equitativa y justa. Otra estrategia puede ser la aplicación de programas de educación socioemocional (los que ya se realizan pero que no han tenido el impacto esperado), cuidado personal y prevención de conductas de riesgo. En este caso requiere de mayor acompañamiento y supervisión para que se apliquen y se implementen en la práctica y no solo como una clase más.

Figura 9

Área de gestión de recursos (resultados encuesta aplicada en el Colegio Alerce)



Esta área es analizada a través de tres dimensiones: gestión del recurso humano (evalúa las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor); gestión de recursos financieros y administración (analiza las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos); gestión de recursos educativos (evalúa las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios).

La dimensión mejor evaluada es gestión de recursos financieros y administración, es decir, que el establecimiento cuenta con un sistema de contabilidad efectiva, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia, genera contacto con redes externas a favor del Proyecto Educativo Institucional. Este es crucial para garantizar la sostenibilidad y la calidad educativa a través de un manejo eficiente de los recursos, brindando lo mejor a los estudiantes y optimizando los recursos.

La dimensión más débil es gestión del recurso humano, dentro de la cual, el indicador más bajo muestra que falta implementar mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo laboral y un sistema eficiente para reemplazos de docentes en caso de licencias médicas. La gestión del recurso humano en un colegio es clave para garantizar un trabajo bajo un ambiente armonioso, eficiente y motivador, con un equipo comprometido con sus trabajadores. El ausentismo laboral es un problema grave que afecta a nivel nacional a todos los centros educativos debido a la desmotivación de los profesionales de la educación. No obstante, hay estrategias que se pueden implementar para poder disminuir este riesgo y así evitar la discontinuidad o interrupción de la enseñanza. Una de las estrategias iniciales es la selección y contratación del personal adecuado a través de un proceso que permita seleccionar a los colaboradores según los lineamientos del establecimiento y el perfil alineado al PEI. Otra estrategia puede ser la formación continua de los docentes con aprendizaje desafiante para ellos y que sean de gran e inmediata utilidad. Otra estrategia puede ser promover un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, reconociendo y valorando el esfuerzo del personal con incentivos o programas de bienestar. Finalmente, es importante realizar el Cuestionario de Evaluación del Ambiente Laboral- Salud Mental CEAL-SM/SUSESO para poder prevenir y buscar acciones que apunten a mejorar los indicadores más descendidos según la opinión real de los trabajadores.

Frente a todo lo expuesto a modo institucional, se puede especificar que dentro de las fortalezas del establecimiento destacan las siguientes:

- Trabajo centrado en los estudiantes, brindando lo mejor a ellos para fomentar su autonomía, su desempeño en las áreas no solo académicas, sino que de forma integral, en el área artística, cultural, socioafectiva.

- Se trabaja con harta tecnología en aula, con métodos diversificados, valorando la inclusión y la diversidad de estudiantes, brindando el apoyo a todos quienes lo requieran.
- En el área académica se motiva al estudiante a trabajar en proyectos, realizando trabajo colaborativo y preparándolo para experiencias futuras.
- El área de convivencia escolar es un indicador importante puesto que se trabaja en base a la prevención de situaciones, creando un ambiente sano y armonioso, otorgando un espacio seguro para los estudiantes.
- En el área de recursos se observa un trabajo bien evaluado desde sosteneduría, lo que permite que exista un buen trabajo con su equipo educativo.

En cuanto a las debilidades, se pueden mencionar las siguientes:

- Se requiere fortalecer el apoyo a los estudiantes destacados, pues a veces, se enfocan en apoyar a los estudiantes que se encuentran más descendidos académicamente y/o que requieren más apoyo debido a sus necesidades educativas especiales, dejando de lado a quienes se encuentran más avanzados y estancándolos, en donde se debería nivelar hacia arriba y no hacia abajo, trabajando con la diversidad de estudiantes que se encuentran en aula, sin desmerecer a ninguno de ellos, sino que brindando el apoyo que ellos requieren, según sus necesidades y capacidades.
- Por otra parte, se requiere trabajar en base a una visión compartida del PEI articulado con el PME, que sea de participación y conocimiento de todos, de esta manera, se trabaja el sentido de pertenencia, el sentirse valorado e importante dentro de la comunidad. Al hacer parte a todos los integrantes se invita a participar activamente aumentando significativamente la motivación y compromiso por lograr las metas claras y que sean compartidas y consensuadas con todos, logrando mejores resultados al trabajar en equipo.
- En cuanto al área de convivencia escolar falta entregar lineamientos claros y no darlos por conocidos simplemente sin asegurarse de que todos estén al tanto de las normas, de las instrucciones y de la cultura escolar. Al trabajar bajo una metodología de prevención, cuidado personal, evitando conductas de riesgo, se hace necesario que se implemente esta cultura escolar a toda la comunidad de tal modo que todos trabajen hacia una misma dirección con un sentido claro.
- Respecto al área de recursos humanos, se hace necesario implementar mecanismos para disminuir la tasa de ausentismo laboral que ponen en pausa o dificultan la continuidad de estudios, debido a que se requiere de reemplazos que pueden ser breves o extensos. Se hace necesario crear una cultura de compromiso docente, lo cual se ve incrementado con la motivación, sentirse valorados y que su trabajo es importante para los estudiantes y para el establecimiento. Generar un ambiente laboral

sano, armonioso, con pausas activas, con consejos de profesores y reflexiones pedagógicas que sean eficientes y significativas, brindando espacio para realizar su labor docente, donde exista espacio y tiempo para que planteen sus dudas o consultas sin temor a ser juzgados ni cuestionados.

6. PLAN DE MEJORAMIENTO

El Plan de Mejoramiento Educativo es una herramienta de gestión estratégica que permite a las instituciones educativas analizar su contexto, establecer objetivos de mejora y desarrollar acciones concretas para optimizar sus procesos de enseñanza y aprendizaje. Su implementación se basa en la participación de la comunidad educativa y el uso de datos para la toma de decisiones, garantizando así una educación de calidad y sostenible en el tiempo.

Tabla 3
Plan de Mejoramiento Colegio Alerce

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión Pedagógica ▪ Enseñanza y aprendizaje en el aula ▪ Apoyo al desarrollo de los estudiantes 	Destacar positivamente a los estudiantes que tienen un excelente desempeño académico, brindando oportunidades de crecimiento y experiencias enriquecedoras que potencien sus competencias. Fortalecer las orientaciones vocacionales de los estudiantes que egresan de 8° Año Básico, ayudándoles a escoger la mejor opción para su futuro en base a sus intereses y necesidades .	Brindar al menos dos oportunidades de crecimiento académico a los estudiantes que destacan positivamente en el establecimiento.	Fortalecimiento en todos los aspectos del refuerzo positivo y focalización a los estudiantes destacados, brindando instancias enriquecedoras y significativas para ellos, tanto dentro como fuera del establecimiento a modo que puedan destacar no solo a nivel institucional sino que comunal, regional o nacional.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directora ▪ Jefa de Unidad <p>Técnica Pedagógica</p>

Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Fortalecer un proceso	El 85% de los funcionarios	Generar instancias de	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sostenedora ▪ Directora
		Liderazgo formativo y académico del director Planificación y gestión de resultados			
		sistemático de revisión y análisis del PME de forma grupal, junto con los otros documentos institucionales, tales como el PEI, el Reglamento Interno de Convivencia Escolar y el Reglamento de Evaluación.	participa activamente en las actividades institucionales, se involucra y forma parte de él, como lo es el PME y los otros documentos institucionales.	análisis y reflexión del PME y otros documentos institucionales (PEI, RICE, Reglamento de Evaluación).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefa de Unidad ▪ Técnico Pedagógica Inspector General Coordinadora Convivencia Escolar.
Convivencia escolar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación ▪ Convivencia ▪ escolar Participación 	Brindar instancias para la entrega de lineamientos claros y horarios fijos de atención semanal de la coordinadora de Convivencia Escolar.	El 90% de los docentes conoce y aplica los reglamentos del colegio existiendo una articulación y comunicación fluida con Convivencia Escolar.	Acompañamiento a los docentes con foco en la formación y conocimiento de los lineamientos institucionales a través de entrevistas y monitoreo constante.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinadora ▪ de Convivencia Escolar Dirección

CONCLUSIÓN

Las buenas prácticas en un colegio son fundamentales para garantizar un ambiente de aprendizaje seguro, inclusivo y de calidad. A través de estrategias pedagógicas innovadoras, una gestión eficiente y participación activa de la comunidad educativa, se logra mejorar el rendimiento académico, fortalecer los valores y promover el bienestar de estudiantes y docentes. La continuidad y evaluación de estas prácticas permiten su adaptación a nuevos desafíos, asegurando una educación más equitativa y efectiva para todos.

En definitiva, las mejoras basadas en el PME buscan una transformación integral de los establecimientos educativos, abordando aspectos pedagógicos, de gestión, infraestructura y participación comunitaria, con el objetivo de ofrecer una educación equitativa y de calidad para todos los estudiantes.

A través de esta investigación realizada, se puede evidenciar que las prácticas del Colegio Alerce son evaluadas mayormente de forma positiva, no obstante, hay factores claves que requieren ser fortalecidos y mejorados. Para ello se requiere mucha articulación con todo el equipo educativo, con entidades externas, comunicación fluida entre todos y mejorar la labor de recursos humanos. En este caso se comprueba lo que dice Fullan (1940), acerca de reinventar el aprendizaje, fortalecer las capacidades colectivas, entre otras.

Es así como las prácticas del Colegio Alerce deberían mejorar siguiendo las acciones del PME, las cuales se realizan, pero no están totalmente socializadas ni consensuadas. Es por ello que debe existir una articulación entre todo el cuerpo docente, asistentes de aula y administrativos para poder lograr implementar las acciones con éxito. Con esto se abre una puerta a implementar de la mejor manera los aspectos que se deben fortalecer según lo analizado y evidenciado en esta investigación. Mejorar la gestión pedagógica en el Colegio Alerce es esencial para elevar la calidad educativa y fomentar un entorno de aprendizaje efectivo a través de metas claras y compartidas con la comunidad, la implementación de tecnologías educativas, el desarrollo profesional docente y la creación de un ambiente escolar positivo. Perfeccionar el liderazgo en el colegio es esencial para fomentar un entorno educativo de calidad y promover el éxito académico de los estudiantes a través del desarrollo de la inteligencia emocional, la colaboración con las familias y la comunidad, el establecimiento de alianzas estratégicas, la visión compartida y prácticas de liderazgo pedagógico.

Fortalecer la convivencia escolar es muy importante para poder crear un ambiente educativo seguro, inclusivo y propicio para el aprendizaje a través de normas claras y compartidas, el diálogo y la resolución pacífica de conflictos, la participación activa de la comunidad educativa, la implementación de programadas de mediación escolar, desarrollo de habilidades socioemocionales, reconocimiento y fortalecimiento de comportamientos positivos y adaptar estrategias a la diversidad cultural.

Optimizar el área de recursos humanos es crucial para mejorar la calidad educativa y el bienestar de los colaboradores a través de la definición de perfiles profesionales y procesos de selección adecuados, la implementación de evaluaciones de desempeño justas y transparentes, el liderazgo directivo y el trabajo en equipo, la formación continua y el desarrollo profesional, la comunicación y la empatía, adaptabilidad y flexibilidad, implementación de programadas de bienestar laboral

BIBLIOGRAFÍA

Abreu, J. L. (2012). La Relación entre el Marco Teórico. Las Preguntas de Investigación y Objetivos de la Investigación. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 7(2), 174–186. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=93609052&lang=es&site=e-host-live>.

Biblioteca de Congreso Nacional de Chile (2019). Ley 20.529 Sistema Nacional de Aseguramiento de La Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización. Recuperado de: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1028635>

Fontalvo Herrera, T. J. (2007). La gestión avanzada de la calidad: metodologías eficaces para el diseño, implementación y mejoramiento de un sistema de gestión de la calidad: (ed.). Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000.

Manzo, L., Venegas- Ramos, L. (2020). *Guía de Escritura Académica*. Santiago de Chile: Universidad Miguel de Cervantes, Dirección de Postgrado e Investigación.

Recuperado de: http://estudios.umc.cl/wp-content/uploads/2021/05/GU%-C3%8DA-DEESCRITURAACAD%C3%89MICA_2020_compressed.pdf.

Ministerio de Educación. (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Recuperado de: https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf • Ministerio de Educación.

(2021). Marco para la Buena Enseñanza. Recuperado de : <https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wpcontent/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>

Nail Kröyer, O. (2018). Gestión y liderazgo en el ámbito de la convivencia escolar: (ed.). RIL editores. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/106296?page=69> (p. 37-67) (p. 158-170)

Naranjo, D. (2016). *Manual de habilidades directivas y liderazgo: formación para el empleo*. Madrid, Spain: Editorial CEP, S.L. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/50980?page=112>.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DEL COLEGIO ALEMÁN DE VIÑA DEL MAR, VIÑA DEL MAR, REGIÓN DE VALPARAÍSO, CHILE

Paola Flores Gómez

RESUMEN

El presente trabajo desarrolla un diagnóstico institucional y un plan de mejoramiento educativo (PME) para el Colegio Alemán de Viña del Mar, en el marco de un enfoque de gestión de calidad. A partir de una metodología mixta, que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas, se recolectó información mediante encuestas a estudiantes, apoderados y docentes, entrevistas a directivos y análisis documental. El objetivo del estudio fue evaluar el desempeño institucional en las áreas de gestión pedagógica, liderazgo, convivencia escolar y administración de recursos, conforme a los Estándares Indicativos de Desempeño del Ministerio de Educación de Chile. Los resultados revelaron avances importantes en innovación pedagógica, liderazgo estratégico y digitalización de procesos. Sin embargo, se identificaron debilidades en la evaluación formativa, la comunicación institucional y el abordaje del bienestar socioemocional estudiantil. El diagnóstico evidenció la necesidad de fortalecer la formación docente, ampliar el equipo psicosocial y mejorar la planificación curricular para disminuir la sobrecarga académica. El Plan de Mejoramiento Educativo propone acciones estratégicas orientadas a optimizar el uso de metodologías activas, robustecer el liderazgo pedagógico, fomentar una cultura de sana convivencia y modernizar la infraestructura tecnológica del establecimiento. Estas estrategias fueron formuladas con indicadores de éxito medibles, responsables asignados y plazos definidos. Se espera que la implementación del PME impacte positivamente en la calidad del aprendizaje, el bienestar de la comunidad educativa y la sostenibilidad del proyecto educativo institucional.

1.- INTRODUCCIÓN

La calidad de la educación ha adquirido una relevancia creciente en el debate público y en la gestión de los sistemas escolares, especialmente en contextos marcados por la transformación digital, la diversidad sociocultural y la creciente demanda de procesos formativos integrales. En este marco, la UNESCO (2015) plantea que “una educación de calidad no solo considera el acceso y la cobertura, sino también el desarrollo integral de las personas, la pertinencia de los aprendizajes y la capacidad de adaptación del sistema a los cambios culturales y tecnológicos” (p. 12). Estas condiciones exigen fortalecer la gestión institucional como eje articulador de prácticas pedagógicas, estrategias de liderazgo y estructuras organizacionales orientadas a la mejora continua. El presente trabajo se inscribe en el Magíster en Educación con mención en Gestión

de Calidad y tiene como propósito analizar el funcionamiento institucional del Colegio Alemán de Viña del Mar mediante un diagnóstico integral que permita identificar sus fortalezas y debilidades, y a partir de ello, formular un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) pertinente, factible y evaluable. La propuesta se sustenta en los Estándares Indicativos de Desempeño definidos por el Ministerio de Educación de Chile (CPEIP, 2021), los cuales entregan orientaciones técnicas para una gestión escolar efectiva, abordando cuatro dimensiones esenciales: liderazgo, gestión pedagógica, convivencia escolar y gestión de recursos.

Desde un enfoque teórico, se recogen los aportes de Hargreaves (2013), quien plantea que “el liderazgo sostenible implica un compromiso con la mejora educativa que perdure en el tiempo, integrando prácticas éticas, inclusivas y colaborativas para enfrentar los desafíos del cambio” (p. 18). Esta visión resulta fundamental en contextos escolares que buscan transformar sus culturas organizacionales desde una perspectiva de equidad y corresponsabilidad.

Por su parte, Lieury y Fenouillet (2014) destacan que “la motivación escolar está profundamente vinculada con la claridad de los objetivos de aprendizaje, la relevancia de las tareas escolares y la percepción de competencia por parte del estudiante” (p. 63), lo que subraya la necesidad de generar experiencias pedagógicas significativas y contextualizadas. Esta mirada permite comprender cómo los factores afectivos y cognitivos inciden directamente en el rendimiento académico y en la permanencia escolar.

Finalmente, Rojas (2024) sostiene que “la evaluación formativa debe ser comprendida como un proceso continuo de retroalimentación que permite al docente ajustar su enseñanza y al estudiante tomar conciencia de su aprendizaje” (p. 45). Esta perspectiva refuerza la idea de que evaluar no es solo medir, sino acompañar activamente los procesos de aprendizaje, en coherencia con los principios de mejora continua que orientan este trabajo.

Metodológicamente, el estudio adopta un enfoque mixto de tipo descriptivo, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una visión amplia y profunda del funcionamiento institucional. Se aplicaron encuestas a docentes, estudiantes y apoderados; entrevistas semiestructuradas a líderes pedagógicos; y análisis documental del Proyecto Educativo Institucional (PEI), planificaciones curriculares y registros institucionales. La triangulación de estas fuentes permitió contrastar percepciones, identificar patrones comunes y contextualizar los hallazgos según las particularidades del establecimiento.

Este documento se organiza en doce apartados: comienza con la introducción, seguida del marco teórico, el marco contextual, el diagnóstico institucional y el aná-

lisis de resultados. Posteriormente, se presenta el Plan de Mejoramiento Educativo, acompañado de la conclusión, la bibliografía y los anexos. En su conjunto, este trabajo busca aportar al fortalecimiento de la gestión institucional del Colegio Alemán de Viña del Mar, promoviendo prácticas pedagógicas transformadoras en coherencia con los principios de liderazgo pedagógico, equidad formativa y sostenibilidad educativa.

2.- MARCO TEÓRICO

La gestión escolar contemporánea se comprende como un proceso integral, dinámico y estratégico que involucra múltiples dimensiones del quehacer educativo. No se trata solo de administrar recursos o coordinar actividades, sino de conducir una institución hacia el cumplimiento de su misión educativa, a través de prácticas sistemáticas de liderazgo, planificación, evaluación, formación y toma de decisiones. Este enfoque reconoce que todos los componentes del sistema escolar deben articularse de manera coherente para generar ambientes de aprendizaje efectivos y sostenibles. De este modo, la gestión escolar se posiciona como un factor clave para impulsar procesos de mejora continua, responder a las exigencias del contexto y garantizar el derecho a una educación de calidad para todos y todas.

Uno de los pilares del aseguramiento de la calidad educativa en Chile es la aplicación de los Estándares Indicativos de Desempeño, que permiten orientar, evaluar y proyectar el trabajo institucional. Estos estándares, establecidos por el Ministerio de Educación, están organizados en cuatro dimensiones fundamentales: liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos. Cada una se articula con subdimensiones específicas y estándares que definen niveles de desarrollo, desde lo incipiente hasta lo avanzado. Según el Ministerio de Educación de Chile (2021), “los estándares indicativos de desempeño constituyen una herramienta orientadora para el mejoramiento continuo, ya que permiten monitorear el avance de los establecimientos educacionales en función de criterios comunes de calidad y equidad” (p. 18). Esta afirmación refuerza su utilidad como marco técnico para guiar procesos de autoevaluación, planificación y toma de decisiones pedagógicas en contextos institucionales con particularidades culturales y lingüísticas propias, como el del Colegio Alemán de Viña del Mar.

A continuación, se presentan las cuatro dimensiones que conforman los Estándares Indicativos de Desempeño, explicando sus subdimensiones y su relevancia en el contexto específico del establecimiento.

1.- Liderazgo

Esta dimensión contempla las capacidades del sostenedor, director y equipo directivo para liderar procesos institucionales con visión estratégica, es decir, con la capacidad de definir una ruta clara de desarrollo institucional, movilizar a la comunidad

educativa hacia metas compartidas y gestionar los recursos de manera coherente con el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Esta visión estratégica no solo contempla la planificación a largo plazo, sino también la capacidad de responder oportunamente a los desafíos del contexto, evaluar los avances de forma sistemática y tomar decisiones informadas para mejorar los resultados escolares y fortalecer la cultura organizacional. Incluye tres subdimensiones: liderazgo del sostenedor, liderazgo del director y planificación y gestión de resultados. En el contexto del Colegio Alemán de Viña del Mar, el liderazgo implica conducir una comunidad bicultural que promueve el pluralismo, la excelencia y la innovación pedagógica. El liderazgo pedagógico efectivo permite articular metas institucionales con el trabajo docente, promoviendo la toma de decisiones basada en evidencia y fortaleciendo el sentido de comunidad educativa. Como plantea Hargreaves (2013), “el liderazgo sostenible articula principios éticos con prácticas de mejora continua, impactando directamente en el aprendizaje” (p. 45).

2.- Gestión pedagógica

Comprende las subdimensiones de gestión curricular, enseñanza y aprendizaje en el aula, y apoyo al desarrollo de los estudiantes. La gestión curricular implica asegurar la coherencia entre los objetivos de aprendizaje, los contenidos y las metodologías, garantizando su adecuación al contexto y al PEI del establecimiento. La enseñanza y el aprendizaje en el aula se enfocan en la implementación efectiva de estrategias pedagógicas que promuevan la participación del estudiantado, el pensamiento crítico y el uso de recursos didácticos pertinentes. Por su parte, el apoyo al desarrollo de los estudiantes contempla la implementación de acciones orientadas al acompañamiento académico, emocional y social, con énfasis en la inclusión, el bienestar y la equidad educativa. Esta dimensión tiene como centro la mejora continua de los aprendizajes mediante prácticas pedagógicas actualizadas, contextualizadas y significativas. En un establecimiento bicultural como el Colegio Alemán, la gestión pedagógica también debe abordar la integración de culturas, lenguas y formas de aprendizaje. Lieury y Fenouillet (2014) afirman que “la motivación escolar está profundamente vinculada con la claridad de los objetivos de aprendizaje, la relevancia de las tareas escolares y la percepción de competencia por parte del estudiante” (p. 63). Para ello, la planificación curricular debe estar alineada con el PEI y los estándares curriculares nacionales, y promover una evaluación formativa que oriente las decisiones docentes. Según Rojas (2024), “la evaluación formativa permite al docente ajustar su enseñanza en función de las necesidades de aprendizaje del estudiante, favoreciendo procesos más inclusivos y pertinentes” (p. 102). Esta afirmación refuerza la importancia de implementar prácticas evaluativas flexibles y reflexivas, especialmente en contextos particular como el del Colegio Alemán, donde, si bien no se observa una alta heterogeneidad del estudiantado, existen esfuerzos institucionales por avanzar hacia una educación más inclusiva. Estos esfuerzos incitan a ampliar las estrategias pedagógicas para atender distintas trayectorias y estilos de aprendizaje, promoviendo un enfoque más flexible,

consciente y equitativo en el aula.

3.- Formación y convivencia

Esta dimensión abarca las subdimensiones de formación y convivencia, y participación y vida democrática. Enfocada en el desarrollo de ambientes escolares seguros, inclusivos y afectivos, donde se promueva el respeto por la diversidad, la empatía y la resolución pacífica de conflictos. Incluye acciones preventivas y formativas que fortalezcan la convivencia como parte del proceso educativo. La participación y vida democrática, por su parte, busca fomentar el protagonismo estudiantil, la corresponsabilidad y el ejercicio de la ciudadanía dentro de la comunidad escolar. En conjunto, estas subdimensiones permiten consolidar una cultura institucional orientada al bienestar socioemocional, al diálogo y al fortalecimiento del tejido comunitario escolar. Su propósito es generar condiciones que favorezcan el desarrollo integral del estudiantado, en un ambiente de respeto, equidad y participación. En instituciones como el Colegio Alemán, donde conviven diversas culturas y trayectorias familiares, la convivencia escolar adquiere una dimensión aún más profunda, que requiere políticas claras, protocolos de actuación y acciones preventivas. Según el Ministerio de Educación de Chile, en el Marco para la Buena Enseñanza (2019) indica que: “la convivencia debe ser gestionada como una herramienta pedagógica que favorezca el desarrollo de habilidades socioemocionales, la ciudadanía activa y el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa” (p. 14). Este enfoque implica comprender la convivencia no solo como una dimensión relacional, sino como un eje pedagógico transversal que se enseña, se aprende y se practica diariamente en la vida escolar.

4.- Gestión de recursos

La gestión de recursos implica organizar de forma eficiente los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros del establecimiento. Esta dimensión resulta fundamental para garantizar condiciones que favorezcan los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional. La planificación estratégica en esta área permite anticipar necesidades, asignar presupuestos de manera racional, mantener una infraestructura adecuada y asegurar el acceso equitativo a los recursos por parte de toda la comunidad educativa. Abarca las subdimensiones de gestión de personal, gestión financiera y gestión de recursos educativos. En el Colegio Alemán, donde existe una fuerte inversión en infraestructura, innovación tecnológica y formación docente, esta dimensión debe proyectarse con visión estratégica y sostenible. La autoevaluación institucional permite identificar brechas en estas áreas y establecer objetivos en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que respondan a dichas necesidades. Pérez y Salazar (2019) señalan que una gestión de recursos eficiente “articula los fines pedagógicos con la capacidad de movilizar medios adecuados para alcanzarlos” (p. 91).

En síntesis, los Estándares Indicativos de Desempeño constituyen una herramienta orientadora que permite analizar la calidad de la gestión institucional en sus distintas dimensiones. En el contexto del Colegio Alemán de Viña del Mar, su aplicación permite realizar un diagnóstico contextualizado, participativo y orientado a la mejora continua, consolidando una cultura escolar basada en la evidencia, el compromiso y el desarrollo profesional docente.

3.-MARCO CONTEXTUAL

3 1.-Reseña histórica y origen institucional.

El Colegio Alemán de Valparaíso, actualmente ubicado en Viña del Mar, fue fundado en el año 1857 por miembros de la colonia alemana que se había asentado en la región. Su creación respondió a la necesidad de ofrecer a los hijos e hijas de inmigrantes alemanes una educación que preservara su idioma, cultura y valores, sin dejar de lado la integración con el entorno chileno. En sus primeros años, funcionó como una escuela multigrado, enfocada en el aprendizaje del idioma alemán y en el cultivo del espíritu humanista, base del ideario educativo germano.

A lo largo de sus más de 165 años de trayectoria, la institución ha sido testigo y partícipe de múltiples transformaciones sociales, pedagógicas y culturales, consolidando su sello bicultural y su apertura al cambio. En 2004, el colegio trasladó sus dependencias a la comuna de Viña del Mar, adoptando una infraestructura moderna y funcional que respalda su modelo pedagógico innovador. El colegio forma parte de la red de colegios alemanes en Chile y mantiene vínculos activos con organismos educativos en Alemania.

3.2.- Identificación general del establecimiento.

El colegio Alemán, es una institución particular pagada, es decir que es administrada por una corporación sin fines de lucro, cuya figura sostenedora le otorga autonomía para definir sus lineamientos institucionales, estructurar su gestión financiera, seleccionar su cuerpo docente y diseñar estrategias curriculares propias. Por otra parte, tiene reconocimiento ministerial pero no está obligada a participar en aplicación de instrumentos estandarizados como el SIMCE o pruebas DÍA. No recibe subvención económica estatal, pero está supeditada a la regulación de las leyes ministeriales del estado. Esta institución privilegia la evaluación interna rigurosa y el seguimiento permanente de los aprendizajes a través de instrumentos propios y pruebas internacionales. Esta autonomía implica también una alta exigencia por mantener prácticas de autorregulación, mejora continua y rendición de cuentas hacia su comunidad educativa.

3.3.- Matrícula y organización por ciclos

La matrícula total del establecimiento asciende a aproximadamente 1.200 estudiantes, distribuidos en tres niveles principales: educación parvularia, educación básica y educación media. Cada uno de estos niveles cuenta con jefaturas específicas, equipos técnicos y coordinación pedagógica. La estructura por ciclo es la siguiente

Ciclo	Matrícula aproximada
Educación Parvularia	180 estudiantes
Educación Básica	520 estudiantes
Educación Media	500 estudiantes

3.4.- Dotación de personal

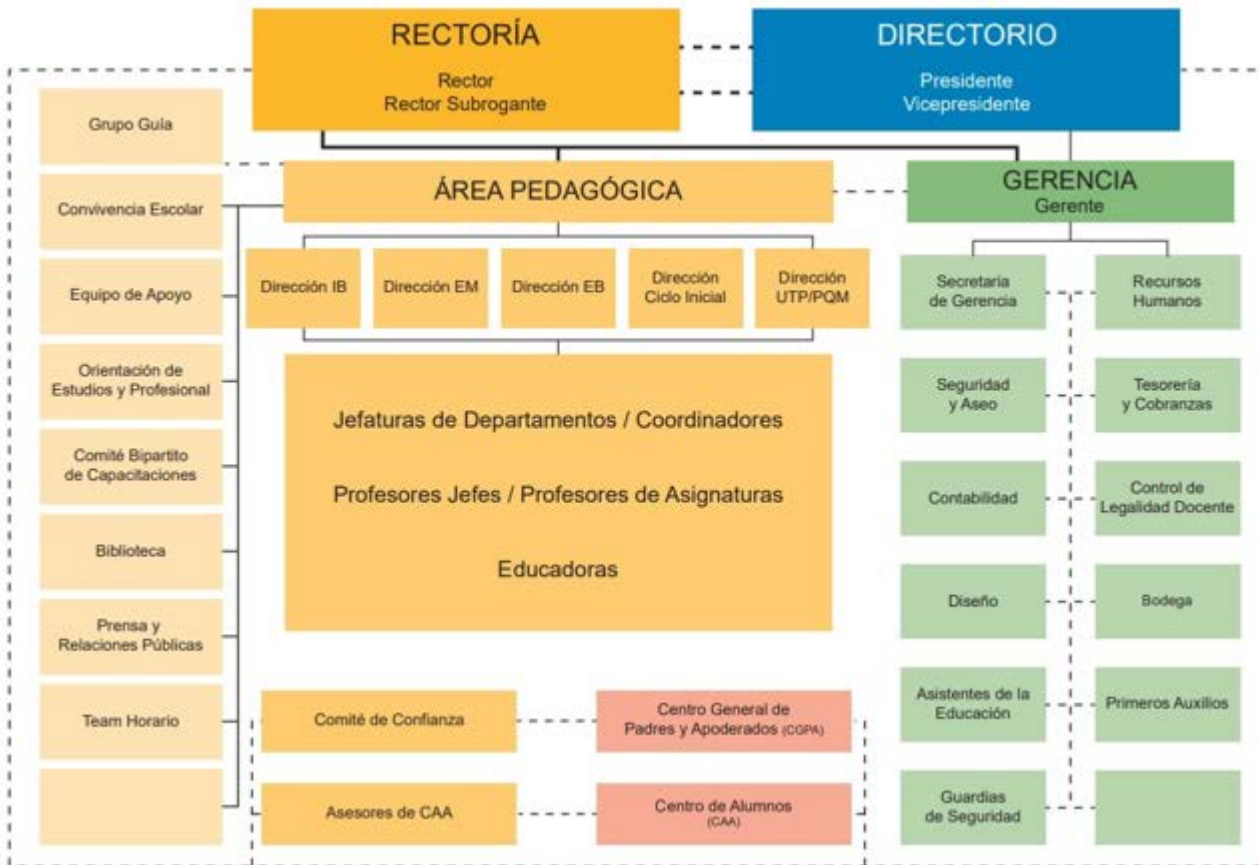
El equipo humano del Colegio Alemán se compone de profesionales altamente calificados, organizados en distintos estamentos. A continuación, se presenta una tabla resumen de la dotación por áreas:

Estamento	Número aproximado de funcionarios
Alta Dirección	3
Coordinadores académicos	6
Docentes de aula	90
Profesores de asignatura	30
Educadoras de párvulos	10
Psicólogos y orientadores	6
Asistentes de la educación	25
Personal administrativo	20
Auxiliares de servicio	15

3. 5.- Organigrama institucional

ORGANIGRAMA • Colegio Alemán de Valparaíso

7.8.2017



3.6.- Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional 2025–2028 del Colegio Alemán de Viña del Mar constituye un instrumento estratégico que orienta la gestión pedagógica, organizacional y formativa del establecimiento. Su actualización fue construida de manera participativa, involucrando a los distintos estamentos de la comunidad educativa, y se alinea con los principios de los Colegios de Habla Alemana en Chile, el Ministerio de Educación y los estándares internacionales del Bachillerato Internacional (IB).

La misión institucional declara el compromiso con la formación integral de estudiantes autónomos, reflexivos, plurilingües y comprometidos con su entorno. Esta visión se traduce en una propuesta educativa bicultural de excelencia que equilibra las culturas chilena y alemana, promoviendo una formación académica rigurosa y el desarrollo de competencias para el siglo XXI.

El PEI se estructura en torno a cinco sellos formativos que atraviesan el quehacer escolar:

- Excelencia Académica Bicultural, basada en el aprendizaje del idioma alemán, el uso de metodologías activas y el acceso a programas internacionales como el GIB.

- Autonomía y pensamiento crítico, promovidos desde temprana edad mediante experiencias significativas que fomentan la toma de decisiones responsables.
- Respeto por la diversidad y mentalidad abierta, desde una perspectiva laica, pluralista e inclusiva.
- Convivencia y sentido de comunidad, que impulsa el trabajo colaborativo, el compromiso social y el desarrollo de la empatía.
- Conciencia medioambiental, que integra acciones educativas sostenibles, como el trabajo del Centro de Germinación de Especies Nativas.

Asimismo, el PEI define perfiles claros para estudiantes, docentes, directivos, asistentes y familias, fortaleciendo la corresponsabilidad educativa y la cohesión institucional. Finalmente, se establece como un marco orientador para los procesos de autoevaluación, diagnóstico y formulación del Plan de Mejoramiento Educativo, en coherencia con una gestión escolar basada en la calidad, la equidad y la mejora continua

3. 7.- Antecedentes pedagógicos

El proyecto pedagógico del Colegio Alemán se sustenta en una visión humanista y constructivista, centrada en el aprendizaje significativo y la formación valórica. Destaca la enseñanza bilingüe desde los primeros niveles, el uso de metodologías activas y el enfoque en la formación integral. Entre sus líneas prioritarias se encuentran:

Eje pedagógico	Descripción breve
Bilingüismo	Enseñanza del alemán desde prekínder y su integración curricular.
Metodologías activas	Aprendizaje basado en proyectos, cooperativo y resolución de problemas.
Evaluación formativa	Uso de rúbricas, retroalimentación y autoevaluación permanente.
Formación Integral	Fomento de habilidades socioemocionales y valores humanistas.
Enfoque intercultural	Promoción del respeto a la diversidad cultural y la identidad.

3.8.- Infraestructura

El Colegio Alemán de Viña del Mar cuenta con una infraestructura moderna y funcional, diseñada para responder a los desafíos pedagógicos actuales y a las necesidades de su comunidad educativa. El establecimiento está emplazado en un terreno amplio y arborizado, con espacios seguros y confortables que favorecen el aprendizaje

activo, la convivencia escolar y el bienestar de los estudiantes.

Las instalaciones incluyen aulas equipadas con tecnología de apoyo al aprendizaje, laboratorios de ciencias y computación, biblioteca bilingüe, talleres de arte, salas de música, gimnasio, canchas deportivas, comedores y espacios de esparcimiento. Además, dispone de jardines infantiles adecuados para la primera infancia y zonas de recreación diferenciadas por ciclo.

La infraestructura del colegio permite desarrollar actividades curriculares y extracurriculares de manera integrada, asegurando ambientes propicios tanto para el estudio como para la formación integral del alumnado.

3.9.- Participación de padres y apoderados

La comunidad de padres y apoderados tiene una participación activa en el establecimiento a través del Centro General de Padres y Apoderados (CGPA), reuniones sistemáticas con docentes y participación en instancias formales como consejos escolares. El colegio reconoce a las familias como un actor clave en la formación de los estudiantes, y fomenta la comunicación constante y el trabajo colaborativo.

El protagonismo de las familias se diferencia por su involucramiento en procesos de toma de decisiones, especialmente en temas de convivencia escolar, seguridad, actividades extracurriculares y orientación vocacional. Esta vinculación potencia la corresponsabilidad educativa y enriquece la cultura institucional.

4 .DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

La realización de un diagnóstico institucional constituye una etapa clave del ciclo de mejora continua, ya que permite identificar de manera sistemática y contextualizada las fortalezas y debilidades del establecimiento. A través del análisis de evidencia cualitativa y cuantitativa, se busca generar una comprensión profunda de los procesos de gestión escolar para orientar decisiones estratégicas que impacten positivamente en los aprendizajes y en la cultura institucional. Según el Ministerio de Educación (2021), “la autoevaluación contribuye a la mejora educativa, ya que promueve que el establecimiento analice sus procesos de gestión e identifique sus fortalezas y debilidades, para poder potenciar las primeras y hacerse cargo de sus problemas” (p. 14).

En el caso del Colegio Alemán de Valparaíso, este diagnóstico se fundamenta en los Estándares Indicativos de Desempeño definidos por el Ministerio de Educación de Chile, los cuales organizan la gestión escolar en cuatro dimensiones: gestión pedagógica,

gica, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos. Cada una de ellas ha sido analizada mediante la triangulación de encuestas, entrevistas, análisis documental y observación institucional.

4 1.- Recogida y análisis de información diagnóstica:

Para la elaboración del diagnóstico institucional del Colegio Alemán de Valparaíso se utilizó una metodología mixta, basada en la aplicación de instrumentos cualitativos y cuantitativos. Se encuestó a un total de 28 docentes, 15 estudiantes de enseñanza media y 12 apoderados, seleccionados por conveniencia a partir de su disponibilidad y disposición voluntaria. Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas a cuatro miembros del equipo directivo y al equipo psicosocial, lo que permitió obtener información desde distintas perspectivas institucionales. Junto con ello, se desarrolló una revisión documental que consideró el Proyecto Educativo Institucional (PEI), reglamentos internos, planificaciones pedagógicas, protocolos de convivencia y actas de reuniones. Esta combinación metodológica permitió triangular los datos obtenidos y sustentar un análisis técnico por dimensión que dé cuenta de las principales fortalezas y debilidades de la institución.

4 .2.- Sistema de Evaluación Institucional:

El proceso diagnóstico institucional se realizó aplicando los Estándares Indicativos de Desempeño definidos por el Ministerio de Educación de Chile (2021), los cuales permiten valorar la calidad de la gestión escolar en sus distintas dimensiones. Para este fin, se utilizó una escala cuantitativa de cuatro niveles que orienta el análisis y la priorización de acciones:

Nivel	Descripción general
1	Desarrollo débil: la práctica no se ha implementado o presenta serias deficiencias.
2	Desarrollo incipiente: la práctica ha sido iniciada, pero su aplicación es parcial o inconsistente.
3	Desarrollo satisfactorio: la práctica se ejecuta de forma sistemática, con evidencia de funcionamiento y alineación al PEI.
4	Desarrollo avanzado: la práctica está institucionalizada, muestra resultados positivos y es referente para otros procesos.

4 3.-Análisis por Dimensión

Esta escala fue aplicada a cada práctica evaluada dentro de las dimensiones de: gestión pedagógica, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos. Los resultados se presentan en tablas y figuras por dimensión, seguidos de un análisis técnico y un FODA interpretativo, que permite proyectar acciones para el Plan de Mejoramiento Educativo.

Dimensión 1: Gestión Pedagógica.

El proceso diagnóstico institucional se realizó aplicando los Estándares Indicativos de Desempeño definidos por el Ministerio de Educación de Chile (2021), los cuales permiten valorar la calidad de la gestión escolar en sus distintas dimensiones. Para este fin, se utilizó una escala cuantitativa de cuatro niveles que orienta el análisis y la priorización de acciones:

- 1.-Desarrollo débil: la práctica no se ha implementado o presenta serias deficiencias.
- 2.-Desarrollo incipiente: la práctica ha sido iniciada, pero su aplicación es parcial o inconsistente.
- 3.-Desarrollo satisfactorio: la práctica se ejecuta de forma sistemática, con evidencia de funcionamiento y alineación al PEI.
- 4.-Desarrollo avanzado: la práctica está institucionalizada, muestra resultados positivos y es referente para otros procesos.

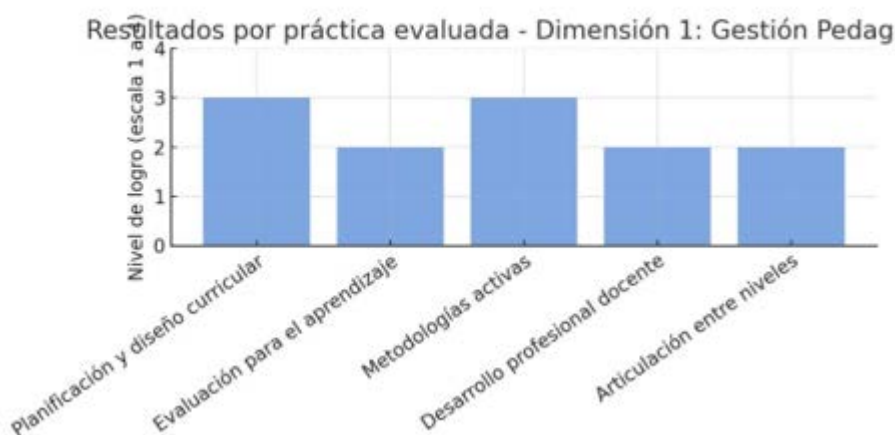
Esta escala fue aplicada a cada práctica evaluada dentro de la dimensión de gestión pedagógica. A continuación, se presentan los resultados.

Tabla 1. Resultados por práctica evaluada en la dimensión de gestión pedagógica

Práctica evaluada	Nivel de logro
Planificación y diseño curricular	Medio-Alto
Evaluación para el aprendizaje	Medio
Metodologías activas	Medio-Alto
Desarrollo profesional docente	Medio
Articulación entre niveles	Medio

Figura 1. Representación gráfica de los resultados por práctica evaluada

Figura 1. Representación gráfica de los resultados por práctica evaluada



La dimensión de gestión pedagógica se refiere a la capacidad del establecimiento para planificar, ejecutar y evaluar procesos de enseñanza y aprendizaje con foco en la mejora continua. En el Colegio Alemán de Valparaíso, los resultados obtenidos muestran un desempeño global situado entre los niveles medio y medio-alto, lo cual refleja fortalezas consolidadas y áreas con potencial de desarrollo.

La planificación curricular evidencia consistencia entre los objetivos de aprendizaje y las estrategias metodológicas implementadas, especialmente en los niveles de educación básica. No obstante, en los niveles superiores se percibe una carga académica intensiva que puede limitar la aplicación de metodologías diferenciadas y el equilibrio en la profundización de contenidos.

Respecto a la evaluación para el aprendizaje, si bien se aplican diversos instrumentos, se detecta escasa retroalimentación formativa sistemática. Esto se alinea con lo planteado por Rojas (2024): “la evaluación formativa requiere intencionalidad, seguimiento y coherencia entre criterios y evidencia” (p. 78). Se recomienda fortalecer el uso de rúbricas, retroalimentación descriptiva y prácticas de autoevaluación. Las metodologías activas se emplean de manera puntual, especialmente en proyectos interdisciplinarios y en asignaturas de idiomas, sin embargo, su implementación aún no es transversal a todas las áreas del currículo. Por otra parte, la articulación entre niveles muestra avances en educación parvularia y primer ciclo, pero carece de continuidad hacia enseñanza media.

El desarrollo profesional docente se sostiene a través de instancias de capacitación periódicas, aunque aún es necesario consolidar procesos de reflexión pedagógica y acompañamiento formativo. En este sentido, el liderazgo pedagógico debe desempeñar un rol articulador, promoviendo espacios colaborativos que fortalezcan el aprendizaje entre pares.

Análisis FODA – Dimensión Gestión Pedagógica

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Coherencia curricular en ciclos iniciales - Capacitación docente en metodologías activas 	<ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación poco sistemática - Carga académica alta en niveles superiores
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Interés por innovación pedagógica - Recursos tecnológicos disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo de desgaste docente - Desarticulación entre ciclos

El análisis FODA permite comprender la interacción entre factores internos y externos que inciden en la gestión pedagógica. Las fortalezas del establecimiento, como la coherencia curricular en los ciclos iniciales y la capacitación docente en metodologías activas, pueden potenciarse mediante una planificación más flexible y centrada en el estudiante. En contraste, la retroalimentación poco sistemática y la sobrecarga académica en niveles superiores evidencian la necesidad de revisar prácticas evaluativas y de distribución curricular.

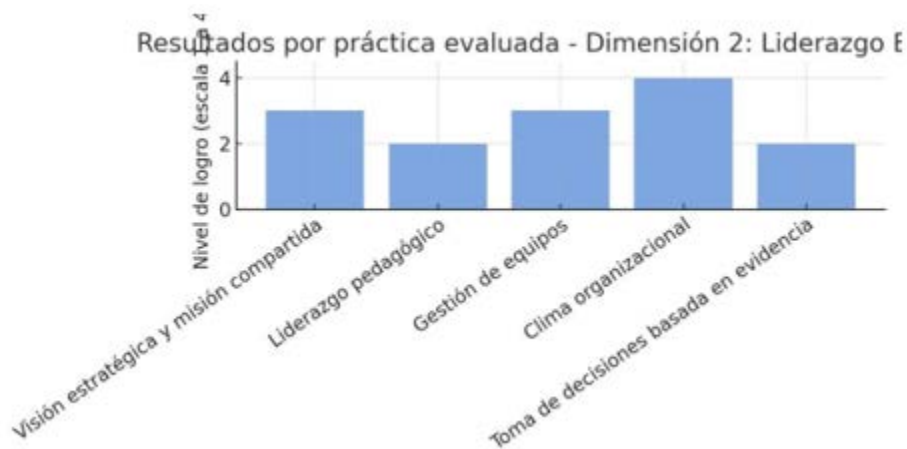
Las oportunidades externas, como la disposición institucional hacia la innovación pedagógica y la disponibilidad de recursos tecnológicos, deben ser aprovechadas para fortalecer el aprendizaje activo, interdisciplinario y contextualizado. Sin embargo, existen amenazas que deben ser consideradas, como el riesgo de desgaste docente ante exigencias simultáneas y la falta de articulación efectiva entre niveles, que puede afectar la progresión de los aprendizajes. Este análisis proyecta áreas claves para el Plan de Mejoramiento Educativo, en coherencia con una gestión escolar orientada a la mejora continua.

Dimensión 2: Liderazgo Escolar

Tabla 2 Resultados por práctica evaluada en la dimensión de liderazgo escolar

Práctica evaluada	Nivel de logro
Visión estratégica y misión compartida	Medio-Alto
Liderazgo pedagógico	Medio
Gestión de equipos	Medio-Alto
Clima organizacional	Alto
Toma de decisiones basada en evidencia	Medio

Figura 2. Representación gráfica de los resultados por práctica evaluada



La dimensión de liderazgo escolar evalúa la capacidad de los equipos directivos para guiar estratégicamente el desarrollo institucional, movilizar a la comunidad educativa y generar condiciones para una gestión pedagógica efectiva. En el Colegio Alemán de Valparaíso, los resultados reflejan un nivel medio-alto en la mayoría de las prácticas, lo que indica un liderazgo consolidado en varios aspectos, pero con desafíos pendientes en el ámbito pedagógico y en el uso sistemático de evidencia para la toma de decisiones.

La visión y misión institucional están claramente definidas en el PEI 2025– 2028 y son conocidas por los distintos estamentos. Existe una alineación entre los principios orientadores y las prácticas escolares, especialmente en lo referido a la excelencia académica y el sello bicultural. Sin embargo, aún se percibe una limitada apropiación del PEI por parte de los equipos intermedios, lo que dificulta su implementación plena a nivel pedagógico.

El liderazgo pedagógico se desarrolla desde una lógica más administrativa que formativa. Aunque se promueve la innovación metodológica, no existen aún estructuras consolidadas de acompañamiento docente ni observación sistemática de clases. Esto debilita el impacto del liderazgo en el mejoramiento del aula. La gestión de equipos se evalúa como medio-alto, dado que se observa trabajo colaborativo y reuniones técnico-pedagógicas periódicas, aunque sin suficiente sistematización de acuerdos.

El clima organizacional destaca como una fortaleza institucional. Predomina un ambiente laboral respetuoso, colaborativo y con alta valoración hacia los logros del establecimiento. Por otra parte, la toma de decisiones no siempre se apoya en el análisis sistemático de datos internos, lo que debilita la gestión basada en evidencia. Es necesario avanzar en el uso de información relevante para sustentar los procesos de mejora y retroalimentar la gestión.

Análisis FODA – Dimensión Liderazgo Escolar

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Clima escolar respetuoso - Acciones preventivas consolidadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación limitada en algunos estamentos
	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de inclusión no sistematizados
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Potencial para fortalecer la formación ciudadana - Interés por mejorar canales de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Desvinculación de apoderados en ciertos niveles - Tensiones por exigencias académicas en ciclos superiores

El análisis FODA evidencia que la convivencia escolar en el Colegio Alemán de Valparaíso se sostiene sobre una base sólida de relaciones respetuosas y estrategias preventivas consolidadas. Estas fortalezas son coherentes con el enfoque formativo declarado en el PEI, y permiten promover el desarrollo socioemocional de los estudiantes desde etapas tempranas.

Sin embargo, la baja participación de algunos estamentos —particularmente en espacios de deliberación y toma de decisiones— limita la construcción de una cultura verdaderamente participativa. La inclusión, si bien se valora como principio institucional, no se encuentra aún respaldada por procedimientos sistemáticos y visibles.

Existen oportunidades para ampliar la formación ciudadana, fortalecer el rol de las familias y mejorar los canales de comunicación. También se requiere abordar las

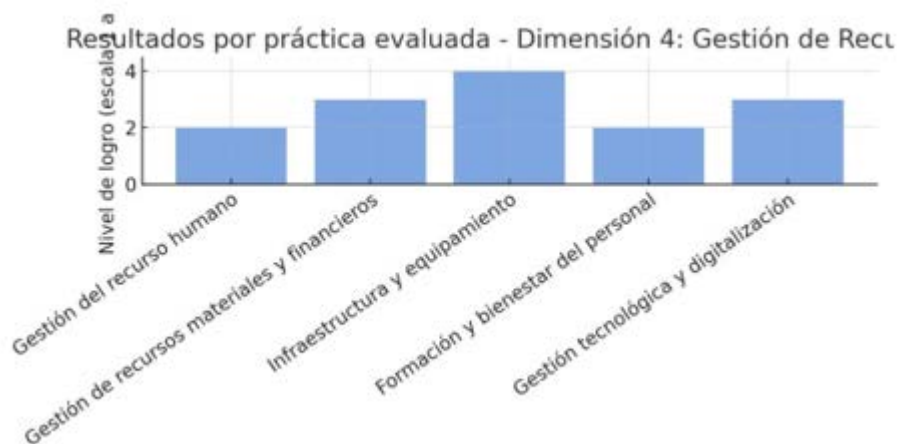
tensiones generadas por las altas demandas académicas, especialmente en enseñanza media, las cuales pueden incidir negativamente en la convivencia y el bienestar escolar.

Dimensión 4: Gestión de Recursos

Tabla 4. Resultados por práctica evaluada en la dimensión de gestión de recursos

Práctica evaluada	Nivel de logro
Gestión del recurso humano	Medio
Gestión de recursos materiales y financieros	Medio-Alto
Infraestructura y equipamiento	Alto
Formación y bienestar del personal	Medio
Gestión tecnológica y digitalización	Medio-Alto

Figura 4. Representación gráfica de los resultados por práctica evaluada



La gestión de recursos constituye una dimensión clave en la consolidación de procesos educativos sostenibles, ya que asegura condiciones adecuadas para el funcionamiento institucional y el desarrollo profesional de los equipos.

En el Colegio Alemán de Valparaíso, los resultados muestran un desempeño medio y medio-alto en la mayoría de las prácticas evaluadas, con un nivel alto en infraestructura y equipamiento, lo que refleja un entorno escolar favorable y alineado a las exigencias del proyecto educativo.

Análisis FODA – Dimensión Gestión de Recursos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">- Infraestructura moderna y equipada- Recursos digitales disponibles	<ul style="list-style-type: none">- Falta de protocolos sistemáticos para formación y bienestar- Escasa participación del personal en decisiones de gestión
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Capacitación continua en herramientas digitales- Interés por mejorar el clima laboral	<ul style="list-style-type: none">- Riesgo de desgaste por sobrecarga profesional- Dependencia de financiamiento privado para innovación

El análisis FODA de esta dimensión evidencia una sólida base estructural en el Colegio Alemán de Valparaíso, con recursos materiales y tecnológicos adecuados que facilitan la enseñanza y el aprendizaje. Sin embargo, la gestión del recurso humano aún presenta debilidades, particularmente en lo relacionado con la planificación del desarrollo profesional, el bienestar docente y los canales participativos de gestión.

La oportunidad de fortalecer estos aspectos a través de políticas institucionales más explícitas y mecanismos de acompañamiento podría mejorar no solo el desempeño individual, sino también la cohesión del equipo profesional. La inversión sostenida en infraestructura debe ir acompañada de estrategias que garanticen su uso pedagógico efectivo, evitando que las brechas en liderazgo o formación anulen el impacto de los recursos disponibles.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de resultados representa una etapa crucial del proceso de diagnóstico institucional, ya que permite interpretar de manera crítica la información recogida a través de encuestas, entrevistas y revisión documental. Su objetivo principal es identificar, por dimensión evaluada, las fortalezas que sustentan el funcionamiento institucional, así como las debilidades que obstaculizan la mejora continua.

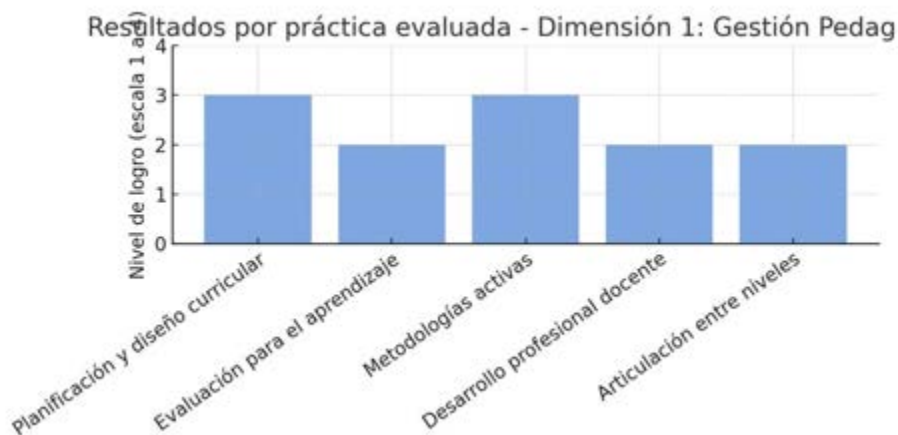
Para la sistematización de los datos, se utilizaron los Estándares Indicativos de Desempeño propuestos por el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP, 2021), los cuales fueron aplicados en cuatro dimen-

siones: Gestión Pedagógica, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. A cada dimensión se le asignó un nivel de logro ordinal (entre 1 y 4), a partir del análisis cuantitativo de los resultados y su triangulación con fuentes cualitativas.

Este análisis no solo expone los niveles de logro obtenidos, sino que incorpora un enfoque interpretativo que conecta las percepciones de los distintos actores con las evidencias institucionales, identificando brechas, oportunidades y prioridades estratégicas. Cada dimensión incluye el gráfico de resultados por práctica evaluada, seguido de un análisis técnico que integra los hallazgos del FODA institucional, y finalmente, una reflexión sobre el impacto que dichas fortalezas y debilidades tienen en la calidad del aprendizaje, el bienestar de la comunidad educativa y la sostenibilidad del proyecto educativo.

1.- Gestión Pedagógica:

Figura 2. Resultados por práctica evaluada – Gestión Pedagógica



La dimensión de Gestión Pedagógica obtuvo un nivel medio de logro (3.0), lo que refleja la existencia de prácticas instaladas, pero también importantes oportunidades de mejora. Las entrevistas y encuestas permitieron identificar percepciones divergentes entre equipos docentes y estudiantes, así como una ejecución desigual de los enfoques pedagógicos institucionales.

La revisión documental evidenció que en los niveles iniciales existe una planificación curricular coherente con los objetivos del PEI, articulada mediante unidades integradas, uso de recursos digitales y metodologías activas. Esta coherencia fue confirmada por docentes en entrevistas, quienes manifestaron sentirse apoyados por sus jefaturas y equipos técnicos.

Sin embargo, en enseñanza media, el proceso pedagógico se percibe como más fragmentado. Las cargas horarias elevadas, la presión por resultados académicos y la evaluación sumativa predominante afectan la profundidad del aprendizaje. Esto se rela-

ciona directamente con una debilidad reportada en el 61% de las respuestas estudiantiles: la percepción de una sobrecarga académica que limita su bienestar y motivación.

En cuanto a evaluación, si bien el 85% de los docentes ha participado en instancias de formación sobre evaluación formativa, solo una parte ha logrado incorporar prácticas como rúbricas, retroalimentaciones escritas u orales y autoevaluación de forma sistemática. Este desfase entre formación recibida y aplicación concreta en aula refleja una debilidad en el acompañamiento pedagógico y seguimiento de prácticas.

Fortalezas detectadas y su impacto:

- Planificación coherente en niveles iniciales: contribuye a una trayectoria formativa clara, alineada con el PEI, especialmente en primer y segundo ciclo.
- Participación docente en formación sobre evaluación: demuestra interés institucional por la mejora continua y profesionalización del equipo docente.
- Presencia parcial de metodologías activas: aunque no generalizadas, estas experiencias mejoran la motivación y participación estudiantil donde están aplicadas.

Estas fortalezas, si se sistematizan, pueden consolidar un enfoque de enseñanza centrado en el aprendizaje, especialmente si se articulan transversalmente a través de niveles y asignaturas.

Debilidades detectadas y su implicancia institucional:

- Fragmentación curricular entre ciclos: genera rupturas en la progresión de aprendizajes, afectando la continuidad pedagógica y el seguimiento de habilidades claves.
- Sobrecarga académica: impacta directamente en el bienestar socioemocional del estudiantado, reduce el tiempo de reflexión crítica y puede generar desmotivación.
- Evaluación formativa poco sistematizada: limita la retroalimentación efectiva y dificulta una toma de decisiones pedagógicas basada en evidencias del proceso de aprendizaje.

Estas debilidades son críticas, ya que afectan directamente la calidad del aprendizaje y la equidad interna. Además, indican una brecha entre la intención formativa del PEI y su concreción en el aula, lo que debe ser abordado de forma prioritaria en el PME mediante acciones de articulación, acompañamiento pedagógico y rediseño curricular.

2.-Liderazgo Escolar.

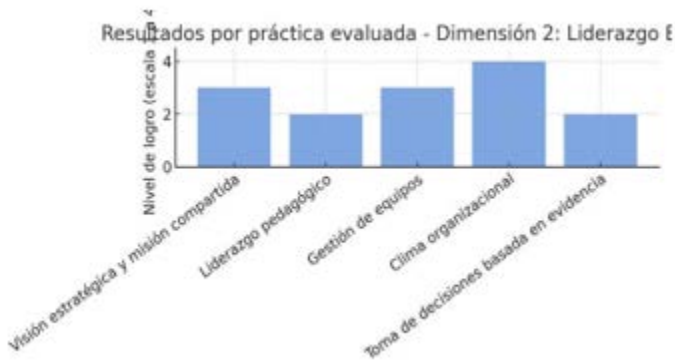


Figura 3. Resultados por práctica evaluada – Liderazgo Escolar

La dimensión de Liderazgo Escolar obtuvo un nivel de logro promedio de 2.6, lo que indica la existencia de prácticas en desarrollo, pero con una implementación desigual y con espacios importantes de mejora. Las entrevistas a directivos y jefaturas, junto con los resultados de las encuestas aplicadas a docentes y apoderados, permitieron observar un liderazgo institucional que ha dado pasos hacia la innovación, pero que aún presenta limitaciones en términos de participación, acompañamiento pedagógico y gestión estratégica basada en datos.

Los documentos revisados evidencian la existencia de una visión institucional clara, plasmada en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), que orienta los principios formativos del colegio y su sello bicultural. No obstante, su apropiación por parte de los equipos intermedios no es homogénea, y no siempre se traduce en acciones pedagógicas consistentes. Esta situación fue confirmada en entrevistas a coordinadores académicos y docentes, quienes reconocen el rol orientador de la dirección, pero también la necesidad de un liderazgo más cercano al aula.

En cuanto al uso de información para la toma de decisiones, el colegio no cuenta aún con una política institucional de sistematización de datos pedagógicos ni procesos de retroalimentación estructurados que orienten la mejora. Si bien existen reuniones técnico-pedagógicas periódicas, estas se centran principalmente en lo operativo, sin suficiente espacio para el análisis de evidencia ni para la reflexión sobre las prácticas docentes.

Además, el 55% de los apoderados encuestados declaró sentirse poco informado respecto a las decisiones académicas y de convivencia. Esto evidencia una debilidad en los canales de comunicación institucional, que debilita el sentido de comunidad y reduce las oportunidades de participación activa de las familias en la vida escolar.

Fortalezas detectadas y su impacto

- Visión institucional clara y coherente en el PEI: permite orientar el quehacer educativo desde una propuesta formativa sólida, reconocida por la comunidad directiva y docente.
- Presencia de reuniones técnico-pedagógicas: aunque con oportunidades de mejora, representan un espacio potencial para el trabajo colaborativo y el monitoreo de los procesos pedagógicos.
- Creación del Comité de Innovación Educativa: iniciativa que representa una apertura institucional al cambio, con potencial para desarrollar liderazgos distribuidos y prácticas de mejora continua.

Estas fortalezas indican que la institución cuenta con una base conceptual para el desarrollo de un liderazgo pedagógico más activo. Si se fortalecen los espacios de reflexión y se articulan con datos sistemáticos, podrían transformarse en ejes concretos de mejora institucional.

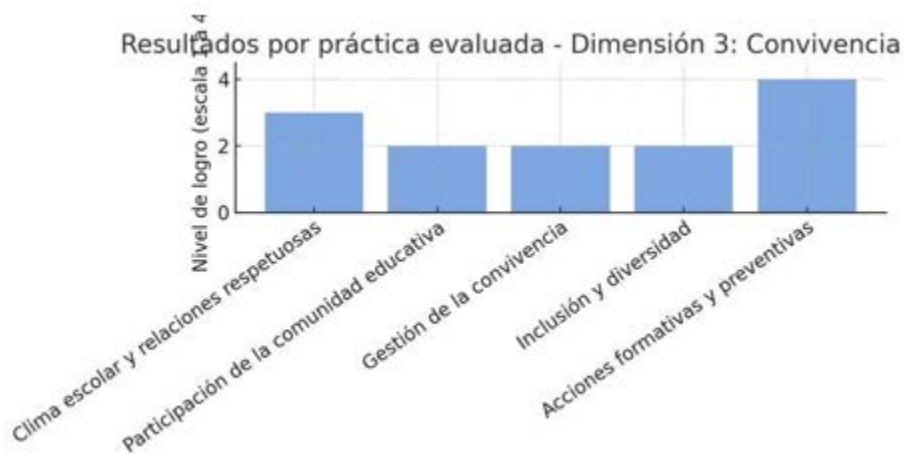
Debilidades detectadas y su implicancia institucional

- Liderazgo centrado en lo administrativo: limita el acompañamiento efectivo al aula y desvincula a los directivos del núcleo pedagógico, debilitando su impacto en la calidad del aprendizaje.
- Uso incipiente de datos para la toma de decisiones: impide la planificación estratégica informada y reduce la capacidad institucional para generar mejora basada en evidencia.
- Escasa apropiación del PEI por equipos intermedios: genera desalineación en la gestión de los distintos niveles educativos, lo que puede derivar en incoherencias formativas.
- Canales de comunicación institucional poco efectivos: afectan la confianza, la participación de los apoderados y el sentido de corresponsabilidad educativa.

Estas debilidades no solo limitan el ejercicio del liderazgo pedagógico, sino que también afectan la capacidad del colegio para construir una cultura organizacional colaborativa y centrada en el aprendizaje. Su abordaje en el PME debe contemplar acciones concretas en gestión del cambio, liderazgo distribuido, comunicación institucional y monitoreo de resultados.

3.-Convivencia Escolar:

Figura 4. Resultados por práctica evaluada – Convivencia Escolar



La dimensión de Convivencia Escolar obtuvo un nivel de logro promedio de 2.4, lo que la posiciona como una de las áreas más críticas del diagnóstico institucional. Si bien se han implementado acciones orientadas al fortalecimiento del clima escolar y la prevención de conflictos, los resultados cualitativos y cuantitativos evidencian desafíos persistentes en términos de inclusión, participación estudiantil y construcción de comunidad. Los antecedentes recogidos muestran que el colegio ha desarrollado estrategias de mediación escolar y acompañamiento psicoemocional a través de su equipo de orientación y psicología. Estas acciones han tenido efectos positivos, como una disminución en los reportes de conflictos y un reconocimiento por parte de los estudiantes hacia la existencia de adultos significativos en el establecimiento. Además, el 30% del estudiantado ha accedido a atención individualizada, lo cual da cuenta de una respuesta institucional frente a las necesidades socioemocionales.

Sin embargo, el análisis del reglamento interno, los protocolos y las entrevistas realizadas, revela que la gestión de la convivencia no está del todo formalizada. Existen procedimientos que se aplican de forma reactiva y no preventiva, y no todos los estamentos de la comunidad tienen claridad respecto a sus roles en los procesos de resolución de conflictos.

Por otro lado, las encuestas muestran una percepción de baja integración entre los docentes y los estudiantes, especialmente entre niveles, lo que evidencia la falta de espacios para el diálogo horizontal, la participación estudiantil efectiva y el desarrollo del sentido de pertenencia. Esta situación afecta directamente la experiencia escolar, y puede incidir negativamente en la construcción de vínculos y en la permanencia en el establecimiento.

Fortalezas detectadas y su impacto:

- Existencia de un equipo psicosocial activo: permite atender casos individuales y promover acciones formativas con estudiantes y docentes.

- Implementación de estrategias de mediación escolar: contribuye a la resolución pacífica de conflictos y a la formación ciudadana en espacios reales.
- Percepción de un clima escolar mayoritariamente respetuoso: favorece el desarrollo emocional y cognitivo, especialmente en los niveles iniciales.

Estas fortalezas, si se consolidan y sistematizan, pueden convertirse en ejes estratégicos para fortalecer la cultura escolar y prevenir situaciones de riesgo psicosocial, discriminación o deserción.

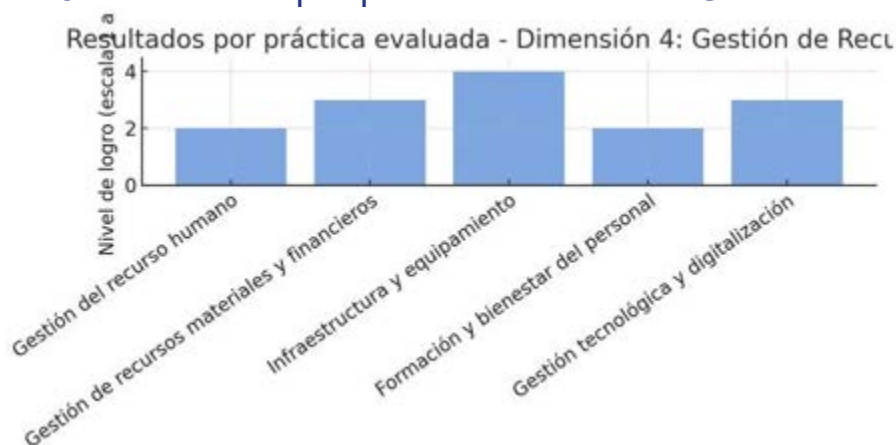
Debilidades detectadas y su implicancia institucional:

- Falta de formalización de protocolos inclusivos y de convivencia: impide establecer respuestas consistentes frente a situaciones de conflicto, y debilita la equidad en el tratamiento de los casos.
- Baja participación estudiantil en espacios de toma de decisiones: limita el desarrollo de la autonomía, la ciudadanía escolar y la pertenencia institucional.
- Escasez de instancias de integración horizontal entre niveles: afecta el sentido de comunidad y puede reforzar dinámicas de exclusión o aislamiento social.

Estas debilidades reflejan un modelo de convivencia que, aunque valioso en su enfoque preventivo, requiere transitar hacia una gestión más estructurada, participativa e inclusiva. El Plan de Mejoramiento Educativo deberá priorizar el desarrollo de políticas de convivencia integrales, con énfasis en la participación, la formación socioemocional y la equidad institucional.

4.- Gestión de Recursos

Figura 5. Resultados por práctica evaluada – Gestión de Recursos



La dimensión de Gestión de Recursos alcanzó un nivel de logro promedio de 3.0, reflejando una gestión que cuenta con condiciones materiales adecuadas para el desarrollo del proceso educativo, pero que aún presenta debilidades en la planificación estratégica del bienestar del personal, la participación institucional y la articulación pedagógica del uso de recursos.

Desde una mirada cuantitativa, se observa que la comunidad educativa valora positivamente la infraestructura moderna, el equipamiento tecnológico y la organización administrativa del colegio. El 90% del profesorado ha sido capacitado en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), lo cual ha permitido la implementación efectiva de una plataforma de aprendizaje digital institucional. Estas condiciones han sido esenciales para dar continuidad a los aprendizajes, especialmente en contextos de contingencia.

No obstante, tanto en las encuestas como en las entrevistas, se expresó una percepción generalizada de escasa participación del personal en la toma de decisiones sobre la asignación de recursos. Además, no se identifican políticas sistemáticas de desarrollo profesional docente, ni estrategias orientadas al bienestar integral del equipo humano. Esta situación afecta la motivación laboral, la cohesión organizacional y la sustentabilidad de los procesos educativos.

Asimismo, si bien existen recursos materiales disponibles, no siempre están articulados con las prácticas pedagógicas o las metas institucionales. Por ejemplo, se dispone de laboratorios científicos y recursos tecnológicos, pero no todos los equipos docentes han sido acompañados para su integración curricular. Esta desconexión entre disponibilidad y uso efectivo limita el impacto de los recursos en la mejora del aprendizaje.

Fortalezas detectadas y su impacto:

- Infraestructura moderna y recursos tecnológicos disponibles: permiten implementar metodologías activas y responder a los desafíos del contexto digital actual.
- Plataforma virtual institucionalizada: facilita la gestión de contenidos, retroalimentación y seguimiento del aprendizaje.
- Procesos administrativos organizados y eficientes: contribuyen a la operatividad del establecimiento y a la coordinación interna.

Estas fortalezas posicionan al colegio en un nivel de desarrollo superior en términos de condiciones materiales. Si se articulan con una gestión pedagógica activa, pueden transformarse en catalizadores de innovación y calidad.

Debilidades detectadas y su implicancia institucional:

- Ausencia de una política de desarrollo profesional docente: impide la planificación del crecimiento profesional continuo y debilita la gestión del talento humano.
- Escasa participación en la asignación de recursos: afecta la corresponsabilidad institucional y limita la pertinencia de las decisiones adoptadas.
- Falta de articulación entre recursos disponibles y uso pedagógico efectivo: disminuye el impacto de las inversiones realizadas en infraestructura y equipamiento.

Estas debilidades exigen un enfoque más estratégico en la gestión de recursos, que considere no solo la disponibilidad, sino también la calidad del uso y su alineación con los objetivos pedagógicos institucionales. El PME deberá abordar estos aspectos mediante políticas de formación docente, mecanismos participativos y una planificación de recursos centrada en el aprendizaje.

6. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO (PME)

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) del Colegio Alemán de Viña del Mar se configura como una herramienta estratégica de planificación, gestión y evaluación, orientada a elevar los estándares de calidad institucional en concordancia con los lineamientos del Proyecto Educativo Institucional (PEI) 2025– 2028. Este PEI establece como horizonte formativo la consolidación de una comunidad educativa bicultural, laica y pluralista, que promueve el desarrollo integral de los estudiantes a través de una formación académica de excelencia, basada en los valores de la ciudadanía global, la sostenibilidad y el pensamiento crítico.

En este contexto, el PME no solo responde a exigencias de carácter normativo, sino que se proyecta como el principal instrumento de gestión para operacionalizar los principios declarados en el PEI, focalizando acciones sobre aquellas dimensiones que inciden directamente en la mejora de los aprendizajes y en el bienestar de la comunidad educativa.

La relación entre el PEI y el PME es de coherencia estructural: mientras el PEI establece la visión, misión, principios y objetivos formativos del colegio, el PME concreta estos lineamientos en objetivos estratégicos, metas operativas, acciones específicas, responsables, plazos y mecanismos de evaluación. Así, se asegura que el desarrollo institucional no se base en iniciativas aisladas, sino en una planificación articulada que considera tanto los resultados del diagnóstico institucional como los Estándares Indi-

cativos de Desempeño definidos por el Ministerio de Educación de Chile a través del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (2021): “orientaciones técnicas para evaluar, reflexionar y fortalecer la gestión escolar” (p. 7).

La elaboración de este PME responde al análisis profundo de fortalezas y debilidades identificadas en las dimensiones de Gestión Pedagógica, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. Cada una de estas dimensiones se aborda con acciones concretas, diseñadas con enfoque sistémico y participativo, proyectadas en un horizonte de implementación de cuatro años. El plan contempla además un sistema de seguimiento y evaluación permanente, que permitirá monitorear el cumplimiento de los objetivos, realizar ajustes oportunos y asegurar la mejora continua.

6.1.- Objetivos del Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

El Plan de Mejoramiento Educativo se sustenta en los hallazgos del diagnóstico institucional realizado en el Colegio Alemán de Viña del Mar, los cuales permitieron identificar tanto fortalezas como áreas críticas en las dimensiones de Gestión Pedagógica, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. La formulación de objetivos estratégicos responde a la necesidad de abordar de manera sistémica y articulada las brechas detectadas, promoviendo una gestión escolar centrada en el aprendizaje, la inclusión y la mejora continua.

Cada objetivo se vincula directamente con el análisis técnico desarrollado en la etapa anterior, y recoge las orientaciones establecidas en los Estándares Indicativos de Desempeño (CPEIP, 2021), que definen el marco de referencia para el fortalecimiento de la calidad educativa en los establecimientos escolares chilenos. 6.2.- Los objetivos estratégicos del PME son los siguientes:

1. Fortalecer la gestión pedagógica institucional, asegurando la implementación efectiva de metodologías activas, la diversificación de estrategias evaluativas y la articulación curricular entre ciclos, con el fin de promover aprendizajes profundos, motivación estudiantil y equidad académica.

Este objetivo responde a las debilidades detectadas en la dimensión pedagógica, tales como la fragmentación curricular, la sobrecarga académica y la escasa sistematización de la evaluación formativa, y busca consolidar las fortalezas existentes como la planificación coherente en niveles iniciales y la participación docente en formación continua.

2. Desarrollar un liderazgo pedagógico distribuido, basado en la gestión de datos, el acompañamiento docente y la participación efectiva de los equipos intermedios en la toma de decisiones estratégicas.

Este objetivo se alinea con el diagnóstico de la dimensión de liderazgo, donde se observó una concentración de decisiones en la alta dirección y escasa apropiación del PEI por los equipos intermedios, así como un uso limitado de información sistematizada.

3. Consolidar una cultura de convivencia escolar inclusiva y participativa, mediante la formalización de protocolos, el fortalecimiento del equipo psicosocial y la creación de espacios de diálogo horizontal que favorezcan la integración y el sentido de pertenencia.

Este objetivo surge de las debilidades identificadas en convivencia escolar, como la falta de protocolos inclusivos sistematizados, la baja participación estudiantil y la necesidad de ampliar la cobertura psicosocial, y al mismo tiempo potencia fortalezas como el clima escolar positivo y las estrategias de mediación ya existentes.

4. Optimizar la gestión de recursos humanos, físicos y tecnológicos, promoviendo el bienestar docente, el desarrollo profesional continuo y la articulación pedagógica de los recursos disponibles en coherencia con el PEI. Este objetivo aborda las debilidades detectadas en gestión de recursos, como la falta de una política de desarrollo profesional, la participación limitada en decisiones sobre recursos y la desconexión entre la dotación tecnológica y su uso pedagógico.

5. Instalar un sistema de evaluación interna permanente, que permita el monitoreo sistemático de las acciones del PME, la retroalimentación de sus avances y la toma de decisiones basada en evidencia para asegurar su sostenibilidad.

Este objetivo es transversal y responde a la necesidad de asegurar continuidad y mejora constante del plan, incorporando mecanismos de seguimiento coherentes con los resultados institucionales.

Una vez definidos los objetivos estratégicos del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), se hace necesario operacionalizarlos a través de estrategias y acciones concretas que orienten el quehacer institucional. Estas acciones han sido diseñadas en directa concordancia con las cuatro dimensiones evaluadas —Gestión Pedagógica, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos— y buscan responder a las debilidades detectadas en el diagnóstico institucional, fortaleciendo a su vez aquellas prácticas valoradas como exitosas.

Cada dimensión contempla un conjunto articulado de medidas que consideran los principios del Proyecto Educativo Institucional (PEI), los Estándares Indicativos de Desempeño del CPEIP (2021) y el análisis integral de los datos cualitativos y cuantitativos recogidos durante el proceso evaluativo. Las estrategias están organizadas en torno a acciones específicas, responsables institucionales, períodos de ejecución e indicadores

de éxito, permitiendo establecer mecanismos claros de implementación, seguimiento y evaluación.

6 3. Estrategias y acciones por dimensión

A continuación, se presentan las estrategias y acciones propuestas por cada una de las dimensiones del PME, en coherencia con el marco teórico, el contexto institucional y los hallazgos del diagnóstico.

Dimensión 1: Gestión Pedagógica

El diagnóstico institucional reveló una planificación coherente en los niveles iniciales y la existencia de experiencias pedagógicas innovadoras en algunas asignaturas. Sin embargo, también se identificaron importantes debilidades: fragmentación curricular entre ciclos, sobrecarga académica, escasa integración transversal de metodologías activas y una aplicación parcial de la evaluación formativa.

Frente a este escenario, el PME propone fortalecer la articulación pedagógica, diversificar las estrategias de enseñanza y evaluación, y generar una cultura institucional centrada en el aprendizaje profundo y significativo. Esto requiere transitar desde prácticas aisladas hacia una propuesta pedagógica integrada y sostenible, que reconozca la diversidad de estudiantes y potencie su desarrollo integral.

Las acciones estarán orientadas a la implementación transversal del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) y del modelo STEAM; el rediseño de los planes de estudio para reducir la sobrecarga horaria; y la formación docente continua en estrategias de evaluación formativa, retroalimentación efectiva y planificación por competencias. Estas medidas permitirán consolidar una cultura de mejora pedagógica, en coherencia con el PEI y los Estándares Indicativos de Desempeño.

Acción	Responsable	Período	Indicadores de Exito
Implementar ABP y modelo STEAM en todos los ciclos	UTP y Coordinaciones Académicas	12 meses	N° de proyectos aplicados; encuestas de participación estudiantil
Rediseñar el currículum para disminuir la sobrecarga académica	Equipo Técnico Pedagógico	10 meses	Reducción de horas semanales por ciclo; encuestas de bienestar estudiantil

Capacitar docentes en evaluación formativa y retroalimentación efectiva	Dirección y UTP	6 meses	N° de docentes capacitados; aplicación de rúbricas en planificación docente
Establecer un sistema de seguimiento de prácticas evaluativas	Coordinación Académica	8 meses	Informe bimensual de prácticas observadas; uso de instrumentos de evaluación formativa

Dimensión 2: Liderazgo Escolar

El liderazgo institucional en el Colegio Alemán de Viña del Mar se caracteriza por tener una visión clara, plasmada en su PEI, y por contar con estructuras organizativas formales. Sin embargo, el diagnóstico reveló importantes desafíos relacionados con la apropiación del PEI por parte de los equipos intermedios, el uso de datos para la toma de decisiones pedagógicas y la escasa participación de los distintos estamentos en los procesos estratégicos.

El liderazgo ejercido desde la alta dirección se percibe como coherente y comprometido, pero focalizado principalmente en aspectos administrativos, lo que limita su incidencia directa en el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas. Esta situación fue identificada tanto en las entrevistas como en las encuestas aplicadas a docentes y apoderados, quienes manifestaron la necesidad de establecer canales de comunicación más efectivos y de incorporar espacios de reflexión pedagógica sostenida.

En este escenario, el Plan de Mejoramiento Educativo propone una línea estratégica centrada en el desarrollo de un liderazgo pedagógico distribuido, basado en el trabajo colaborativo, la gestión del conocimiento y el uso sistemático de datos institucionales. Se plantea fortalecer las capacidades de conducción educativa de los equipos intermedios, revitalizar espacios de participación e implementar mecanismos de acompañamiento técnico que promuevan la innovación, la mejora continua y la toma de decisiones informadas.

Tabla de estrategias: Dimensión 2 – Liderazgo Escolar

Acción	Responsable	Período	Indicadores de Exito
Implementar un plan de formación para directivos y coordinadores en liderazgo pedagógico	Dirección General	8 meses	Participación en jornadas de formación; evaluación de desempeño de líderes intermedios
Activar el Comité de Innovación Educativa con representantes de todos los ciclos	Coordinación Académica	12 meses	Registro de sesiones; N° de propuestas pedagógicas implementadas
Diseñar e implementar un sistema institucional de gestión de datos para la toma de decisiones	Unidad Técnico Pedagógica (UTP)	10 meses	Existencia de informes analíticos; uso de datos en reuniones de planificación pedagógica
Establecer espacios regulares de retroalimentación entre dirección y equipos docentes	Dirección y Jefaturas de Ciclo	6 meses	Número de encuentros realizados; encuestas de percepción docente

Dimensión 3: Convivencia Escolar

El diagnóstico institucional reveló avances significativos en la gestión de la convivencia escolar, particularmente en la implementación de estrategias de mediación y en la disposición de un equipo psicosocial activo. No obstante, persisten debilidades estructurales vinculadas a la escasa formalización de protocolos inclusivos, la baja participación estudiantil en instancias de toma de decisiones y la limitada generación de espacios de integración horizontal entre niveles.

Si bien el clima escolar es valorado positivamente por la mayoría de los establecimientos, los datos muestran que esta percepción no es homogénea. La carencia de procedimientos institucionalizados frente a situaciones de convivencia compleja y la ausencia de una política de inclusión transversal limitan la capacidad del establecimiento para responder con equidad y oportunidad ante los desafíos emergentes.

En línea con los principios declarados en el PEI —que promueven el respeto por la diversidad, la formación ciudadana y el desarrollo socioemocional—, esta dimen-

sión del PME propone fortalecer el enfoque formativo de la convivencia escolar. Esto implica diseñar mecanismos de participación activa, implementar programas preventivos de salud mental, y desarrollar capacidades institucionales que garanticen ambientes seguros, inclusivos y orientados al bienestar.

Tabla de estrategias: Dimensión 3 – Convivencia Escolar

Acción	Responsable	Período	Indicadores de Exito
Diseñar y formalizar protocolos actualizados de convivencia e inclusión	Dirección y Equipo Psicosocial	6 meses	Protocolos vigentes y difundidos; validación en consejo escolar
Crear un programa de liderazgo estudiantil por niveles para fortalecer la participación	Coordinación de Convivencia	8 meses	Nº de estudiantes participantes; acciones lideradas por delegados de curso
Implementar talleres socioemocionales diferenciados por ciclo escolar	Psicólogos/as y Orientadores	9 meses	Registro de sesiones; encuestas de impacto en clima escolar
Acción	Responsable	Período	Indicadores de Exito
Ampliar la cobertura del equipo psicosocial con profesionales especializados	Dirección General	12 meses	Nº de intervenciones realizadas; tiempo de respuesta institucional ante casos derivados

Dimensión 4: Gestión de Recursos

El Colegio Alemán de Viña del Mar presenta condiciones materiales altamente favorables, tanto en términos de infraestructura como en equipamiento tecnológico. Sin embargo, el diagnóstico evidenció que estos recursos no siempre están articulados con los procesos pedagógicos, y que existe una baja participación del personal en la planificación estratégica de su uso. Asimismo, se identificó la ausencia de una política sistemática de desarrollo profesional docente y un déficit en la promoción del bienestar laboral.

Si bien el 90% del profesorado ha sido capacitado en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), las entrevistas revelaron una implementación desigual en el aula y una escasa vinculación entre estas herramientas y las metas del PEI. Esta

situación limita el potencial transformador de los recursos disponibles y reduce el impacto en la innovación pedagógica y en la calidad de los aprendizajes.

El Plan de Mejoramiento Educativo propone avanzar hacia una gestión más estratégica, participativa y pedagógicamente intencionada de los recursos. Las acciones estarán orientadas a fortalecer el desarrollo profesional docente, fomentar la corresponsabilidad institucional en la toma de decisiones, y asegurar el uso efectivo de las herramientas tecnológicas y de la infraestructura escolar. Estas medidas permitirán consolidar una cultura organizacional centrada en el aprendizaje, el bienestar y la sostenibilidad.

Tabla de estrategias: Dimensión 4 – Gestión de Recursos

Acción	Responsable	Período	Indicadores de Exito
Diseñar e implementar un plan anual de desarrollo profesional docente	Dirección y UTP	12 meses	N° de capacitaciones realizadas; encuestas de satisfacción docente
Crear una mesa de trabajo institucional para la planificación de recursos	Dirección y Representantes	9 meses	Actas de reuniones; incorporación de propuestas del equipo docente en decisiones clave
Fortalecer el uso pedagógico de herramientas digitales	Coordinación TIC	10 meses	Observaciones de clases; cantidad de recursos digitales utilizados en planificación
Mejorar infraestructura física priorizando espacios deportivos y laboratorios	Dirección Administrativa	18 meses	Ejecución presupuestaria anual; encuestas de satisfacción de estudiantes y docentes

El Plan de Mejoramiento Educativo del Colegio Alemán de Viña del Mar constituye una hoja de ruta estratégica y técnicamente fundamentada para abordar los desafíos institucionales identificados en el diagnóstico. Su diseño responde a una lectura crítica del funcionamiento escolar, e integra acciones concretas que buscan impactar de forma directa en la calidad del aprendizaje, el bienestar de la comunidad educativa y la sostenibilidad del proyecto institucional.

Cada dimensión abordada —Gestión Pedagógica, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos— ha sido tratada con profundidad, considerando las particularidades del contexto bicultural del colegio y su modelo educativo orientado a la excelencia académica y la formación integral. Las estrategias propuestas no solo dan respuesta a las debilidades detectadas, sino que también potencian las fortalezas existentes, proyectando un desarrollo institucional coherente con la visión y misión establecidas en el PEI 2025–2028.

Este plan no debe entenderse como un documento cerrado, sino como una herramienta viva, sujeta a procesos de monitoreo, evaluación y ajuste continuo. Su implementación efectiva dependerá del compromiso de todos los estamentos, de la calidad del liderazgo pedagógico, y de la capacidad institucional para aprender de sus propias prácticas.

El PME, al estar articulado con los Estándares Indicativos de Desempeño, garantiza una mirada sistémica y alineada con las políticas educativas nacionales, promoviendo una cultura de mejora continua que sitúe al estudiante en el centro de las decisiones pedagógicas e institucionales.

CONCLUSIONES

El presente análisis crítico y la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) permitieron evaluar de manera integral la gestión institucional del Colegio Alemán de Viña del Mar, abordando las dimensiones clave que inciden en la calidad educativa: gestión pedagógica, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos. A través de una metodología mixta, sustentada en la triangulación de encuestas, entrevistas y análisis documental, se logró identificar con precisión tanto las fortalezas consolidadas como las brechas críticas que requieren intervención estratégica.

El diagnóstico evidenció que el colegio mantiene un alto estándar académico, con prácticas pedagógicas alineadas con su proyecto bicultural y con un uso creciente de tecnologías educativas. No obstante, también se constataron aspectos críticos que tensionan la sostenibilidad de su modelo formativo:

- **Carga Académica y Bienestar Estudiantil:** La alta exigencia académica, si bien coherente con el perfil de egreso del establecimiento, ha generado una sobrecarga percibida por parte del alumnado. Se hace imprescindible avanzar hacia un rediseño curricular que integre la dimensión socioemocional, promoviendo aprendizajes exigentes pero sostenibles en el tiempo.
- **Inclusión y Diversidad Educativa:** Aunque el colegio opera en un entorno multicultural, se identificó la necesidad de fortalecer políticas y prácticas inclusivas que

aseguren equidad de acceso y participación, especialmente para estudiantes con necesidades educativas especiales.

- **Comunicación y Liderazgo Escolar:** Las entrevistas y encuestas revelaron vacíos comunicacionales entre los distintos estamentos, así como una limitada participación de docentes y apoderados en la toma de decisiones estratégicas. Esto exige un replanteamiento del liderazgo institucional, orientado a la distribución de responsabilidades y al fortalecimiento de los canales de diálogo.
- **Innovación Pedagógica y Uso de Tecnología:** Si bien se han integrado recursos digitales y metodologías activas, su aplicación sigue siendo desigual. Es clave continuar profesionalizando al cuerpo docente en el uso pedagógico de TIC, asegurando su vinculación directa con los objetivos de aprendizaje y los principios del PEI. Frente a estos desafíos, el PME propone un conjunto de estrategias alineadas con los Estándares Indicativos de Desempeño (CPEIP, 2021), estructuradas en acciones medibles, con responsables asignados y plazos definidos, garantizando un enfoque sistémico, evaluable y contextualizado.

Evaluación y aportes del trabajo

Uno de los principales aportes de este trabajo radica en su enfoque integral y basado en evidencia, lo que permitió una caracterización precisa del funcionamiento institucional. El uso de datos objetivos —triangulados entre fuentes cualitativas y cuantitativas— aportó rigor al análisis y favoreció una planificación ajustada a la realidad del establecimiento.

Asimismo, el estudio pone en valor la necesidad de concebir la calidad educativa desde una perspectiva equilibrada, donde la excelencia académica se articule con el bienestar emocional, la convivencia democrática y la inclusión. Este enfoque responde no solo a los principios del PEI, sino también a los desafíos educativos del siglo XXI, en los que el desarrollo integral del estudiante se posiciona como eje central. El trabajo refuerza, además, la urgencia de instalar una cultura institucional de mejora continua, donde el monitoreo, la autoevaluación y la retroalimentación sistemática se integren como prácticas habituales de gestión. La evaluación no debe entenderse como una instancia puntual, sino como una herramienta permanente para la transformación.

Proyección y desafíos futuros

De cara al futuro, el Colegio Alemán de Viña del Mar deberá enfrentar desafíos estratégicos que exigen visión prospectiva, capacidad de adaptación y liderazgo compartido. Entre las proyecciones clave se destacan:

- Fortalecer la internacionalización del proyecto educativo, ampliando los vínculos con instituciones extranjeras, fomentando el intercambio académico y promoviendo certificaciones internacionales que refuercen el perfil bicultural y global del colegio.
- Evaluar periódicamente el avance del PME, mediante procesos de seguimiento semestral, revisión de indicadores y ajustes en función del impacto real de las acciones implementadas.
- Profundizar la participación de la comunidad educativa, generando espacios institucionalizados para que docentes, estudiantes y apoderados incidan en las decisiones estratégicas, fortaleciendo la corresponsabilidad y el sentido de pertenencia.
- Modernizar la infraestructura escolar y los recursos pedagógicos, priorizando la actualización tecnológica, la habilitación de espacios deportivos y científicos, y la adecuación de ambientes de aprendizaje a las necesidades actuales.

Reflexión final

El presente trabajo reafirma la importancia de comprender la calidad educativa como un proceso multidimensional, en el que convergen el rendimiento académico, la convivencia escolar, el desarrollo socioemocional y la equidad en el acceso al aprendizaje. En este marco, el Colegio Alemán de Viña del Mar tiene el potencial de consolidarse como un referente nacional en educación bicultural e internacional, siempre que persevere en su compromiso con la mejora continua, la innovación pedagógica y la participación activa de su comunidad.

El Plan de Mejoramiento Educativo diseñado aquí no es solo una respuesta técnica a un diagnóstico institucional, sino una apuesta ética por una educación transformadora, situada y con sentido. Su implementación rigurosa, sostenida y participativa será clave para generar un impacto positivo en la trayectoria de sus estudiantes y en el fortalecimiento de su proyecto educativo

BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Calidad de la Educación. (2020). *Estándares indicativos de desempeño*. Santiago: MINEDUC.

Ainscow, M., Booth, T., & Dyson, A. (2006). *Improving schools, developing inclusion*. Routledge.

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP). (2021). *Estándares indicativos de desempeño para establecimientos educacionales y sus sostenedores*. Santiago: MINEDUC.

Hargreaves, A. (2013). *Liderazgo sostenible*. Morata.

Lieury, A., & Fenouillet, F. (2014). *Psicología de la motivación: Teoría y práctica*. Narcea Ediciones.

Ministerio de Educación de Chile. (2022). *Marco para la Buena Enseñanza*. Recuperado de <https://marcoparalabuenaensenanza.mineduc.cl/>

Rojas, M. (2024). *Evaluación para el aprendizaje: estrategias de retroalimentación efectiva*. Editorial U-Plan.

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LA ESCUELA RURAL RIÑINAHUE, DE LA COMUNA DE LAGO RANCO, REGIÓN DE LOS RÍOS

Luis Leandro Mezas Caihuante

RESUMEN

El trabajo de grado que a continuación se presenta, contiene diagnóstico institucional y plan de mejoramiento educativo de la Escuela Rural Riñinahue, comuna de Lago Ranco, Región de los Ríos, Chile. Un establecimiento educacional Rural, con cursos combinados, y que atiende desde Pre Kínder a Octavo Año Básico. El instrumento utilizado es un Diagnóstico Institucional basado en los Estándares Indicativos de Desempeño del MINEDUC, conteniendo así todas sus dimensiones y sub dimensiones. La información recabada en este diagnóstico refleja aspectos de fortaleza, como el ambiente escolar y aspectos de trabajo pedagógico docente, como también aspectos débiles que dicen relación principalmente con acciones propias del equipo directivo y sostenedor. En este sentido, y basado en el diagnóstico antes mencionado, se elabora un plan de mejoramiento educativo que atiende los aspectos débiles del establecimiento educativo, mediante acciones que fortalezcan el trabajo del equipo de gestión considerando la realidad educativa de la Escuela Rural Riñinahue. En consecuencia, a lo anterior, el objetivo del Trabajo de Grado es Planificar Plan de Mejoramiento Educativo de la Escuela Rural Riñinahue para el año académico 2025, basado en los resultados de la aplicación de un Diagnóstico Institucional, a cinco miembros del equipo de gestión, y elaborado con los Estándares Indicativos de desempeño del Ministerio de Educación.

1. INTRODUCCIÓN

En cuanto a la planificación y posterior implementación de un Plan de Mejoramiento Educativo, es imperativo, antes, tener una mirada holística actualizada y objetiva del quehacer educativo de la Institución educacional en cuestión. Y que mejor aún que esta mirada sea del equipo de gestión, grupo de trabajo dedicado y comprometido permanentemente con la mejora continua de los procesos pedagógicos.

De esta manera, cobra gran relevancia la aplicación de un buen diagnóstico institucional. Un Diagnóstico que contenga todas las áreas de gestión y que visibilice el accionar de cada uno de los miembros de la comunidad educativa considerando sus fortalezas y debilidades en bien del mejoramiento continuo del proceso enseñanza aprendizaje.

Esto lo reafirma Arriaga Hernández, Marisela (2015) que nos dice que “Un adecuado diagnóstico permite establecer con claridad las diferencias entre las expectativas de ingreso en relación con el proyecto pedagógico y el contexto en que se ubica la escuela; así como el nivel de logros reales obtenidos por los estudiantes; y, al mismo tiempo, contribuye a mejorar la calidad de la educación.”

El Trabajo de Grado que a continuación se expone, trata sobre la elaboración de el Plan de Mejoramiento Educativo de la Escuela Rural Riñinahue sustentado en la aplicación de un Diagnóstico Institucional a cinco integrantes del equipo directivo. Es clave destacar que este diagnóstico institucional fue creado en base a los Estándares Indicativos de Desempeño del Ministerio de Educación de la República de Chile.

La estructura general del Trabajo de grado consiste en primer lugar dar a conocer el sustento teórico de éste, luego marco contextual donde se desarrolla el trabajo, de manera siguiente la presentación del Diagnóstico Institucional utilizado para recoger la información, posteriormente el análisis de los resultados de la aplicación del diagnóstico, y por último la elaboración de un Plan de mejoramiento educativo de la escuela en que se trabaja.

2. MARCO TEÓRICO

1. Gestión Directiva

Según el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar del Ministerio de Educación, en Chile

...surgen nuevos desafíos para los directores y equipos directivos, quienes deben incorporar nuevas formas para gestionar, no sólo en el ámbito administrativo sino, por sobre todo, en la gestión pedagógica de la enseñanza, los aprendizajes y los resultados académicos de los estudiantes (p.3).

Esto nos da a entender que la práctica directiva nunca debe perder su foco principal que es el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes a los que se debe. Por otra parte, los directivos de establecimientos educacionales se ven a diario ocupados en resolver situaciones cotidianas que pudiesen distar del involucramiento en el proceso pedagógico. Así también lo manifiesta Albarracín y Sánchez (2022), donde haciendo alusión a los directores dice:

... desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas y son responsables del funcionamiento de la organización escolar». Todas estas obligaciones dejan a los directivos, según Miranda (2016), en una paradoja, exigiéndoles cumplir con las nuevas

exigencias del mundo global; se les imponen nuevas tensiones frente a la necesidad de enfrentar las dinámicas cotidianas de las escuelas, donde se experimentan diversas problemáticas sociales, económicas y políticas (p.68).

En este mismo sentido, es válido afirmar que el rol directivo debe ordenarse hacia una meta que beneficie el quehacer pedagógico, considerando que el objetivo principal de toda institución educativa es el proceso de enseñanza aprendizaje. De esto nos habla López Martínez, J. (2012).

Cada vez más el perfil del directivo en las instituciones educativas supera el del mero gestor de recursos con una perspectiva interna de la organización propia de décadas pasadas; la dirección del siglo XXI ha de ser una dirección con gran hincapié en la capacidad de comunicación y relaciones, con un reconocimiento explícito de la dimensión externa de las organizaciones, un líder visionario y transformador de realidades estáticas (p.16).

Es así entonces que se puede comprender la labor directiva como una labor ordenada bajo principios que no generen una carga al director ni a su equipo, sino más bien el desarrollo de un sistema educativo con roles claros.

Esto llevado a la práctica nos recomienda que el director y su equipo directivo debe ejercer sus funciones con ciertas habilidades claves. López Martínez, J. (2012), en este asunto también agrega que

... en la Conferencia de Davos en el año 2002, se propusieron unas líneas comunes y consensuadas de lo que podría ser el líder en el año 2010, sería oportuno analizar si se está consiguiendo este perfil deseable cuyas características serían:

- Comunicador.
- Visionario.
- Fiable.
- Capaz de elegir el equipo adecuado.
- Modelo a seguir.
- Amante del arte.
- Experto en tecnologías.
- Versátil.
- Creativo.
- Multicultural.
- Preocupado por los problemas fuera de su ámbito cercano (p.16).

2. Formación Directiva

Según Ramos et al (2023) plantea que:

La actividad de dirección posee un carácter activo sobre los factores componentes del proceso educativo, ya que puede acelerar o retardar su evolución, en dependencia de la conveniencia, pertinencia y oportunidad de las decisiones político-administrativas que se tomen sobre la dirección del proceso educativo y el desarrollo personal (p.20). La realidad de los establecimientos educacionales en Chile dice que en cuanto a los directores escolares, existen dos tipos de establecimientos educacionales. Unos cuyos Directores han participado de Concurso de Alta Dirección Pública (Ley 20.501) y otros que son los Profesores Encargados de Escuelas Rurales. Estos últimos no participan de Concurso de Alta Dirección Pública y por lo general son designados como cargos de confianza.

Parafraseado la Ley 19715 de la República de Chile en su artículo número 13, dice que en Chile existe la figura de “Profesor Encargado”, el cual es un docente que realiza horas de labores de docencia en aula y otras horas con funciones directivas, pero este profesional no es considerado Director. Ante esta realidad es imperativo considerar que en muchos casos sucede que en estos cargos son nombrados docentes de aula sin experiencia ni preparación académica en el ámbito directivo. Toma sentido lo que dice López Martínez, J. (2012) cuando expone: “se da el caso en nuestro sistema que primero elegimos los directores y luego los formamos.” (p.27)

En esta temática existen autores que han investigado. Es el caso de Santiesteban Pupo, R. (2011), en su Tesis, La dirección de la formación permanente de los directores escolares zonales del sector rural, realizada en el municipio de Holguín, Cuba, donde nos dice “se confirma que los directores escolares zonales del sector rural presentan insuficiencias en su desempeño, debido a un proceso de formación que no cubre sus necesidades, desde la singularidad de su objeto de dirección” (p. 11). Finalmente agregar que según la página web ayudamineduc.cl, el Ministerio de Educación de Chile ha fijado como una de sus metas fortalecer el liderazgo y las atribuciones directivas en la escuela y para ello ha desarrollado el Plan de Formación de Directores, que busca fortalecer la figura del director a través de la formación de profesionales destacados, para que sean los verdaderos líderes de sus escuelas.

3. Elementos de Gestión, PME

La ley 20.248 de la República de Chile o mejor conocida como Ley SEP, obliga a cada establecimiento educativo a contar con un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), el cual viene a ordenar el proceso de gestión educativa, separándose en cuatro grandes dimensiones: Gestión pedagógica, Liderazgo, Convivencia escolar y

Gestión de Recursos. Para la planificación, implementación y evaluación de este Plan, el MINEDUC también dispone de herramientas técnicas que ayudan a los equipos de gestión y comunidades educativas, como los Estándares Indicativos de Desempeño, Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, Estándares de la Profesión Docente, entre otros.

Considerando lo anterior, Ahumada, L. (2011) manifiesta lo siguiente: La gestión de los centros educativos es uno de los elementos relevantes a la hora de explicar la mejora en la calidad y la equidad en la educación. En Chile se ha puesto atención a una serie de variables tales como liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos, convivencia escolar que incidirían en el logro de resultados de aprendizaje de los estudiantes. A partir del año 2009, los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) se propusieron como la principal estrategia para el logro de un aprendizaje continuo en cada una de estas variables (p.3).

En el PME debe participar toda la comunidad educativa, es decir, estudiantes, docentes, asistentes de la educación, apoderados, sostenedor y equipo directivo. Esto con el propósito de comprometer, comunicar y lograr los objetivos propuestos con todos los entes pertenecientes a la institución educativa. En este sentido Ahumada, L. (2011) nos dice que: “La responsabilidad por la elaboración e implementación de este plan de mejoramiento recae en el Director de cada establecimiento, sin embargo, el éxito o fracaso de dicho plan atañe a toda la comunidad educativa.” (p. 5).

4. Diagnóstico Institucional

Para el desarrollo de una gestión directiva eficiente y del mismo modo la implementación de un PME que atienda las necesidades institucionales es necesario conocer en cada uno de sus ámbitos del establecimiento educativo.

Según Ricard Marí Mollá, (2001), el diagnóstico educativo es:

Un proceso de indagación científica, apoyado en una base epistemológica y cuyo objeto lo constituye la totalidad de los sujetos (individuos o grupos) o entidades (instituciones, organizaciones, programas, contextos familiares, socio-ambiental, etc.) considerados desde su complejidad y abarcando la globalidad de su situación, e incluye necesariamente en su proceso metodológico una intervención educativa de tipo perfectiva (p. 201)

Comprendiendo de esto entonces, que un diagnóstico se debe considerar el quehacer educativo de toda la comunidad educativa, teniendo en cuenta el desarrollo de las prácticas de sus individuos, para que de esta forma esto sea sometido al análisis objetivo en el procedimiento en cuestión.

Por su parte Buisán Y Marín (2001), nos dice que un Diagnóstico Educativo es: Un proceso que trata de describir, clasificar, predecir y explicar el comportamiento de un sujeto dentro del marco escolar. Incluyen un conjunto de actividades de medición y evaluación de un sujeto (o grupo de sujetos) o de una institución con el fin de dar una orientación. (p.13)

En este sentido un buen diagnóstico educativo es más que necesario, es primordial para fijar metas a corto, mediano y largo plazo en una institución educativa.

5. Estándares Indicativos de Desempeño

Este es un instrumento destinado al uso de los Establecimientos Educativos y sus sostenedores, enmarcado en el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar.

Según el mismo instrumento, estos Estándares “son un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores.” (p. 5).

Los Estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar:

- Liderazgo
- Gestión pedagógica
- Formación y convivencia
- Gestión de recursos

Por otra parte, los objetivos a los que apunta este instrumento de gestión son:

- Servir de base para la Evaluación Indicativa de Desempeño.
- Apoyar la gestión de los establecimientos.
- Ayudar a los establecimientos a identificar oportunidades de mejora durante el proceso de autoevaluación.
- Ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejoramiento.

Finalmente es importante destacar que estos Estándares tienen un carácter indicativo y no obligatorio, toda vez que la ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación vela por que cada establecimiento educacional tenga márgenes de autonomía y control sobre sus procesos de gestión.

3.MARCO CONTEXTUAL

La Escuela de Riñinahue es una Institución educativa de dependencia Municipal y está ubicada en la comuna de Lago Ranco, Región de Los Ríos, Chile. Este establecimiento educativo comienza a funcionar el año 1945, siendo su primer profesor don Juan Sánchez. Geográficamente se ubicaba en terrenos colindantes con la familia Navarro, al lado del estero Muchi. Posteriormente el año 1955 se traslada a terrenos donde estaba la escuela 3 antigua (sitio ubicado entre la familia Radat y la familia Vargas), donde funciona como Escuela Particular N° 2, allí se atendía cursos de 1° a 3° preparatoria. El año 1958 deja de trabajar don Juan Sánchez, y llega en su reemplazo don Pedro Ther, posteriormente le seguirán don Nibaldo Miranda, la sra. Juana Guarda y don León Pugin Ríos. Funciona como escuela particular hasta el año 1968, cuando pasa a ser Fiscal N° 43, siendo su directora la sra. Luisa Saldaña Unión, atendiendo desde 1° a 6° año básico, con una matrícula de 130 alumnos. trabajaron además los profesores Benito Ríos, Pedro Navarro, Fernanda Ríos, Iris Acuña, Paulina Ruiz. En mayo de 1973 fallecen trágicamente en las aguas del lago Ranco su directora la sra. Fernanda Ríos y su esposo León Pugín. El año 1996 se retoma el proyecto para la reposición de la escuela con internado, proyecto que había sido postergado el año 1985. El día 02 de septiembre del año 1998 se comenzó a realizar clases en este nuevo edificio y el 22 de diciembre de ese mismo año el entonces presidente don Eduardo Frei Ruiz-Tagle inauguró oficialmente el actual establecimiento educacional. Los directores, que desde ese entonces han trabajado en el establecimiento educativo son don Alex Acuña Müller, don Ramiro Norambuena Morales y actualmente con Luis Mezas Caihuante.

La Escuela Rural Riñinahue actualmente ofrece desde educación Pre Básica hasta Octavo Año Básico, teniendo una matrícula actual de 160 estudiantes, 12 docentes y 25 funcionarios Asistentes de la educación quienes se desempeñan como auxiliares de servicios menores, Asistentes de Aula, Técnicos en Párvulos, Técnicos Diferenciales, Monitores, Administrativos y Profesionales PIE.

4.DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El trabajo de Grado que se expone, tiene su sustento en Diagnóstico Institucional que ofrece nuestra Universidad Miguel de Cervantes y está basado en los Estándares Indicativos de desempeño del Ministerio de Educación año 2014, los cuales son, según su presentación: “un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores” (p. 5). En el Diagnóstico Institucional que se presenta a continuación, se consideran las cuatro dimensiones de los Estándares:

Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. Las personas que participaron en la aplicación de este Diagnóstico fueron cinco profesionales de la Educación de la Escuela Rural Riñinahue: Jefa UTP, Encargada Convivencia Escolar, Coordinadora PIE, Docente y Fonoaudiólogo.

Este Diagnóstico contiene 88 indicadores basados en los Estándares Indicativos de Desempeño del Ministerio de Educación de Chile. Cada uno de los ochenta y ocho indicadores puede ser valorado según escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso, contenida y detallada en el Diagnóstico, donde se propone que la persona que responda el Diagnóstico, pueda valorar cada indicador de 1 a 4, siendo el número 1 el de menor calidad y el número 4 el de mayor calidad.

El nivel de calidad de cada uno de los puntajes se describe en la siguiente tabla:

Tabla 1
Niveles de Calidad

Valor	Descripción 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.

5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se da a conocer los resultados de las respuestas de los profesionales de la Educación de la Escuela Rural Riñihue en cada uno de los indicadores del Diagnóstico Institucional. El resultado se expresa en porcentaje, el cual se expresa de la siguiente manera:

Tabla 2**Equivalencia de porcentaje respecto a las personas encuestadas.**

Número de persona	Porcentaje
1	20%
3	40%
4	60%
5	80%
6	100%

Análisis de las áreas de proceso:

1. Dimensión: Gestión Pedagógica**Tabla 3****1.1. Área: Gestión del Currículum**

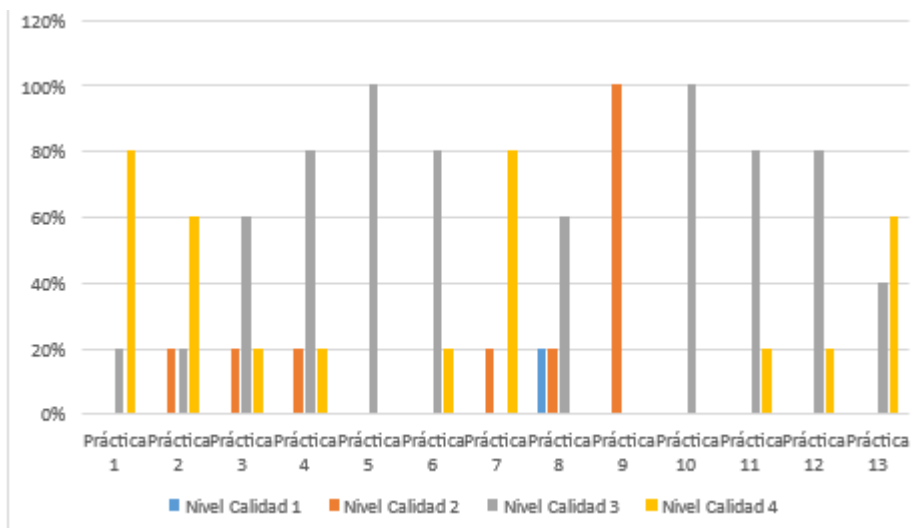
Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.	0%	0%	20%	80%
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)	0%	20%	20%	60%

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.	0%	20%	60%	20%
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.	0%	20%	80%	0%
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	0%	0%	100%	0%
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.	0%	0%	80%	20%
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.	0%	20%	0%	80%
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	20%	20%	60%	0%
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.	0%	100%	0%	0%
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.	0%	0%	100%	0%

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.	0%	0%	80%	20%
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.	0%	0%	80%	20%
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.	0%	0%	40%	60%

Figura 1
Resultado Diagnóstico en área Gestión del Currículum



Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Gestión Pedagógica, área de gestión del currículum, los indicadores que se encuentran en el nivel de calidad más bajo son:

- El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.

- El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.

Fortalezas: Por otra parte, los indicadores que se encuentran en el nivel de calidad más alto son:

- El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.
- El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.
- El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.
- El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.
- El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.

Tabla 4

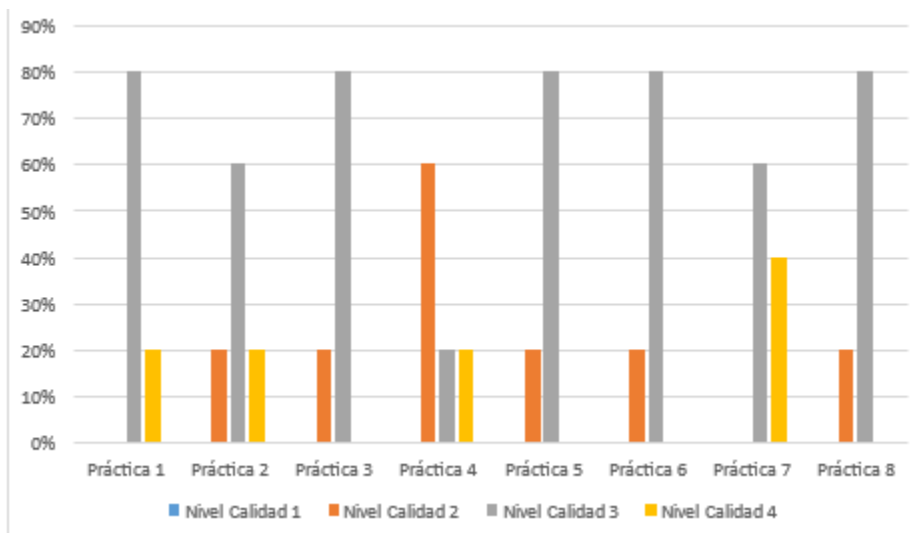
1.2. Área: Enseñanza y aprendizaje en el aula

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 de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.	0%	0%	80%	20%
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	0%	20%	60%	20%

3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.	0%	20%	80%	0%
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	0%	60%	20%	20%
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.	0%	20%	80%	0%
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	0%	20%	80%	0%
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.	0%	0%	60%	40%
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.	0%	20%	80%	0%

Figura 2

Resultado Diagnóstico en área Enseñanza y aprendizaje en el aula



Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Gestión Pedagógica, área Enseñanza y aprendizaje en el aula, el indicador que se encuentra en el nivel de calidad más bajo es:

- Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.

Fortalezas: Por otra parte, los indicadores que se encuentran en el nivel de calidad más alto son:

- Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.
- Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.

Tabla 5

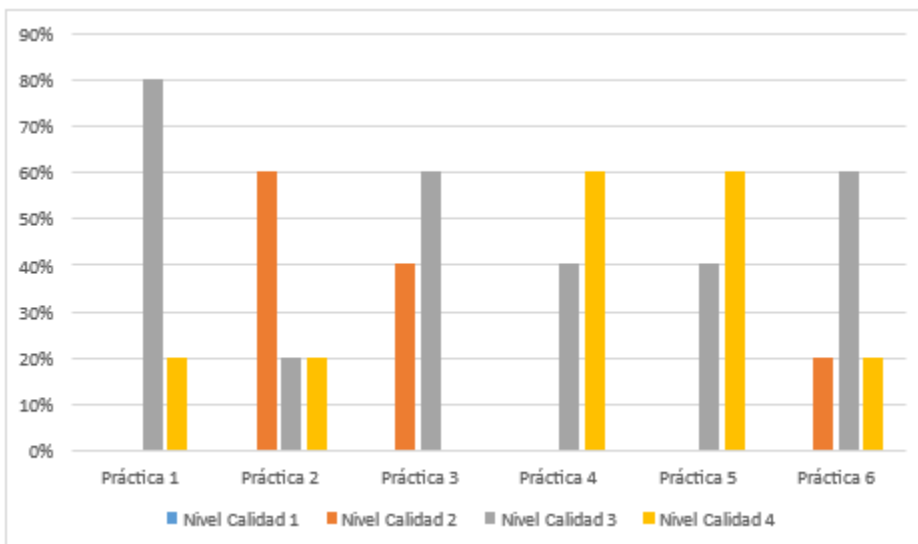
1.3. Área: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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 de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	0%	0%	80%	20%
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	0%	60%	20%	20%
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	0%	40%	60%	0%
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.	0%	0%	40%	60%
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de deserción e implementa	0%	0%	40%	60%
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	0%	20%	60%	20%

Figura 3

Resultado Diagnóstico en área Apoyo al desarrollo de los estudiantes



Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Gestión Pedagógica, área Apoyo al desarrollo a los estudiantes, los indicadores que se encuentran en el nivel de calidad más bajo son:

- El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.

- El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.

Fortalezas: Por otra parte, los indicadores que se encuentran en el nivel de calidad más alto son:

- El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.
- El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.
- El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.

2. Dimensión Liderazgo Escolar

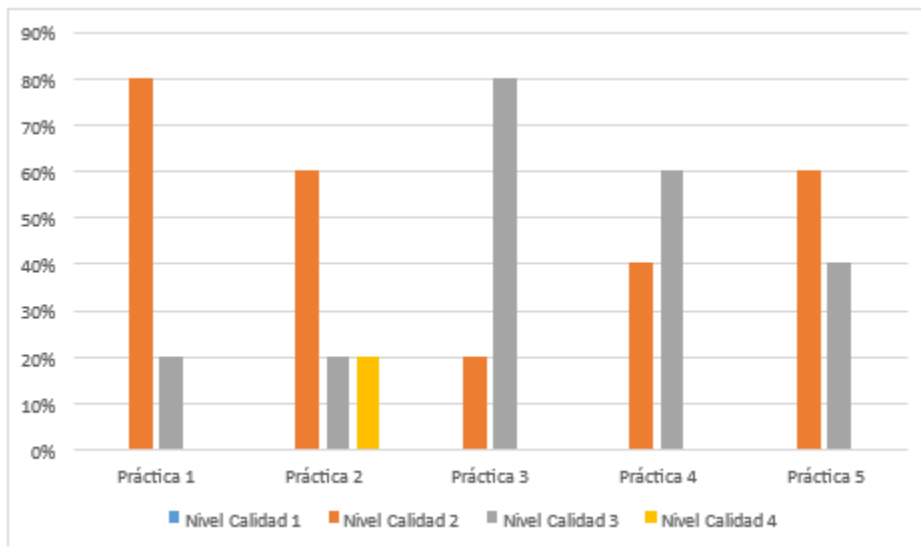
Tabla 6

2.1 Área: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.	0%	80%	20%	0%
2. El sostenedor establece metas claras al director.	0%	60%	20%	20%
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente	0%	20%	80%	0%
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	0%	40%	60%	0%
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	0%	60%	40%	0%

Figura 4

Resultado Diagnóstico en área Liderazgo del sostenedor



Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Liderazgo Escolar, área Liderazgo del Sostenedor, los indicadores que se encuentran en el nivel de calidad más bajo son:

- El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.
- El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.
- El sostenedor establece metas claras al director.

Fortalezas: Por otra parte, el indicador que se encuentra en el nivel de calidad más alto, sin embargo, no en el nivel 4, es decir, 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, es:

- El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.

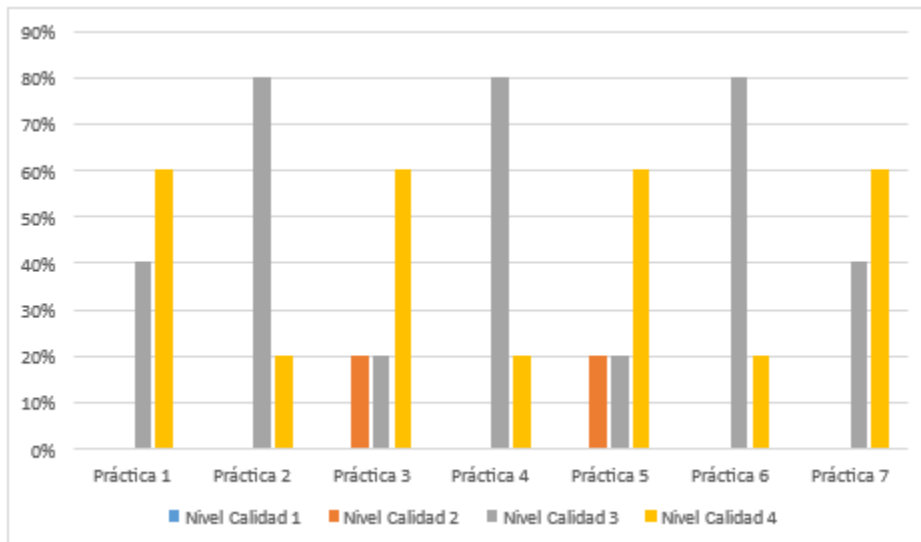
Tabla 7

2.2. Área: Liderazgo formativo y académico 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 de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.	0%	0%	40%	60%
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	0%	0%	80%	20%
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.	0%	20%	20%	60%
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.	0%	0%	80%	20%
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.	0%	20%	20%	60%
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.	0%	0%	80%	20%
7. El director promueve una ética de trabajo.	0%	0%	40%	60%

Figura 5

Resultado Diagnóstico en área Liderazgo formativo y académico del Director



Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Liderazgo Escolar, área Liderazgo formativo y académico del Director, los indicadores que se encuentran en el nivel de calidad más bajo son:

- El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.
- El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.

Fortalezas: Por otra parte, los indicadores que se encuentran categorizados en el nivel de calidad más alto, son:

- El director promueve una ética de trabajo.
- El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.

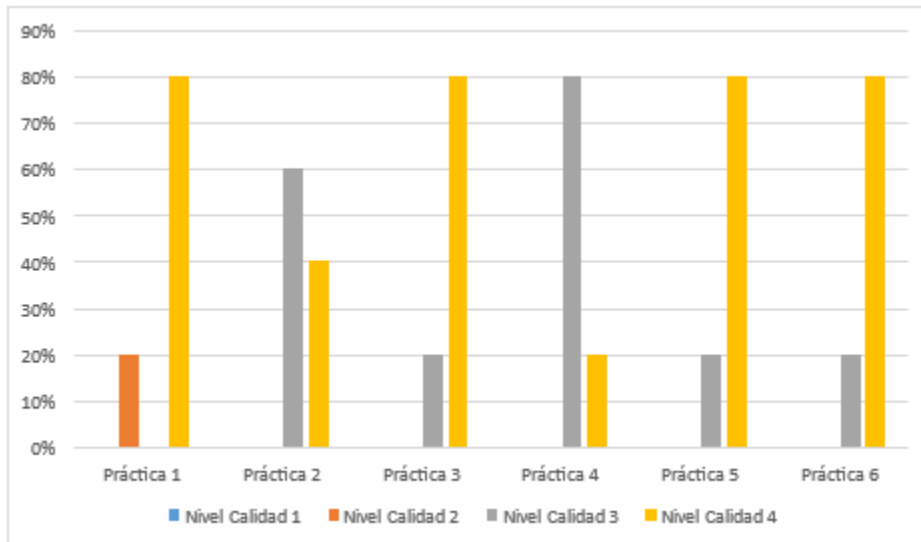
Tabla 8

2.3. Área: 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.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.	0%	20%	0%	80%
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	0%	0%	60%	40%
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	0%	0%	20%	80%
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	0%	0%	80%	20%
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.	0%	0%	20%	80%
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	0%	0%	20%	80%

Figura 6

Resultado Diagnóstico en área Planificación y gestión de resultados



Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Liderazgo Escolar, Planificación y Gestión de Resultados, el indicador que se encuentra en el nivel de calidad más bajo es:

- El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.

Fortalezas: Por otra parte, los indicadores que se encuentran valorizados en el nivel de calidad más alto, son:

- El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.
- El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.
- El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.

3. Dimensión: Formación y Convivencia

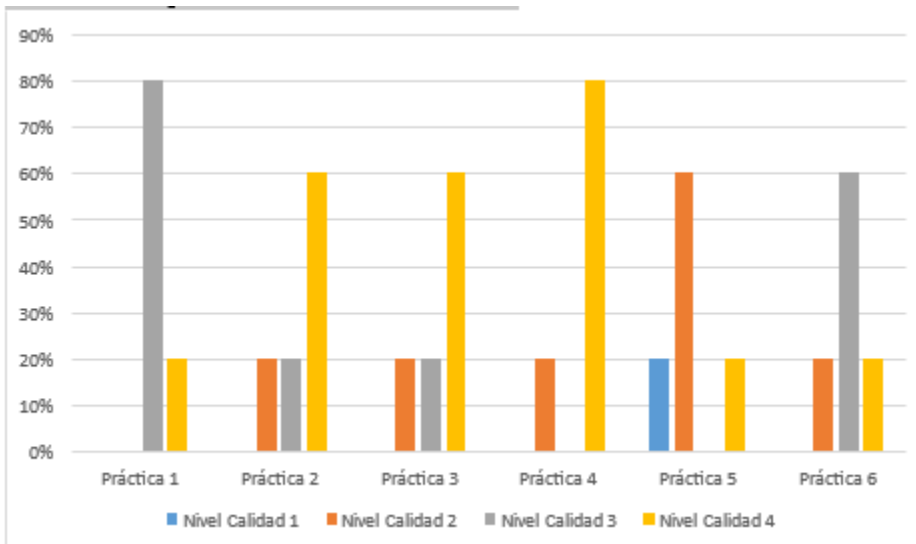
Tabla 9

3.1. Área: 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.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extraprogramáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).	0%	0%	80%	20%
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.	0%	20%	20%	60%
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	0%	20%	20%	60%
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	0%	20%	0%	80%
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	20%	60%	0%	20%
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.	0%	20%	60%	20%

Figura 7

Resultado Diagnóstico en área Formación



Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Formación y Convivencia, área Formación, el indicador que se encuentra en el nivel de calidad más bajo es:

- El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.

Fortalezas: Por otra parte, el indicador que se encuentra en el nivel de calidad más alto, es:

- El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.

Tabla 10

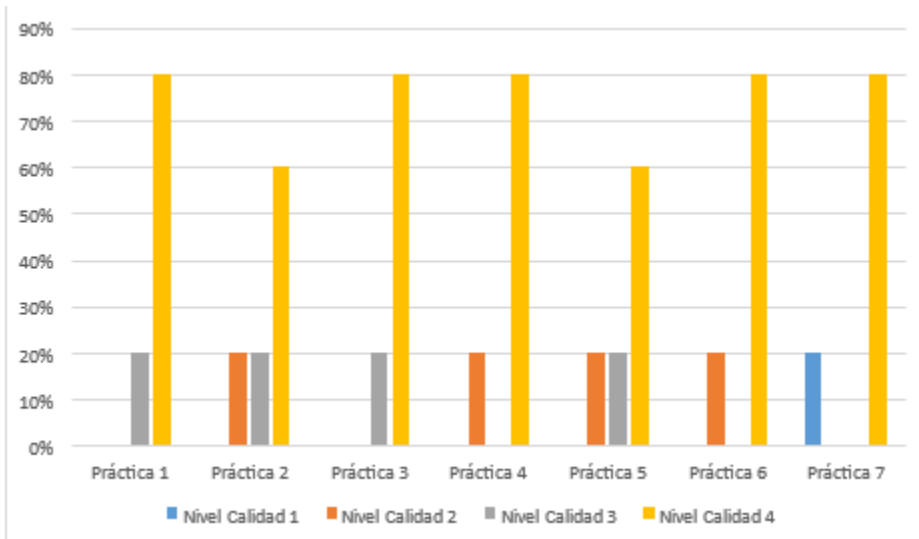
3.2. Área: Convivencia escolar

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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).	0%	0%	20%	80%
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.	0%	20%	20%	60%
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.	0%	0%	20%	80%
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	0%	20%	0%	80%
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).	0%	20%	20%	60%
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.	0%	20%	0%	80%
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	20%	0%	20%	60%

Figura 8

Resultado Diagnóstico en área Convivencia escolar



Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Formación y Convivencia, Área Convivencia Escolar, el indicador que se encuentra en el nivel de calidad más bajo es:

- El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.

Fortalezas: Por otra parte, el indicador que se encuentra en el nivel de calidad más alto, es:

- El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.

Tabla 11

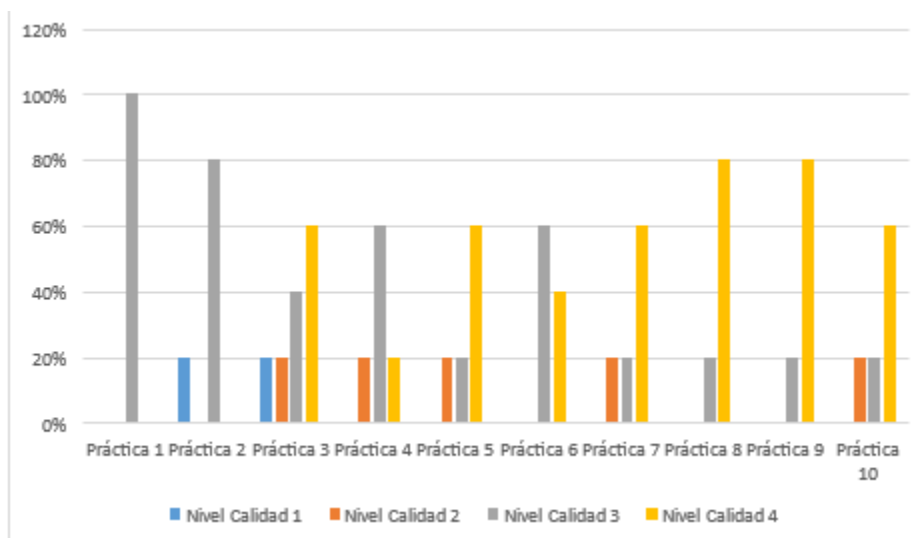
3.3. Área: Participación

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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	0%	0%	100%	0%
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.	20%	0%	80%	0%
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.	20%	20%	40%	20%
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	0%	20%	60%	20%
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	0%	20%	20%	60%
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.	0%	0%	60%	40%
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.	0%	20%	20%	60%
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.	0%	0%	20%	80%
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	0%	20%	20%	60%
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				

Figura 9

Resultado Diagnóstico en área Participación



Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Formación y Convivencia, área Participación, el indicador que se encuentra en el nivel de calidad más bajo es:

- El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.

Fortalezas: Por otra parte, los indicadores que se encuentran en el nivel de calidad más alto, son:

- El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.
- El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.

4. Dimensión: Gestión de Recursos

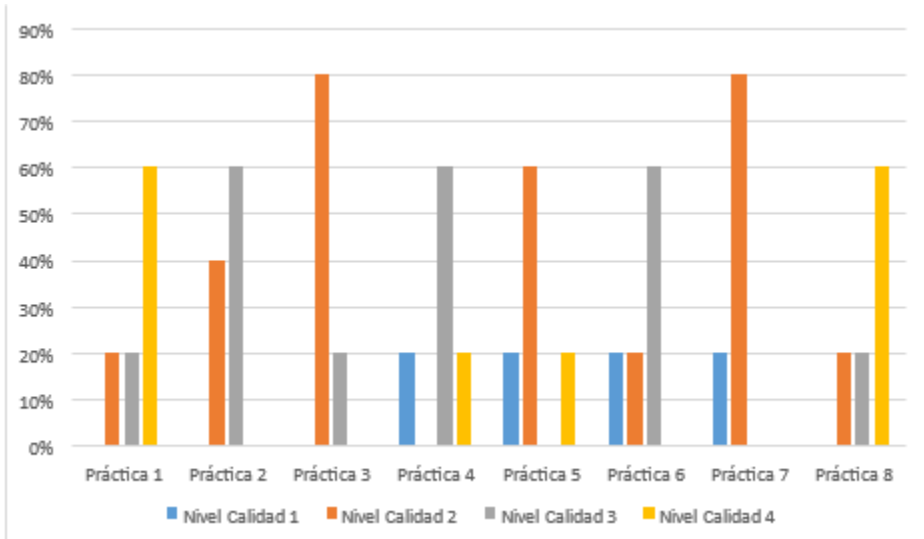
Tabla 12

4.1. Área: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.	0%	20%	20%	60%
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	0%	40%	60%	0%
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	0%	80%	20%	0%
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	20%	0%	60%	20%
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.	20%	60%	0%	20%
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	20%	20%	60%	0%
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	20%	80%	0%	0%
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	0%	20%	20%	60%

Figura 10

Resultado Diagnóstico en área Gestión de recursos humanos



Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Gestión de Recursos, área Gestión de Recursos Humanos, los indicadores que se encuentran en el nivel de calidad más bajo son:

- El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.
- El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.
- El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo

Fortalezas: Por otra parte, los indicadores que se encuentran valorados en el nivel de calidad más alto, son:

- El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.
- El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.

4.2. Área: Gestión de recursos financieros y administración

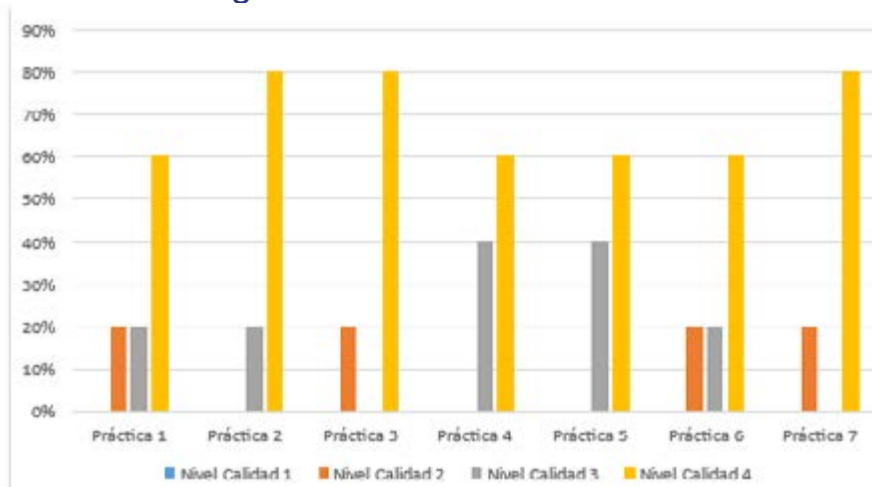
Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.	0%	20%	20%	60%
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	0%	0%	20%	80%

3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	0%	20%	0%	80%
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.	0%	0%	40%	60%
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	0%	0%	40%	60%
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.	0%	20%	20%	60%
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	0%	20%	0%	80%

Figura 11

Resultado Diagnóstico en área Gestión de recursos financieros y administración.



Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Gestión de Recursos, área Gestión de Recursos financieros y administrativos, los indicadores que se encuentran en el nivel de calidad más bajo son:

- El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.
- El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.

Fortalezas: Por otra parte, el indicador que se encuentra valorados en el nivel de calidad más alto, es:

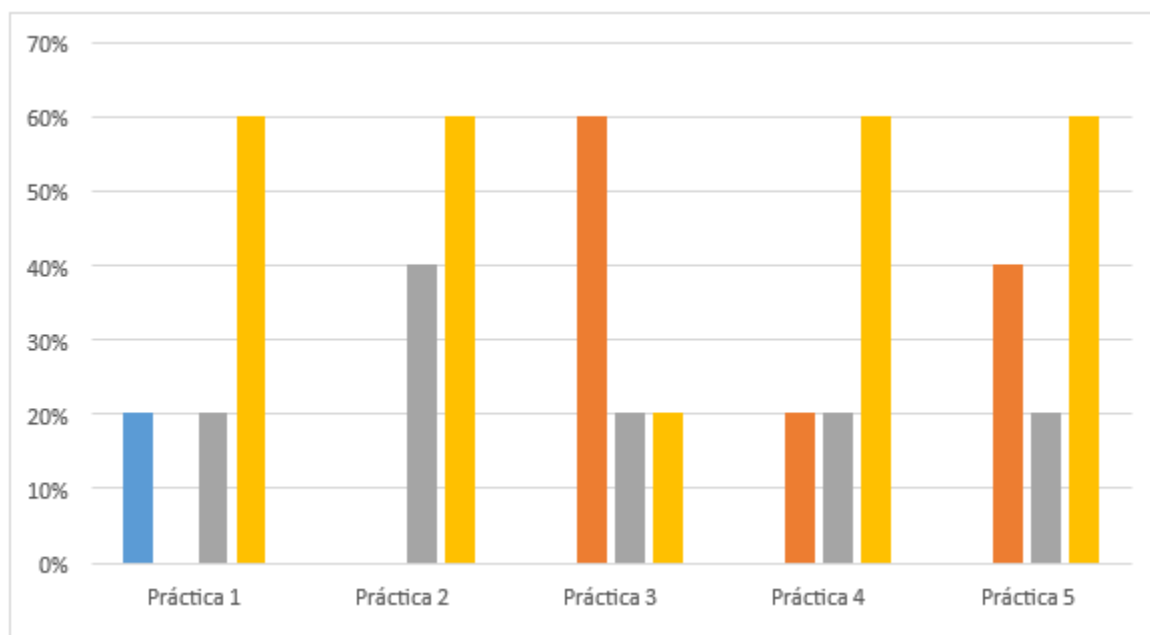
- El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.

Tabla 14
4.3. Área: 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 de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	20%	0%	20%	60%
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.	0%	0%	40%	60%
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	0%	60%	20%	20%
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	0%	20%	20%	60%
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.	0%	40%	20%	60%

Figura 12

Resultado Diagnóstico en área Gestión de recursos educativos



Oportunidades: En cuanto a la Dimensión Gestión de Recursos, área Gestión de Recursos Humanos, los indicadores que se encuentran en el nivel de calidad más bajo son:

- El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.
- El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódicos.

Fortalezas: Por otra parte, el indicador que se encuentra valorados en el nivel de calidad más alto, es:

- El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.

6. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión Pedagógica	Potenciar el uso de metodologías y estrategias efectivas para que todos los estudiantes logren aprendizajes significativos y de calidad.	El 90% de los profesores y profesoras en conjunto con sus equipos de aula se coordinan para implementar el currículum con metodologías efectivas de manera que todos los estudiantes logren los OA propuestos.
Liderazgo	Realizar reuniones periódicas con el sostenedor y/ su equipo técnico para coordinar acciones a corto, mediano y largo plazo en beneficio del proceso educativo del establecimiento educativo.	El 90% del equipo técnico, docentes o asistentes de la educación participan en reuniones periódicas con el sostenedor para conocer y ejecutar acciones de trabajo.
	Mejorar estrategias de trabajo pedagógico en el aula mediante el análisis periódico de los procesos académicos y el incentivo a desarrollo profesional docente, en bien de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.	El 90% de los equipos de aula trabaja en función de la formación íntegra y el logro de los objetivos de aprendizaje de todos los estudiantes producto que el equipo técnico directivo ha ejercido un

		<p>liderazgo motivador, de asesoría y con roles y funciones claros.</p> <p>El 80% de los docentes se capacita con el propósito de fortalecer sus prácticas pedagógicas en función del Plan de Desarrollo Profesional docente.</p>
Convivencia Escolar	Fortalecer procedimientos y prácticas que aseguren un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, garantizando el logro de los Objetivos de Aprendizaje.	<p>Disminuir en un 70% los casos de violencia escolar, tanto dentro como fuera del aula.</p> <p>El 90% de la comunidad educativa conoce los procedimientos a seguir en caso de situaciones de convivencia escolar.</p>
Gestión de Recursos	Asegurar que el proceso educativo sea de calidad, significativo y seguro, mediante la adquisición de diversos recursos humanos, pedagógicos y tecnológicos necesarios para todo el trabajo educativo	El 80% de las necesidades del establecimiento educacional son cubiertas tanto con la adquisición de recursos materiales, humanos, pedagógicos y tecnológicos.

	<p>Crear e implementar protocolo de Gestión de Personal, donde se aborden asuntos como perfiles de contratación, procedimientos de ingreso (funciones, derechos y responsabilidades) de personal y procedimientos de despido de personal.</p>	<p>Se aplica protocolo al 90% de los funcionarios con el propósito de formalizar lineamientos de trabajo.</p>
	<p>Rendir cuenta de los recursos financieros del establecimiento educacional.</p>	<p>El 80% de la comunidad educativa participa de cuenta pública, tanto del director como del sostenedor, con el propósito de informarse del estado de los recursos financieros del establecimiento educativo.</p>

BIBLIOGRAFÍA

Ahumada, L. (2011). Liderazgo distribuido durante el proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramiento educativo en una comuna rural en Chile. *Revista de Ciencias Sociales*. 17(2), 2011: (ed.). Maracaibo, Argentina: Red Universidad del Zulia. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/17408?>

Arriaga Hernández, Marisela (2015) *EL DIAGNÓSTICO EDUCATIVO, UNA IMPORTANTE HERRAMIENTA PARA ELEVAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN MANOS DE LOS DOCENTES*. Cuba: Atentas.

Buisán y Marín (2001), *Cómo realizar un Diagnóstico Pedagógico*. México: Alfa Omega.

Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores (2014). Unidad de Currículum y Evaluación, Ministerio de Educación Chile. Chile: Tiraje.

López Martínez, J. (2012). *El liderazgo educativo: los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos del éxito escolar: (ed.)*. Madrid, Spain: Ministerio de Educación y Formación Profesional de España. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/49311?>

Marí Mollá, Ricard (2001), *Diagnóstico Pedagógico. Un modelo para la intervención psicopedagógica*, Barcelona: Edit. Ariel.

Polo Albarracín, M. y Sánchez Buitrago, J. O. (2022). *La gestión directiva en las instituciones educativas: (1 ed.)*. Santa Marta, Editorial Unimagdalena. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/223861?>

Ramos Bañobre, J. Marichal Guevara, O. C. y Mazariegos Biolis, W. R. (2023). *Sistema para la gestión de la formación permanente en los directivos educacionales: (1 ed.)*. Madrid, Dykinson. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/229925?>

Santiesteban Pupo, R. (2011). *La dirección de la formación permanente de los directores escolares zonales del sector rural ()*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/90397?>

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LA ESCUELA VALENTÍN LETELIER, DE LA COMUNA DE OVALLE, REGIÓN DE COQUIMBO

Mónica Alfaro Toledo

RESUMEN

Este trabajo de grado tiene como objetivo realizar un diagnóstico institucional en la Escuela Valentín Letelier, ubicada en la localidad rural de Villaseca, Región de Coquimbo, con el fin de evaluar las prácticas pedagógicas, el liderazgo escolar, la convivencia escolar y la gestión de recursos. A través de este diagnóstico, se busca identificar las fortalezas y áreas de mejora en la gestión educativa, con la finalidad de proponer un Plan de Mejoramiento Educativo (PME). La recolección de datos se llevó a cabo mediante un cuestionario estructurado de 88 preguntas, distribuidas en 4 áreas clave: Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar, y Gestión de Recursos. Las respuestas fueron proporcionadas por 9 entrevistados, conformados por 3 docentes de primer ciclo, 3 docentes de segundo ciclo, y 3 miembros del equipo de gestión. La metodología empleada incluyó una escala de evaluación de 1 a 4, donde 1 indica prácticas insuficientes y 4 refleja prácticas con evaluación continua y mejora. Los resultados del diagnóstico revelaron fortalezas en áreas como la gestión pedagógica y el liderazgo escolar, las cuales presentan prácticas claras y sistemáticas, con un enfoque en la mejora continua. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora, especialmente en la gestión de recursos y en la convivencia escolar, que requieren un ajuste en el uso de tecnologías educativas y la implementación de programas de formación socioemocional. Con base en estos resultados, se desarrolló un Plan de Mejoramiento Educativo que abarca estrategias para mejorar la calidad de las prácticas pedagógicas, fortalecer el liderazgo escolar, optimizar la gestión de recursos y promover una convivencia escolar más inclusiva y respetuosa. El Plan de Mejoramiento se orienta a la mejora continua de la calidad educativa, alineado con los Estándares Indicativos de Desempeño del Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC).

Palabras clave: diagnóstico institucional, gestión pedagógica, liderazgo escolar, convivencia escolar, gestión de recursos, plan de mejoramiento, equidad educativa.

1. INTRODUCCIÓN

El contexto educativo actual demanda una evaluación constante de las prácticas pedagógicas, el liderazgo escolar, la convivencia escolar y la gestión de recursos dentro de las instituciones educativas, con el fin de identificar áreas de mejora y fortalecer las prácticas que favorecen la calidad educativa. En este trabajo de grado, se realiza un diagnóstico institucional en la Escuela Valentín Letelier, ubicada en Villaseca, Región de Coquimbo. Este diagnóstico tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades en la gestión educativa, con especial énfasis en las prácticas pedagógicas y el liderazgo escolar, dos componentes clave para el éxito de cualquier institución educativa.

La Escuela Valentín Letelier es un establecimiento educativo rural que enfrenta desafíos propios de su ubicación, como la conectividad limitada y la alta movilidad de las familias debido a las condiciones económicas de la zona. Sin embargo, la escuela ha implementado varios programas, como la Jornada Escolar Completa (JEC) y el Programa de Integración Escolar (PIE), que buscan mejorar la calidad educativa y promover la inclusión y equidad en el aula.

El diagnóstico se llevó a cabo mediante un cuestionario estructurado que abarca 88 preguntas distribuidas en cuatro áreas principales: Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. Estas áreas fueron seleccionadas para evaluar de manera integral la gestión educativa de la institución, considerando tanto el proceso pedagógico como los recursos disponibles y la interacción social dentro del establecimiento.

Las respuestas a las preguntas fueron obtenidas de 9 entrevistados, compuestos por 3 docentes de primer ciclo, 3 docentes de segundo ciclo, y 3 miembros del equipo de gestión de la escuela. La metodología empleada incluyó una escala de 1 a 4, donde 1 refleja prácticas insuficientes o no sistemáticas, y 4 refleja prácticas altamente sistemáticas con un enfoque en la evaluación continua y el perfeccionamiento de los procesos.

Este trabajo tiene como objetivo identificar las áreas en las que la escuela debe mejorar y proporcionar un marco para la formulación de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Este plan servirá como una herramienta clave para implementar estrategias que optimicen las prácticas pedagógicas, el liderazgo escolar, la convivencia escolar y la gestión de recursos, con el fin de mejorar la calidad educativa en la institución.

Palabras clave: diagnóstico institucional, liderazgo escolar, prácticas pedagógicas, convivencia escolar, gestión de recursos, equidad educativa, plan de mejoramiento.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico de este trabajo de grado se basa en un enfoque normativo y práctico, integrando las principales teorías de la gestión educativa y la calidad educativa. Este marco teórico se sustenta en la normativa chilena vigente, en especial la Ley General de Educación (Ley 20.370), los Estándares Indicativos de Desempeño del Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC), y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), herramientas clave en la evaluación y mejora continua de las prácticas pedagógicas y de gestión dentro de las instituciones educativas.

Normativa Educativa y Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

La Ley General de Educación (Ley 20.370) establece los principios fundamentales del sistema educativo chileno, poniendo énfasis en la equidad, la calidad y la participación de todos los actores involucrados en el proceso educativo (MINEDUC, 2009). Esta normativa busca garantizar que todos los estudiantes, sin importar su contexto social o geográfico, reciban una educación de calidad. El Plan de Mejoramiento Educativo (PME), en línea con esta ley, es un instrumento de planificación que permite a los establecimientos educativos evaluar sus prácticas y planificar mejoras a través de objetivos estratégicos, metas y acciones concretas (MINEDUC, 2014). El PME se estructura en ciclos de cuatro años, promoviendo procesos de autoevaluación institucional, planificación estratégica y evaluación externa.

Estándares Indicativos de Desempeño y Gestión Escolar

Los Estándares Indicativos de Desempeño, establecidos por el MINEDUC, sirven como marco de evaluación para la gestión escolar, cubriendo áreas como el liderazgo escolar, la gestión pedagógica, la formación y convivencia escolar, y la gestión de recursos (MINEDUC, 2014). Estos estándares proporcionan criterios de calidad para evaluar las acciones de los directivos y los docentes, con el objetivo de fomentar un enfoque sistemático y de mejora continua en la institución educativa.

- **Liderazgo Escolar:** Se refiere a la capacidad del equipo directivo para guiar la institución hacia la mejora de los aprendizajes y la gestión efectiva de los recursos.
- **Gestión Pedagógica:** Abarca la planificación y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, con un enfoque en la calidad pedagógica y la capacidad de los docentes para adaptarse a las necesidades de los estudiantes.

- **Formación y Convivencia Escolar:** Enfocada en la creación de un entorno inclusivo y respetuoso, donde se fomente el desarrollo integral de los estudiantes y se promueva el respeto mutuo.
- **Gestión de Recursos:** La gestión eficiente de los recursos disponibles, tanto humanos como materiales, es crucial para asegurar que las prácticas pedagógicas se implementen de manera efectiva y sostenible.

Evaluación y Modelos de Gestión en la Educación

La gestión educativa de calidad se sustenta en modelos de evaluación y mejora continua. Según Mortecinos, Aravena y Tagle (2016), un liderazgo escolar efectivo es esencial para la mejora de los procesos educativos. Los directivos deben desempeñar un papel activo en la planificación estratégica y en la gestión de recursos para asegurar el éxito del establecimiento. Además, el liderazgo pedagógico debe centrarse en la observación reflexiva de las prácticas docentes, promoviendo la mejora continua y la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa.

Pozo (2019) destaca la importancia de la evaluación formativa, un proceso continuo que permite evaluar no solo los resultados, sino también los procesos de aprendizaje. Esta evaluación debe estar centrada en el desarrollo de competencias, proporcionando retroalimentación constante a los estudiantes para mejorar su rendimiento.

Inclusión y Equidad en la Gestión Escolar

La inclusión educativa es un principio fundamental dentro del sistema educativo chileno. La Ley 21.015 promueve la inclusión de personas con discapacidad en el ámbito laboral y educativo (MINEDUC, 2017). En este contexto, los establecimientos educativos deben implementar estrategias inclusivas en la enseñanza y evaluación, garantizando que todos los estudiantes tengan acceso a una educación de calidad, independientemente de sus condiciones personales. La implementación de estas estrategias se alinea con los Estándares de Gestión Educativa propuestos por el MINEDUC, que subrayan la necesidad de un enfoque inclusivo en todos los procesos educativos.

Conclusión del Marco Teórico

Este marco teórico ha sido diseñado para proporcionar una base sólida sobre las normas educativas y los modelos de gestión educativa que guían el proceso de mejora en la Escuela Valentín Letelier. La aplicación del PME, los Estándares Indicativos de Desempeño y las mejores prácticas en gestión educativa permitirán identificar las fortalezas y debilidades en la institución, y proporcionar las herramientas necesarias para optimizar las prácticas pedagógicas, el liderazgo escolar, la convivencia y la gestión de recursos.

3.MARCO CONTEXTUAL

Caracterización del Establecimiento

La Escuela Valentín Letelier se encuentra en la localidad rural de Villaseca, en la Región de Coquimbo, Chile. Su misión educativa es proporcionar una educación integral que favorezca el desarrollo académico de los estudiantes y, al mismo tiempo, promueva la equidad educativa, el respeto por el entorno natural y la formación en valores comunitarios. El establecimiento es público y está administrado por el Departamento de Educación Municipal (DEM) de la Ilustre Municipalidad de Ovalle.

La escuela atiende a 140 estudiantes que cursan desde 1° a 8° básico. Los estudiantes están distribuidos en aulas que, en algunos casos, se organizan de forma multigrado, lo cual implica un reto adicional en la gestión pedagógica debido a la diversidad de edades y niveles de aprendizaje dentro de una misma aula. La escuela funciona bajo el régimen de Jornada Escolar Completa (JEC), lo que permite una mayor cantidad de tiempo para el desarrollo de actividades académicas y extraescolares.

La estructura docente de la escuela está conformada por 24 profesores, que incluyen docentes de asignaturas regulares y un equipo especializado del Programa de Integración Escolar (PIE), que abarca educadores diferenciales, psicólogos, asistentes sociales y fonoaudiólogos. Este equipo proporciona apoyo a los estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE).

Reseña Histórica y Trayectoria del Establecimiento

La Escuela Valentín Letelier fue fundada el 30 de octubre de 1902, consolidándose como un referente educativo en la zona rural de Villaseca. A lo largo de más de un siglo de existencia, ha sido un pilar fundamental para la educación de los niños y niñas de la comunidad. La escuela ha pasado por diversas transformaciones que le han permitido adaptarse a los cambios sociales, económicos y educativos del país.

Entre los hitos más importantes de la escuela se encuentran:

- 2003: Implementación de la Jornada Escolar Completa (JEC), permitiendo una mayor cantidad de horas de enseñanza y fortalecimiento académico.
- 2008: Incorporación del Programa de Integración Escolar (PIE), que promueve la inclusión educativa de estudiantes con NEE, asegurando que todos los niños y niñas, sin importar sus condiciones, reciban una educación adecuada.

- 2015: Ampliación de infraestructura, incluyendo la construcción de nuevas salas de clases, la mejora de la biblioteca escolar y la habilitación de laboratorios de ciencias y computación.

- 2019: Reconocimiento por parte del Ministerio de Educación (MINEDUC) como un establecimiento destacado en gestión escolar y en la promoción de la educación rural, a través del programa Buenas Prácticas en Gestión Educativa.

A lo largo de su historia, la escuela ha demostrado un compromiso continuo con la mejora educativa, adaptándose a las necesidades cambiantes de los estudiantes y la comunidad.

Marco Contextual (Parte 2)

Ubicación Geográfica y Condiciones Sociales

La Escuela Valentín Letelier está ubicada en la localidad rural de Villaseca, a aproximadamente 10 kilómetros al noroeste de Ovalle, en la Región de Coquimbo, Chile. Este contexto rural tiene un impacto significativo en el proceso educativo, ya que la comunidad enfrenta varios desafíos relacionados con la conectividad, infraestructura y acceso a recursos.

Aspectos geográficos:

- La zona rural de Villaseca es predominantemente agrícola, y muchas de las familias dependen de la agroindustria y la ganadería para su sustento. La alta movilidad laboral de las familias, debido a la naturaleza estacional de la agricultura, afecta la asistencia escolar y la continuidad educativa de los estudiantes.

Aspectos socioeconómicos:

- La mayoría de los estudiantes proviene de hogares con ingresos bajos, lo que limita su acceso a materiales educativos y recursos tecnológicos. Sin embargo, el establecimiento cuenta con el Programa de Alimentación Escolar (PAE), lo que asegura que los estudiantes reciban una alimentación adecuada durante la jornada escolar.

Condiciones culturales:

- La cultura local tiene un fuerte vínculo con la tradición agrícola y ganadera, lo que se refleja en los valores de la comunidad. La escuela promueve actividades que fomentan el respeto por el entorno natural y la fortaleza del sentido de comunidad.

Infraestructura y Acceso a Recursos

La infraestructura escolar de la Escuela Valentín Letelier ha mejorado considerablemente a lo largo de los años, pero todavía enfrenta dificultades en algunas áreas. El establecimiento cuenta con salas de clases equipadas, una biblioteca, laboratorios

de computación y ciencias, y espacios recreativos. Sin embargo, hay limitaciones en conectividad a internet, lo que impacta la implementación de tecnologías digitales en el proceso de enseñanza.

El acceso a recursos es un desafío para las familias de la comunidad, ya que la mayoría no cuenta con los dispositivos necesarios para complementar el aprendizaje fuera del aula. Esto resalta la necesidad de mejorar la infraestructura tecnológica y aumentar la disponibilidad de recursos educativos para los estudiantes.

4. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1. Introducción al Diagnóstico Institucional

El Diagnóstico Institucional tiene como objetivo realizar un análisis detallado de las prácticas pedagógicas, el liderazgo escolar, la convivencia escolar y la gestión de recursos en la Escuela Valentín Letelier, situada en la localidad rural de Villaseca, Región de Coquimbo. Este diagnóstico busca identificar las fortalezas y debilidades de la institución, para establecer las bases sobre las que se desarrollará un Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

El diagnóstico se enfoca en evaluar los procesos institucionales mediante un cuestionario estructurado, dividido en cuatro áreas clave que abarcan las prácticas pedagógicas, el liderazgo, la convivencia escolar y la gestión de recursos. Las respuestas fueron proporcionadas por 9 participantes de diferentes estamentos de la escuela: 3 docentes de primer ciclo, 3 docentes de segundo ciclo, y 3 miembros del equipo de gestión.

El propósito fundamental de este diagnóstico es proporcionar una visión clara y precisa del estado actual de la escuela, permitiendo la identificación de áreas de mejora y ayudando a la implementación de estrategias que optimicen la calidad educativa, la gestión pedagógica, la convivencia escolar y los recursos disponibles.

Las respuestas obtenidas servirán como base para un plan de acción que permita corregir las deficiencias observadas y fortalecer las prácticas exitosas. De esta forma, la Escuela Valentín Letelier podrá enfrentar los desafíos educativos y mejorar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, garantizando una educación inclusiva y de calidad para todos.

2. Metodología de Recolección de Datos

Para la recolección de información sobre las prácticas educativas y la gestión escolar, se diseñó un cuestionario estructurado compuesto por 88 preguntas cerradas.

Las preguntas se organizaron en cuatro áreas clave de evaluación que son esenciales para el diagnóstico de la institución:

1. **Gestión Pedagógica:** Este componente evaluó las prácticas docentes, la planificación curricular, las metodologías empleadas y la evaluación de los aprendizajes.
2. **Liderazgo Escolar:** Esta área se centró en evaluar la capacidad del equipo directivo para guiar a la institución, tomar decisiones estratégicas y promover el desarrollo de la comunidad educativa.
3. **Convivencia Escolar:** Se examinó el clima escolar, las políticas de resolución de conflictos, la gestión de la inclusión y la promoción de valores democráticos.
4. **Gestión de Recursos:** Se evaluó la eficiencia en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros, así como las condiciones de infraestructura educativa.

Distribución de los Participantes

El cuestionario fue respondido por 9 participantes, provenientes de diferentes áreas de la escuela. La distribución fue la siguiente:

- 3 docentes del primer ciclo (1° a 4° básico).
- 3 docentes del segundo ciclo (5° a 8° básico).
- 3 miembros del equipo de gestión (directores, coordinadores y otros profesionales administrativos).

Escala de Evaluación

Las respuestas fueron evaluadas utilizando una escala de 1 a 4, donde cada número representa un nivel de calidad de las prácticas observadas. La escala de evaluación fue la siguiente:

- 1: Las prácticas son insuficientes, con acciones poco claras y sin sistematización.
- 2: Las prácticas son satisfactorias, con un propósito claro pero que necesitan ajustes para mejorar su efectividad.
- 3: Las prácticas son efectivas, bien establecidas y con un enfoque hacia la mejora continua.
- 4: Las prácticas son de alta calidad, con un proceso sistemático que se evalúa y perfecciona continuamente.

Proceso de Recolección de Datos

El cuestionario fue administrado de forma presencial, donde los participantes respondieron las preguntas individualmente. Las respuestas fueron registradas de manera anónima para asegurar la objetividad de los resultados y evitar cualquier tipo de sesgo. La recolección de datos se llevó a cabo durante un período de dos semanas.

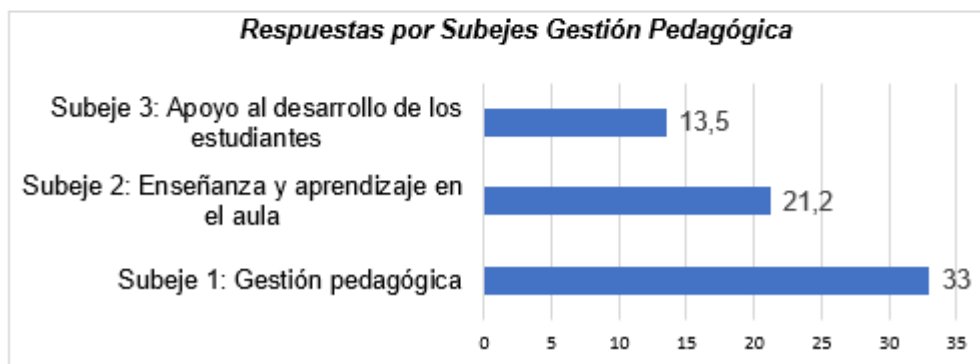
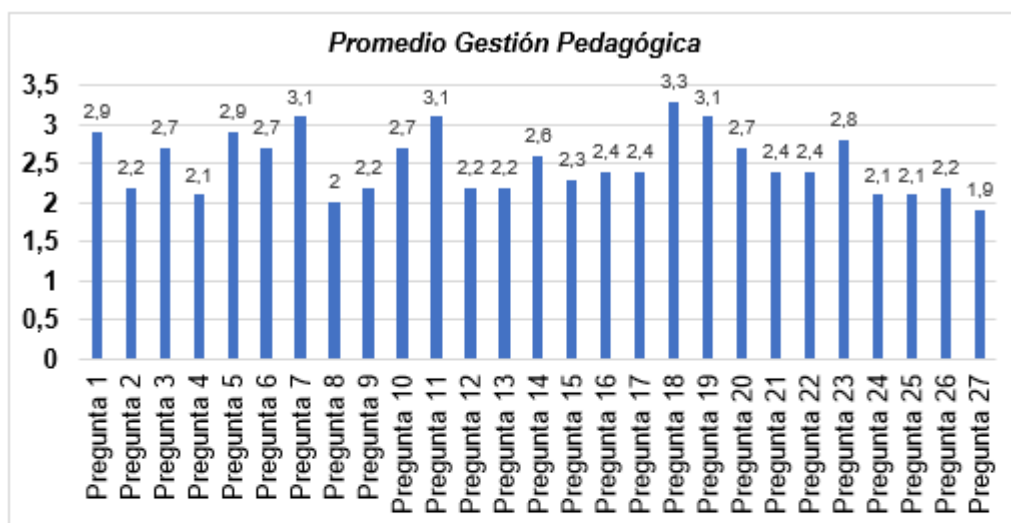
Este cuestionario estructurado permitió que los datos fueran cuantificables, lo que facilita su interpretación y análisis. Además, proporcionó una base sólida para el diagnós-

tico institucional y para la posterior elaboración de estrategias de mejora.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El Análisis de Resultados tiene como objetivo proporcionar una visión clara y detallada sobre el estado actual de las prácticas dentro de la Escuela Valentín Letelier. A través de las respuestas obtenidas en el cuestionario estructurado, se ha evaluado la gestión pedagógica, el liderazgo escolar, la convivencia escolar y la gestión de recursos. Este análisis busca identificar las fortalezas y debilidades en cada área, lo cual es fundamental para desarrollar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que permita optimizar las prácticas y mejorar la calidad educativa en la institución.

Área 1: Gestión Pedagógica

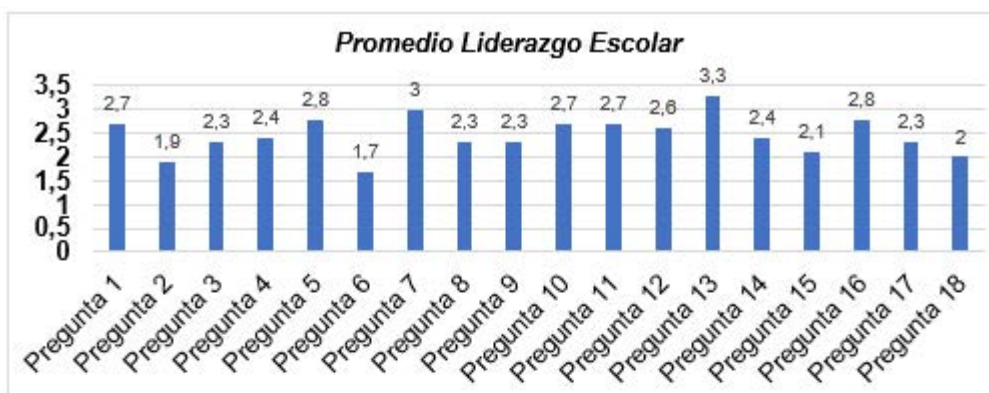


Fortalezas: Las prácticas pedagógicas en la Escuela Valentín Letelier se presentan como claras y bien estructuradas, con un enfoque en metodologías activas que fomentan la participación de los estudiantes. Los docentes implementan estrategias variadas que permiten que los estudiantes se involucren activamente en su proceso de aprendizaje.

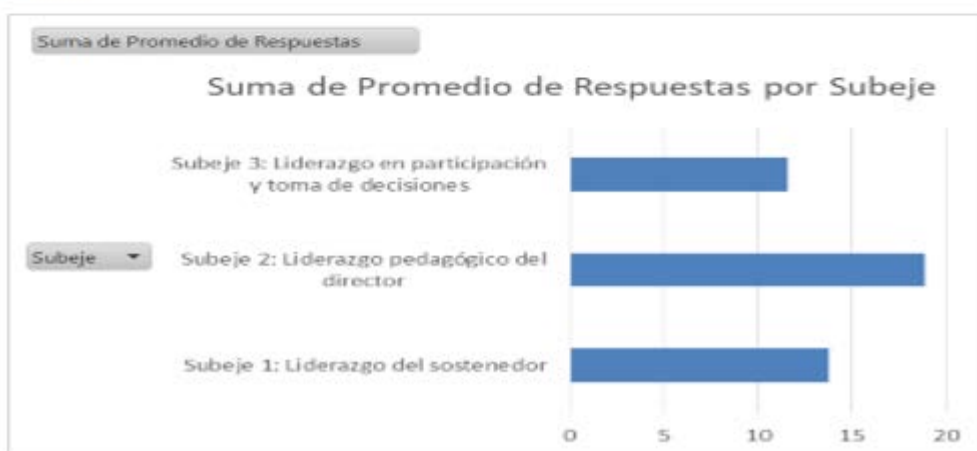
Debilidades: Uno de los aspectos que debe mejorarse es la retroalimentación constante que se otorga a los estudiantes. Además, la integración de tecnologías digitales es limitada, lo que restringe el uso de herramientas que podrían enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Resumen: El área de gestión pedagógica tiene una buena base de prácticas, pero es necesario fortalecer la retroalimentación continua y ampliar el uso de tecnologías.

Área 2: Liderazgo Escolar



Subeje	Suma de Promedio de Respuestas
Subeje 1: Liderazgo del sostenedor	13,8
Subeje 2: Liderazgo pedagógico del director	18,9
Subeje 3: Liderazgo en participación y toma de decisiones	11,6



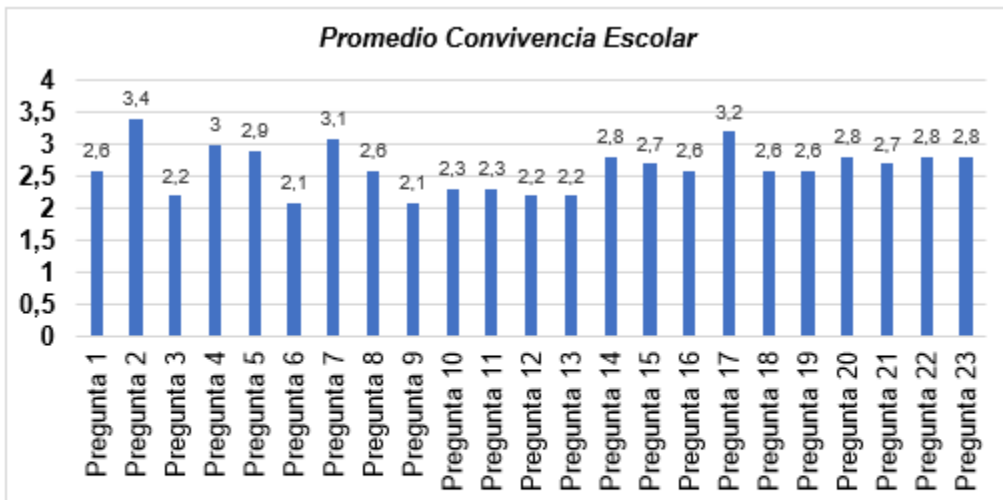
Fortalezas: El liderazgo escolar en la escuela muestra un compromiso claro por parte del equipo directivo para guiar la institución hacia la mejora continua. Se ha demostrado una buena organización y coordinación dentro de la comunidad educativa.

Debilidades: A pesar de estas fortalezas, existe una limitada participación docente en

los procesos de toma de decisiones. Esto genera una falta de alineación entre las metas del equipo directivo y las necesidades del personal docente.

Resumen: El liderazgo es efectivo, pero se debe mejorar la inclusión de los docentes en la toma de decisiones, para lograr una mejor cohesión entre los equipos.

Área 3: Convivencia Escolar



Subeje	Suma de Promedio de Respuestas
Subeje 1: Clima de convivencia	26,3
Subeje 2: Resolución de conflictos	18
Subeje 3: Prevención de la violencia	16,3



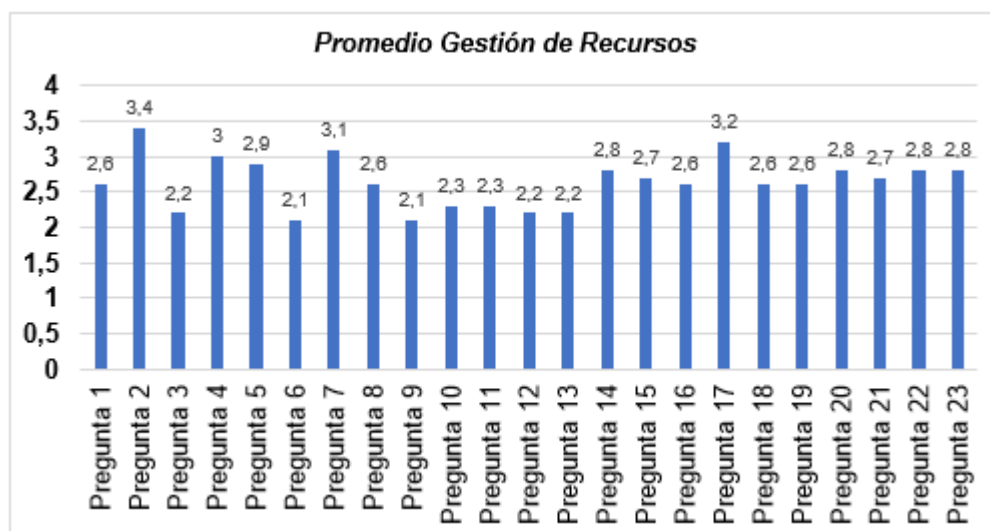


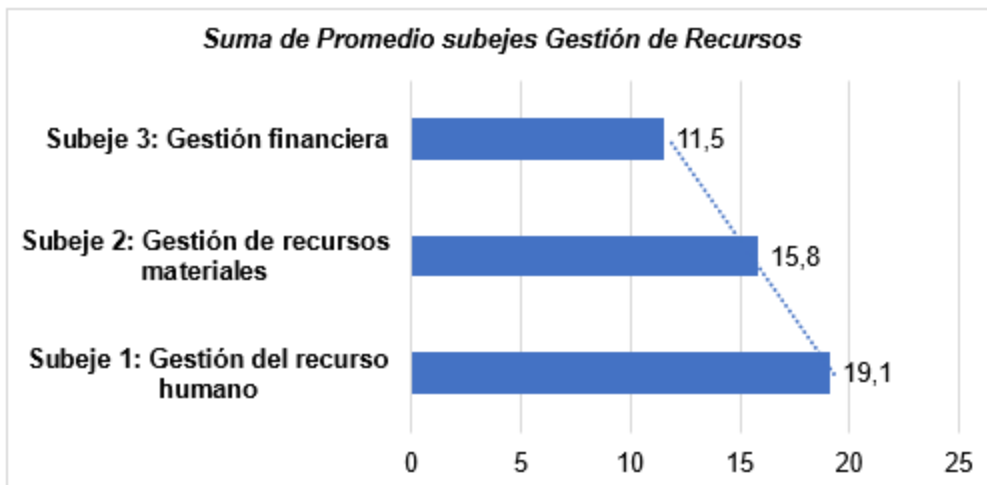
Fortalezas: El clima escolar en la institución es positivo, con un fuerte enfoque en el respeto mutuo entre docentes y estudiantes. Se destacan las prácticas de valores democráticos que son promovidas constantemente en el aula y en las actividades escolares.

Debilidades: Sin embargo, se presentan dificultades en la gestión de conflictos, lo que requiere una atención especial. Además, la integración de estrategias más inclusivas es aún insuficiente, especialmente para los estudiantes con necesidades educativas especiales.

Resumen: El área de convivencia escolar muestra un ambiente positivo, pero necesita mayor trabajo en la resolución de conflictos y en la inclusión de estudiantes con diversas necesidades

Área 4: Gestión de Recursos





Fortalezas: La gestión de recursos humanos se realiza de manera eficiente, con un buen aprovechamiento del personal disponible. La distribución de los recursos materiales también se muestra adecuada.

Debilidades: Las principales debilidades en esta área se encuentran en la infraestructura de la escuela, especialmente en la conectividad a Internet. Esta limitación impide la integración efectiva de tecnologías educativas en el proceso de enseñanza.

Resumen: Si bien la gestión de recursos humanos es sólida, la infraestructura requiere ser mejorada, especialmente en términos de conectividad para mejorar la calidad educativa.

Conclusión del Análisis de Resultados

El análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico institucional muestra que, en general, la Escuela Valentín Letelier tiene una gestión pedagógica bien definida y un clima escolar positivo. Sin embargo, existen áreas claves que necesitan mejoras significativas, especialmente en gestión de recursos e infraestructura. Además, el liderazgo escolar puede beneficiarse de una mayor participación docente en los procesos de toma de decisiones.

Este diagnóstico proporciona la base para elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que abordará las áreas de debilidades y reforzará las fortalezas, con el objetivo de mejorar la calidad educativa y optimizar la gestión de los recursos disponibles.

PLAN DE MEJORAMIENTO: ESCUELA VALENTÍN LETELIER

1. Gestión Pedagógica

Objetivo:

Mejorar las prácticas pedagógicas mediante la implementación de un enfoque más integral y actualizado, incorporando nuevas metodologías activas y retroalimentación continua para los estudiantes.

Meta:

Incrementar la retroalimentación a los estudiantes en un 30% y asegurar que todos los docentes implementen estrategias pedagógicas más innovadoras y participativas, ajustadas a la diversidad de estudiantes en la escuela.

2. Liderazgo Escolar

Objetivo:

Fortalecer el liderazgo escolar promoviendo la participación activa de los docentes en la toma de decisiones y en el diseño de estrategias educativas para mejorar el rendimiento académico y la gestión institucional.

Meta:

Aumentar la participación de los docentes en las reuniones de planificación institucional en un 40% durante el próximo año, promoviendo un enfoque colaborativo y participativo en la toma de decisiones.

3. Convivencia Escolar

Objetivo:

Fortalecer la convivencia escolar mejorando las relaciones interpersonales entre estudiantes, docentes y personal administrativo, e implementando estrategias efectivas para la resolución de conflictos y la inclusión de estudiantes con necesidades educativas especiales.

Meta:

Reducir los incidentes de conflictos reportados en la escuela en un 25% para el próximo año y lograr que todos los estudiantes participen activamente en las actividades inclusivas y formativas.

4. Gestión de Recursos

Objetivo:

Optimizar la gestión de los recursos disponibles, asegurando que la infraestructura escolar y los recursos pedagógicos sean utilizados eficientemente para mejorar el ambiente de aprendizaje.

Meta:

Ampliar la conectividad en la escuela en un 100% para garantizar que todos los espacios educativos cuenten con acceso a Internet y equipos tecnológicos actualizados para el próximo año.

Acciones Específicas por Área

Dimensión	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	Capacitar a los docentes en el uso de tecnologías digitales y metodologías activas. Implementar un sistema de retroalimentación continua.	Equipo de Gestión Pedagógica, Docentes
Liderazgo Escolar	Organizar reuniones periódicas para fomentar la participación docente en la toma de decisiones. Implementar capacitación en liderazgo participativo.	Equipo Directivo, Coordinadores
Convivencia Escolar	Implementar programas de resolución de conflictos y fortalecer la integración de estudiantes con necesidades educativas especiales.	Psicólogos, Equipo de Convivencia Escolar
Gestión de Recursos	Gestionar la mejora de la infraestructura tecnológica, capacitar a los docentes en el uso de plataformas educativas y gestionar recursos externos.	Dirección Escolar, Coordinadores TIC

Plan de Mejoramiento (Para un año)

1. Gestión Pedagógica

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	Planificación curricular	Mejorar la calidad de la planificación curricular, incorporando estrategias activas y diversificadas.	Mejorar la planificación en un 30%, adaptando las metodologías a las necesidades de los estudiantes.	Capacitación continua de los docentes en metodologías activas, evaluación por competencias y adaptación curricular para estudiantes con necesidades específicas.	Equipo de Gestión Pedagógica, Coordinadores, Docentes

2. Liderazgo Escolar

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Liderazgo escolar	Toma de decisiones	Mejorar la participación	Aumentar la participación	Organizar reuniones	Equipo Directivo,
		n de los docentes en la toma de decisiones estratégicas para el desarrollo institucional.	n docente en la toma de decisiones en un 40%.	periódicas con el equipo docente para definir objetivos estratégicos, promover la toma de decisiones compartida, y fomentar un liderazgo transformacional	Coordinadores Pedagógicos, Docentes

3. Convivencia Escolar

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Convivencia escolar	Resolución de conflictos	Mejorar el ambiente de convivencia escolar, reduciendo los incidentes de conflictos.	Reducir los incidentes de conflictos en un 25% durante el próximo año.	Implementar un programa de formación en resolución de conflictos, mediación y trabajo con familias para fomentar el respeto y la inclusión entre estudiantes.	Psicólogos, Asistentes Sociales, Equipo de Convivencia Escolar, Docentes

4. Gestión de Recursos

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión de recursos	Infraestructura y recursos tecnológicos	Mejorar el acceso a la tecnología y optimizar el uso de los recursos materiales y financieros.	Asegurar que 100% de los espacios educativos cuenten con acceso a Internet y tecnología adecuada.	Gestionar la ampliación de infraestructura tecnológica, incluyendo la instalación de Wi-Fi y la adquisición de dispositivos para los estudiantes.	Equipo de Gestión de Recursos, Dirección Escolar

Este plan está alineado con los objetivos estratégicos que se plantean en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y toma en cuenta las áreas de fortaleza y debilidad identificadas en el diagnóstico institucional realizado. Con las acciones y metas específicas para cada dimensión, se espera que la Escuela Valentín Letelier logre avances significativos durante el próximo año en las áreas de gestión pedagógica, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos.

CONCLUSIÓN

El presente trabajo de grado tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico institucional detallado de la Escuela Valentín Letelier, ubicada en Villaseca, Región de Coquimbo, con el fin de identificar fortalezas y debilidades en diversas áreas claves de la gestión educativa, tales como la gestión pedagógica, liderazgo escolar, convivencia escolar, y gestión de recursos. A través de la recopilación y análisis de datos provenientes de un cuestionario estructurado, respondido por docentes y miembros del equipo de gestión escolar, se logró obtener una visión integral del estado actual de la institución.

En términos de síntesis, los resultados reflejan una escuela con buenas prácticas pedagógicas en términos generales, con áreas destacadas como la gestión pedagógica y liderazgo escolar. Sin embargo, también se evidencian áreas de mejora, especialmente en la gestión de recursos y en algunos aspectos de la convivencia escolar, como la resolución de conflictos y la inclusión de estudiantes con necesidades especiales.

La evaluación del trabajo muestra que el diagnóstico realizado proporciona una base sólida para la mejora continua. El enfoque aplicado fue novedoso en su integración de

múltiples perspectivas, desde la participación activa de los docentes hasta la evaluación de los recursos tecnológicos disponibles. Al presentar los resultados de manera detallada, se facilita el desarrollo de estrategias y acciones concretas para la mejora de la calidad educativa en la escuela.

En cuanto a la proyección, el estudio abre la puerta a nuevos desafíos que la escuela debe enfrentar en el futuro. Las áreas de gestión pedagógica y liderazgo escolar se perfilan como los pilares para lograr una mejora integral en la escuela, mientras que es necesario trabajar más intensamente en la gestión de recursos, en especial la infraestructura tecnológica, y en la convivencia escolar, con un enfoque más inclusivo. A partir de este diagnóstico, se sugiere un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) enfocado en optimizar los recursos disponibles y en promover la colaboración activa entre todos los actores de la comunidad escolar.

Este trabajo, en última instancia, proporciona las herramientas necesarias para que la Escuela Valentín Letelier dé un paso firme hacia la mejora continua, asegurando que los estudiantes reciban una educación de calidad, inclusiva y acorde a las necesidades del contexto actual.

BIBLIOGRAFÍA

Bizarro, S., Sucari, M., & Quispe-Coaquira, V. (2019). Evaluación formativa y competencias: Un enfoque integral en el aula. Editorial Educación Contemporánea.

Caro, M. (2020). Planificación curricular y metodologías activas en la educación contemporánea. Editorial Académica.

MINEDUC. (2009). Ley General de Educación, Ley 20.370 [PDF]. Ministerio de Educación de Chile. Recuperado de <https://www.mineduc.cl>

MINEDUC. (2014). Estándares Indicativos de Desempeño en la Gestión Escolar. Ministerio de Educación de Chile. Recuperado de <https://www.mineduc.cl>

Mortecinos, P., Aravena, S., & Tagle, C. (2016). Liderazgo escolar y evaluación formativa: Una visión crítica desde la práctica educativa. Ediciones Académicas.

Pérez, A. M. (2021). El impacto del liderazgo escolar en la mejora continua de las prácticas pedagógicas. *Revista de Investigación Educativa*, 45(2), 132-145. Recuperado de <https://search.ebscohost.com>

Pozo, J. I. (2019). Modelos de liderazgo pedagógico en educación primaria. Editorial Didáctica.

Rodríguez, L., & García, J. P. (2018). Gestión de recursos en las instituciones educativas: Estrategias y retos. E-Libro. Recuperado de <https://www.elibro.com>