



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

---

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

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LA ESCUELA  
LAS CANTERAS, DE LA COMUNA DE HUECHURABA, REGIÓN  
METROPOLITANA**

Candidato a magíster: David Muñoz González

Tutora disciplinar: Dra. Amely Vivas

Tutor metodológico: Dra. Carmen Bastidas

MAYO, 2025

**INDICE**

I.	Resumen .....	3
II.	Introducción .....	3
III.	Marco teórico .....	4
IV.	Marco contextual .....	11
V.	Diagnóstico Institucional .....	14
	Tabla de instrumentos .....	15
	Estándares Indicativos de Desempeño .....	15
	1. Área de Liderazgo .....	15
	2. Área de gestión del currículum .....	17
	3. Área Convivencia Escolar .....	20
	4. Área Gestión de Recursos .....	23
VI.	Análisis de resultados .....	25
VII.	Plan de mejoramiento educativo .....	43
VIII.	Conclusión .....	45
IX.	Bibliografía .....	46

## I. Resumen.

El objetivo del presente estudio busca instalar una apreciación diagnóstica respecto al establecimiento Escuela Las Canteras, de la comuna de Huechuraba Región Metropolitana-Chile, el cual presenta bajos puntajes en el SIMCE e indicadores negativos en el sistema de medición GSE en la última década, con el fin de establecer un plan de mejora atinente a su realidad. Cabe señalar que los resultados negativos que ha presentado la escuela en gran medida se relacionan con la alta vulnerabilidad social de los estudiantes, de tal manera que; el presente también busca describir dichas variables, puesto que, en los estándares indicativos de desempeño establecidos por el MINEDUC, no se contempla el estudio de variables en el ámbito familiar de los estudiantes. Los aspectos metodológicos se establecieron bajo un enfoque mixto cuantitativo y cualitativo, rescatando información existente proporcionada por el establecimiento. Además, se aplicó la “ficha técnica” a 4 profesionales del establecimiento el cuál fue respondida en modalidad de entrevista grupal. Proporcionando resultados importantes que dan cuenta de lo difícil que es para el cuerpo docente lidiar con los estudiantes que presentan altos índices de vulnerabilidad social. Las propuestas de mejoras se establecen en las 4 dimensiones de la gestión institucional (Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia, Recursos), enfocada en el trabajo en equipo que debe tener la comunidad educativa para disminuir la problemática que padece el establecimiento.

## II. Introducción.

Una de las problemáticas más relevantes que afecta a las escuelas municipales que presentan altos índices de vulnerabilidad social en sus estudiantes y/o con alta concentración de alumnos prioritarios, es el “**bajo rendimiento escolar**”, por tanto; el propósito del trabajo realizado es describir la relación entre estas variables proponiendo un plan de acción. Los temas centrales para observar son el **rendimiento escolar, convivencia escolar y gestión educativa en base a la planificación estratégica** que podrían implementar los equipos directivos, para hacer frente a la problemática de estudio.

La Escuela Las Canteras de Huechuraba, presenta bajos puntajes en el SIMCE e indicadores negativos en el sistema de medición GSE en la última década, siendo la realidad de cientos establecimientos a lo largo de todo Chile, pero ¿cuáles son las causas del bajo rendimiento es los estudiantes? ¿qué está sucediendo con la motivación de los alumnos y apoderados para mejorar el rendimiento? ¿Qué acciones está desarrollando la comunidad educativa? ¿cómo están enfrentando esta problemática los/as líderes e innovadores educacionales?

Varios autores a lo largo de los años mencionan la importancia de la “motivación” en la educación desde diferentes posturas donde participan factores extrínsecos e

intrínsecos que permiten que esta se lleve a cabo. De manera intrínseca Reinhard (1992) nos dice que:

“Las emociones juegan un papel esencial en la vida psicológica y una alta influencia en la motivación y estrategias, las cuales proporcionará el profesor, propiciando en el estudiante la curiosidad y el descubrimiento acentuando en el reconocimiento para que se dé la autorrealización (p.149).

Lo anterior refleja la importancia de la figura del docente para motivar a sus estudiantes.

Por otra parte, también es importante analizar los factores externos y/o accidentales (extrínsecos) que influyen en el factor motivacional de toda la comunidad educativa que impacta negativamente en el rendimiento escolar de un establecimiento.

Con respecto a la estructura general que tiene el presente trabajo, se puede señalar la construcción del marco teórico basado en diversos autores que hablan de la vulnerabilidad social, consecuencias en la infancia y vida escolar, así también antecedentes relevantes y publicaciones del Ministerio de Educación Chile y otras literatura que sirven de referencia para analizar las problemáticas psicosociales de los estudiantes chilenos que influyen en el rendimiento escolar.

### **III. Marco teórico.**

En el presente estudio, se utilizaron como referencias científicas, diversas literaturas relacionadas a la vulnerabilidad social de los escolares en Chile, conceptos concernientes a la “infancia vulnerada” y/o vulneraciones de derechos en niños, niñas y adolescentes en Chile, en confabulación con la legislación vigente, así como también; antecedentes expuestos por referentes en el área y el Ministerio de Educación de Chile con respecto al rendimiento escolar de los niños, niñas y adolescentes, con el propósito de relacionar y describir ambas variables como unidad de análisis.

Primeramente, es importante descomponer el concepto de “vulnerabilidad”, de tal manera que; según el diccionario de la lengua española, ***“la vulnerabilidad es la cualidad de ser vulnerable, es decir, de poder ser herido o recibir una lesión. La vulnerabilidad puede ser física o moral, de tal manera que, un niño/a puede ser más vulnerable que un adulto/a en muchos aspectos”*** ...

Por otra parte, Comisión Estatal de Derechos Humanos del Estado de Jalisco (2008), define el concepto de “Grupos Vulnerables” como:

Persona o grupo que, por sus características de desventaja por edad, sexo, estado civil; nivel educativo, origen étnico, situación o condición física y/o mental; requieren de un esfuerzo adicional para incorporarse al desarrollo y a la convivencia”. Los grupos vulnerables son aquellos grupos que por sus condiciones sociales, económicas, culturales o psicológicas pueden sufrir maltratos contra sus derechos humanos. Dentro de este grupo se encuentran insertas las personas de la tercera edad, personas con discapacidades, mujeres, niños, niñas y adolescentes.

Con respecto a estos antecedentes, es necesario visualizar el concepto de “**vulnerabilidad social infantil**” desde la perspectiva del enfoque de derechos que propone el “Servicio de Protección Especializada del Estado de Chile”, aludiendo al concepto de “**vulneraciones de derechos en la infancia**”.

Según la convención sobre los derechos del niño/a, define al niño/a como un sujeto/a al que le corresponden derechos inapelables, que deben ser resguardados por la familia, la comunidad y el Estado. Con ello, se supera la comprensión del niño(a) como “un proyecto de adulto”, dejando de tener un estatus de objeto susceptible de ser manipulado para su protección.

El niño/a es un ser integral y tiene derechos en todas las áreas de su desarrollo y sus opiniones deben ser consideradas en la construcción de su entorno y del país, así mismo; Pérez (2019) refiere, “**reconociendo que el niño, para el pleno y armonioso desarrollo de su personalidad, debe crecer en el seno de la familia, en un ambiente de felicidad, amor y comprensión**” (p.36)

Hablar de la niñez herida es reconocer a la infancia como el periodo más importante en la construcción emocional de una persona. Eso no quita considerar, también, heridas emocionales cuyo origen remite a la adolescencia o adultez. Las heridas emocionales infantiles suelen tener como contexto las relaciones tempranas con los padres o cuidadores, así como con los hermanos y otras figuras de la familia nuclear.

También es necesario agregar el escenario escolar, toda vez que los niños, niñas y adolescentes conviven gran parte del día en sus establecimientos educacionales, especialmente los que presentan jornada escolar completa y programas de políticas públicas de extensión horaria como, por ejemplo: programa 4 a 7 del SERNAMEG.

La “niñez herida” hace especial referencia al trauma relacional complejo, esto es, a dolores o sufrimientos intolerables y crónicos que acontecen cotidianamente durante el desarrollo y con frecuencia en el contexto de relaciones interpersonales cercanas y significativas. Estas heridas emocionales infantiles, al estar abiertas y no suficientemente cicatrizadas, suelen afectar, obstaculizar o interrumpir, tanto; en el proceso de crecimiento de un niño/a hacia su adolescencia, así como también en la vida adulta.

### **Experiencias adversas en la infancia.**

Según Kalmakis y Chandler (2014), se denomina como Experiencias Adversas en la Infancia (EAI) al “**conjunto de situaciones estresantes que ocurren en el entorno cercano del infante, ya sea dentro de la familia, escuela o incluso en su comunidad**”.

Dichas experiencias adversas se clasifican en un total de trece categorías, en las que se incluyen:

- El abuso emocional,
- El abuso físico,
- El abuso sexual,
- La omisión de cuidados,
- El bullying;
- La violencia intrafamiliar,
- La exposición al consumo o abuso de alcohol y otras drogas por parte de los padres o cuidadores,
- La presencia de algún familiar con depresión; antecedentes de intento suicida, ansiedad o alguna otra problemática de salud mental,
- Relación con familiares cercanos que hayan estado en prisión o hayan cometido actos ilícitos;
- La separación o divorcio de los padres,
- El fallecimiento de alguno o ambos padres,
- La violencia comunitaria, en forma de peleas físicas, riñas o amenazas con armas;

- La violencia colectiva, proveniente de grupos armados como pandillas, policías, militares o soldado.

De esta manera, el efecto acumulativo de las EAI afecta el desarrollo de las funciones implicadas en la **regulación fisiológica del estrés**, y compromete la generación de los recursos psicosociales requeridos para el afrontamiento satisfactorio de la adversidad.

### ¿Qué es el estrés?

**“Reacción fisiológica, endocrinológica y psicológica del organismo frente a una situación que es percibida como DEMANDANTE o AMENAZANTE, lo que genera una respuesta natural y necesaria para la supervivencia”.** Maturana y Vargas (2015)

Según dichos autores, el estrés tóxico en un niño, niña y/o adolescente, podría generar las siguientes consecuencias en el ámbito educativo:

- Problemas de aprendizaje
- Bajo rendimiento académico
- Habilidades de alfabetización disminuidas
- Mayor riesgo de repetir cursos
- Rezago escolar



**Con respecto a la legislación vigente en Chile**, es claro señalar y tener presente en este estudio lo estipulado en la **Ley 21.430, SOBRE GARANTÍAS Y PROTECCIÓN INTEGRAL DE LOS DERECHOS DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA**, MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL Y FAMILIA. Publicada el 15 de marzo 2022 y promulgada el 06 de marzo del mismo año, según Biblioteca del Congreso Nacional de Chile:

**Artículo 1.- Objeto de la ley:** *“Esta ley tiene por objeto la garantía y protección integral, el ejercicio efectivo y el goce pleno de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, en especial, de los derechos humanos que les son reconocidos en la Constitución Política de la República, en la Convención sobre los Derechos del Niño, en los demás tratados internacionales de derechos humanos ratificados por Chile que se encuentren vigentes y en las leyes”.*

**Artículo 41.- Derecho a la educación.** *“Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a ser educados en el desarrollo de su personalidad, aptitudes y capacidades hasta el máximo de sus posibilidades. La educación tendrá entre sus propósitos esenciales inculcar al niño, niña o adolescente el respeto de los derechos humanos y las libertades fundamentales, así como el respeto de sus padres y/o madres, de su propia identidad cultural, de su idioma, sus valores y el medio ambiente”.*

*El Estado garantizará, en el ámbito de sus competencias y conforme a sus atribuciones y medios, una educación sexual y afectiva integral, y velará por que los establecimientos educacionales otorguen el debido respeto a la diversidad étnica, cultural y religiosa de los niños, niñas y adolescentes, así como por promover ambientes educativos libres de violencia, maltrato y bullying.*

*Los órganos de la Administración del Estado competentes tomarán todas las medidas necesarias para que ningún niño, niña o adolescente sea excluido del sistema educacional o vea limitado su derecho a la educación por motivos que puedan ser constitutivos de discriminación arbitraria”.*

### **Problemáticas sociales “comunes” en los estudiantes y sus entornos familiares.**

Consumo de sustancias en estudiantes y adultos apoderados: La evidencia documenta ampliamente que el consumo problemático de drogas es un factor de riesgo altamente incidente en los cuidados parentales y la presencia de vulneraciones de derechos. A partir de los datos disponibles de SENDA (2018) para la región, es posible esperar que en el territorio la prevalencia del consumo de marihuana corresponda a un 15,1%, cocaína y pasta base a un 1,7% de la población. Estos valores son superiores a los promedios de prevalencia del consumo nacional, escenario especialmente problemático si se considera que el consumo de drogas y/o alcohol ha sido tradicionalmente un obstaculizador en la

adherencia de las familias al programa y debería ser problematizado con las familias y adultos responsables de NNA.

Respecto a la prevalencia de violencia intrafamiliar, la Encuesta de Violencia contra la Mujer en el ámbito de Violencia Intrafamiliar realizada por la Subsecretaría de Prevención del Delito (2020), muestra que en la región el 40,4% de las mujeres señala haber sufrido algún tipo de violencia alguna vez en su vida. Al desagregar las experiencias de violencia el 47,1% de las mujeres acusa haber sufrido violencia psicológica, el 24,3% violencia física y el 6,2% violencia sexual. La gravedad de este diagnóstico aumenta al considerar que la violencia intrafamiliar compromete generalmente al entorno familiar en su totalidad, por lo que las vulneraciones para aquellas personas que han sido víctimas o testigos de violencia intrafamiliar tienen un gran impacto en las experiencias de construcción subjetiva, es decir, son un factor altamente riesgoso para la ocurrencia del maltrato y el abuso sexual infantil, por lo tanto, para la protección integral de NNA.

Por último, una de las grandes problemáticas sociales en Chile en el área de la adolescencia, son las tasas de embarazo adolescente. Al respecto, y desde una perspectiva de género, la evidencia apunta a que la maternidad adolescente no es solo un factor perjudicial para la trayectoria de vida de las jóvenes, sino que impacta significativamente en la reproducción intergeneracional de la pobreza y de las desigualdades sociales<sup>9</sup>.

### **Rendimiento estudiantil.**

Por otra parte, para estudiar el concepto de “**rendimiento escolar-académico**”, se extrae lo referido por Arana (2025) en su publicación infografía MEJORA DE LOS APRENDIZAJES, el cual señala:

*“El rendimiento académico hace referencia a la evaluación del conocimiento adquirido en el ámbito escolar, terciario o universitario. Un estudiante con buen rendimiento académico es aquel que obtiene calificaciones positivas en los exámenes que debe rendir a lo largo de un ciclo” ... “El rendimiento académico es una medida de las capacidades del alumno, que expresa lo que éste ha aprendido a lo largo del proceso formativo. También supone la capacidad del alumno para responder a los estímulos educativos. En este sentido el rendimiento académico está vinculado a la aptitud y actitud de los estudiantes”.*

En virtud de lo señalado anteriormente, los estímulos educativos son trascendentales tanto por los docentes como también el sistema familiar. En este sentido, según Dzib (2023) ***“es importante involucrar a los padres de familia en el proceso de enseñanza y estímulos educativos, con actividades que impliquen su participación y trabajo en equipo con la misma meta en común: influir en la motivación para su aprendizaje” (p.147).***

### **Rendimiento escolar según estadísticas MINEDUC.**

Según la Agencia de Calidad de Educación (MINEDUC), el SIMCE forma parte del sistema de evaluaciones en nuestro país, cuyo objetivo es **conocer los resultados educativos de los establecimientos**, evaluando el logro de los contenidos y habilidades del Currículum Nacional, con pruebas en diferentes asignaturas o áreas de aprendizaje.

De acuerdo a los últimos **resultados SIMCE publicados**, el cual corresponden al **año 2023**, se puede apreciar algunas reflexiones importantes, tales como:

- El sistema educativo muestra los primeros signos de recuperación después de tres años en contexto de pandemia.
- Evidencia del alza más importante de la década en Matemática.
- Los Servicios Locales de Educación Pública suben sus resultados en todas las asignaturas y niveles.
- Persisten los desafíos en educación media y brecha de género en Matemática.

Es relevante destacar que el rendimiento escolar de los estudiantes de cuarto año básico en Chile, en la última década (2013 – 2023), no ha sufrido grandes variaciones, solo se registra un movimiento de 6 puntos en una década, fluctuando desde el puntaje nacional más bajo en el año 2013 con **256 Puntos**, el puntaje más alto se detectó en el año 2016 con **262 puntos** y en los últimos resultados año 2023 se registró un puntaje nacional de **259 puntos** tomando un repunte respecto a lo vivenciado en momentos de pandemia por COVID-19.

Al mismo tiempo, la **Agencia de Calidad del MINEDUC**, ha publicado los **Factores Asociados a los Resultados Educativos**, principalmente en el aumento del puntaje y rendimiento (resultados SIMCE) en aquellos/as estudiantes donde prevalecen los siguientes factores:

- Ambiente escolar protegido
- Autovaloración académica
- Expectativas académicas del entorno familiar
- Condiciones tecnológicas en el establecimiento
- Mentalidad de crecimiento



Respecto a lo anterior, se observa de acuerdo con la opinión del Ministerio de Educación de Chile, que los principales factores que promueven el “buen rendimiento de los estudiantes” está relacionado con el bienestar y la protección de los niños, niñas y adolescente utilizando el “autoestima” como un indicador de cumplimiento. Es decir, estudiantes que se relacionan en entornos protegidos, estudiantes que se perciben capaces de lograr lo exigido por los docentes y reciben apoyo emocional de parte de los apoderados, han mostrado un aumento en los resultados SIMCE.

#### IV. Marco Contextual.

La Escuela Las Canteras RBD 10290, de subordinación municipal, fue fundada en 1970 bajo el nombre de Escuela D- N° 143, siendo un establecimiento mixto con características rurales. Se originó a partir de la necesidad de educación de los hijos de los pobladores que vivían en los faldeos ocupados por el cerro Las Canteras, al que debe su nombre. De tal manera que la topografía, así como la cercanía con el campo y sus tradiciones, han marcado la identidad de la escuela hasta la actualidad.

El establecimiento se encuentra emplazado en el sector de la Población El Barrero, ubicado en la zona norte de la comuna de Huechuraba. Esta zona se caracteriza

por su alta vulnerabilidad social, que incluye entre otras característica; alta disfuncionalidad de la estructura familiar, altos niveles de consumo de sustancias en la población y riesgos asociados a la delincuencia en el barrio.

### **Características socioeconómicas y culturales**

De acuerdo a indicadores obtenidos a partir de las Proyecciones de Población del INE (2023), la tasa de pobreza se ubica en el 4.3, cuyos ingresos de las familias no superan la línea de la pobreza. Al mismo tiempo, los índices de hacinamiento se ubican en la tasa del 9,3 siendo mayor a la tasa nacional el cual se establece en el 8,5 (promedio nacional).

La comunidad educativa reconoce como un sello distintivo del establecimiento, el entorno natural que lo rodea, al ubicarse en la ladera del cerro Las Canteras. No obstante, se reconoce que esta situación contempla aspectos tanto positivos como negativos, puesto que se ve afectada la seguridad de los estudiantes ante la presencia cercana de grupos de personas adictas a estupefacientes que se ubican en los espacios aledaños al establecimiento y/o utilizan la ladera del cerro para consumir sustancias, cometer ilícitos, entre otros aspectos de delincuencia.

Actualmente, el establecimiento cuenta con **una matrícula de 297 alumnos** que se distribuyen en un curso por nivel. En este contexto, según los datos obtenidos, la matrícula comunal ha experimentado una leve alza durante la última década. De acuerdo al Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM), esta situación es atribuida a la creación de un nuevo establecimiento municipal en el sector “Los Libertadores” de la comuna de Huechuraba.

**Misión:** Desarrollar aprendizajes significativos y valores, en un ambiente ecológico, lúdico, de respeto, con afecto y participación; atendiendo a las características, necesidades e intereses de sus estudiantes.

**Visión:** La escuela Las Canteras de Huechuraba será una institución inclusiva, acogedora, enfocada en la formación de personas integrales con conciencia ecológica que permita desarrollar habilidades y competencias para la vida.

**Definición de conceptos:** INCLUSIVA = no discriminación. CONCIENCIA ECOLÓGICA = proceso que le permite al estudiante comprender las relaciones de interdependencia con su entorno, a partir del conocimiento reflexivo y crítico de su

realidad biofísica, social, política, económica y cultural. En consecuencia, generar en el educando y en su comunidad actitudes de valoración y respeto por el ambiente.

### Resultados académicos

El establecimiento Las Canteras se encuentra adscrito al convenio de igualdad de oportunidades de la Subvención Escolar Preferencial (SEP), situándose en la clasificación de RECUPERACIÓN y cuenta con 253 alumnos en calidad de prioritarios y 44 Preferentes (297 total matrícula). Asimismo, es una de las primeras escuelas de la comuna de Huechuraba en suscribirse al régimen de Jornada Escolar Completa (JEC).

En los resultados de los estándares de aprendizaje de la evaluación **Simce 2024**, es posible identificar que en 4° Básico se registra un 44,7% de alumnos en el nivel insuficiente en comprensión lectora, así como se presenta un 65,8% de insuficiencia en matemática. Asimismo, en el caso de 6° Básico se evidencia que un 65,4% de los alumnos se encuentran en el nivel insuficiente en el área de comprensión lectora, mientras un 71,9% presenta insuficiencia en matemática.

Año	Categoría
2016	Insuficiente
2017	Insuficiente
2018	Insuficiente
2019	Insuficiente

**Establecimiento:** ESCUELA LAS CANTERAS

**RBD:** 10290

**Dependencia:** Municipalizado

**Comuna:** HUECHURABA

**Región:** METROPOLITANA DE SANTIAGO



## Recursos Humanos del establecimiento

El equipo directivo está compuesto por Director, Inspector General, Jefa UTP, Orientador, Encargada de Convivencia Escolar, Equipo de Docentes (1 docente por cada nivel), Equipo de Asistentes de la Educación, dupla psicosocial y auxiliares.

## Infraestructura y equipamiento

- El establecimiento tiene a su disposición diversos juegos para la realización diaria del recreo entretenido: Tacatacas, bingo, ruleta educativa, ajedrez gigante, dama, ludo, lotería, dominó, legos, mini-golf, autos gookar.
- Recursos tecnológicos en aulas: Data, computador y audio. Biblioteca cómoda y agradable que cuenta con mobiliario ad-hoc, pizarra, data, computador, audio, teatro de títeres.
- Salas de Computación: Dos, una con computadores antiguos y otra con mobiliario y computadores nuevos.
- Cancha techada pintada para realizar diversos deportes y actividades para la comunidad escolar.
- Juegos en el patio de Párvulos, sala de música, comedor de estudiantes y equipo de amplificación.

## V. Diagnóstico Institucional.

A modo de contextualización, es relevante señalar que la Escuela Las Canteras se caracteriza por presentar altos índices de vulnerabilidad social, debido a que está ubicada geográficamente en el “corazón de la población El Barrero”, cuyo lugar se caracteriza por presentar niveles altísimos de consumo de alcohol, delincuencia y tráfico de drogas.

Los antecedentes mencionados anteriormente, generan un patrón importante de factores de riesgos que afecta directamente a la población escolar de la Escuela Las Canteras, tales como: riesgos en iniciación de consumo de alcohol y drogas, deserción escolar, delincuencia, embarazo adolescente, negligencia parental, enfermedades de salud mental, entre otros factores que afectan el desarrollo integral de los niños y niñas de la escuela y por supuesto el rendimiento escolar. Asimismo, se ve afectado el desarrollo cultural de la población de estudiantes y apoderados. Toda la comunidad de “El Barrero” se ve afectada con la problemática social antes mencionada, por consiguiente; los espacios participativos se ven

menoscabados, los espacios públicos cercanos al establecimiento no están siendo utilizados para desarrollar actividades culturales y artísticas, existe un riesgo latente de desmotivación en la participación ciudadana.

Por otra parte, la escuela ha elaborado un estilo de trabajo que potencia las capacidades artísticas y talentos de los estudiantes, como método de fortalecer los factores protectores para una mejor educación formal e informal, sin embargo; también se identifica como problemática la escases de recursos para seguir implementando iniciativas y espacios de participación orientados al trabajo artístico, deportivo y/o cultural.

### Estándares Indicativos de Desempeño

LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
Liderazgo del sostenedor (7 estándares)	Gestión curricular (7 estándares)	Formación (7 estándares)	Gestión del 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)

### Análisis de las áreas de proceso

Cabe señalar que la ficha técnica fue aplicada en modalidad de entrevista grupal a 4 profesionales de la educación del establecimiento objeto de estudio.

### Área Liderazgo Escolar

#### 1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

<b>Proceso general a evaluar:</b> El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.		X		
2. El sostenedor establece metas claras al director.			X	
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente		X		
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.		X		
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.		X		

## 1.2. Dimensión: 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.		X		
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.		X		
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.		X		
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.	X			
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.		X		
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.	X			
7. El director promueve una ética de trabajo.			X	

### 1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.			X	
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.		X		
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.			X	
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	X			
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.	X			
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.		X		

## 2. Área de gestión del currículum.

### 2.1. Dimensión: Gestión pedagógica

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.			X	

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)		X		
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.			X	
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.			X	
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.		X		
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.		X		
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.	X			
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	X			
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.			X	
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.		X		
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.		X		

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.	X			
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.		X		

## 2.2. Dimensión: 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.			X	
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.		X		
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.		X		
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	X			
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.		X		
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	X			
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.	X			
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.		X		

### 2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.	X			
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	X			
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	X			
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.		X		
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.		X		
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.		X		

### 3. Área Convivencia Escolar

#### 3.1. Dimensión: Formación.

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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 extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).			X	

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.				X
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.		X		
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.	X			
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.		X		
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.		X		

### 3.2. Dimensión: Convivencia

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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).			x	
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.			x	
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.	x			
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				x
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).		x		

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

### 3.3. Participación y vida democrática

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

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.		x		
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.			x	
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.		x		
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.			x	
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.			x	
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.				x
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.		x		
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.			x	
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	x			
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros	x			

tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				
---	--	--	--	--

#### 4. Área Gestión de Recursos

##### 4.1. Dimensión: 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.			x	
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.		x		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	x			
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.		x		
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.	x			
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	x			
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.			x	
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.		x		

##### 4.2. Dimensión: 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.		X		
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.		X		
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	X			
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.	X			
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				X
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.			X	
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.		X		

#### 4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

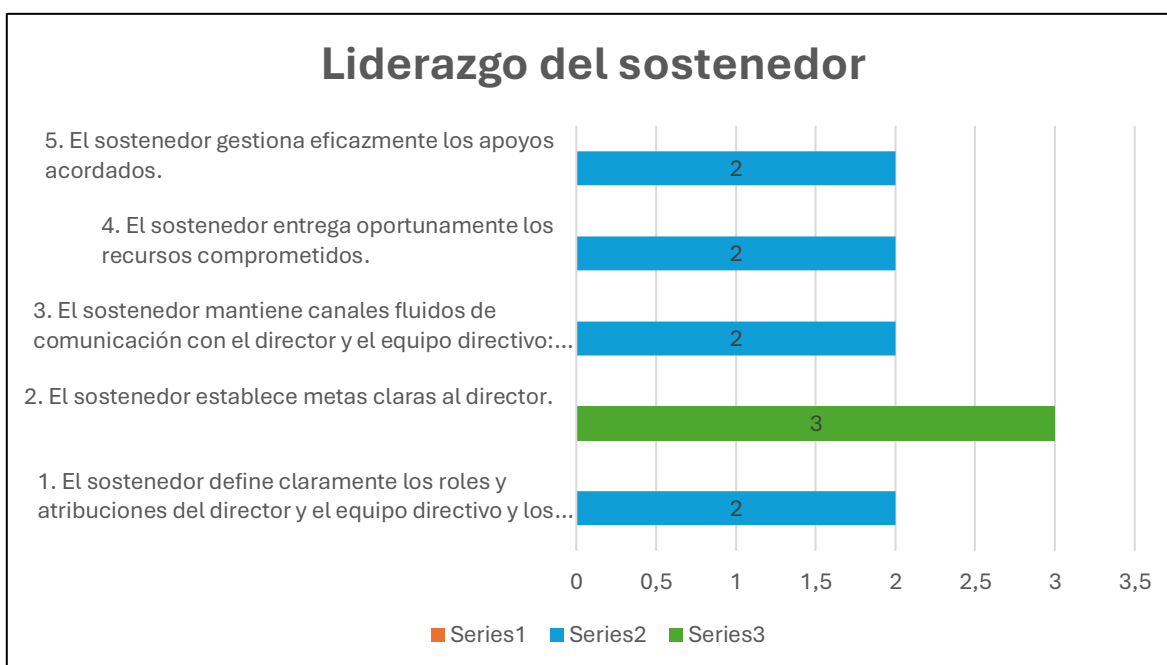
<b>Proceso general a evaluar:</b> Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.			X	
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.	X			
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.		X		
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.			X	
5. 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.	X			

## VI. Análisis de resultados.

### 1. Dimensión de Liderazgo.

- **Subdimensiones:**

- Liderazgo del sostenedor
- Liderazgo del director
- Planificación y gestión de resultados



#### 1.1. Liderazgo del sostenedor.

En base a la información recabada, el sostenedor del establecimiento es la Municipalidad de Huechuraba cuyo representante legal es el Alcalde, no obstante; existe un representante del sostenedor que ha acompañado al establecimiento en distintas instancias, como las sesiones del Consejo Escolar, reuniones del Equipo de Gestión (EGE), jornadas de trabajo para actualizar el Proyecto Educativo Institucional (PEI). A pesar de lo anterior, las personas entrevistadas refieren que las visitas del representante del sostenedor han disminuido a lo largo del tiempo.

Del mismo modo, se realizan reuniones mensuales entre el representante del sostenedor, el director de la escuela y UTP, orientadas a supervisar el desempeño de la escuela.

Los entrevistados/as reconocen que el **sostenedor ha entregado apoyo acordados en diversas áreas, identificándose con nota N°2 en el gráfico**, algunas de ellas son la contratación de profesionales de apoyo, la realización de

actividades extra-escolares, la creación de proyectos municipales para apoyar a la escuela y a los estudiantes. No obstante, en su mayoría de las veces los recursos materiales son adquiridos a través de la ley de subvención escolar preferencial (SEP), pero no son recibidos por la escuela a tiempo, situación que es confirmada por los distintos estamentos entrevistados.

Se reconoce la existencia de un Proyecto Educativo Comunal que entrega lineamientos para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional propio de la escuela. Para estos efectos, el proyecto comunal, entre otros temas, fomenta la inclusión como uno de los ejes centrales de los proyectos educativos de los establecimientos de la comuna, lo que a su vez se ve plasmado en el PEI de la escuela, sin embargo; también se verbaliza que el proyecto educativo comunal presenta otros ejes que no se ajustan a la realidad de la escuela.

En otro ámbito, la comunicación entre el sostenedor y los distintos estamentos de la escuela se realiza mediante la dirección. No obstante, algunas de las audiencias manifiestan que esta comunicación no es efectiva ya que sus demandas no son atendidas oportunamente, situación que podría mermar el compromiso de estos con el proceso de mejoramiento de la escuela.

<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sostenedor (municipalidad) cuenta con un proyecto educativo comunal que orienta el perfeccionamiento del proyecto educativo institucional de la escuela a través de metas claras.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los recursos materiales solicitados por la escuela presentan demora en la entrega, por lo tanto; las intervenciones, inicio de talleres y actividades con los estudiantes no pueden iniciar en los plazos estipulados por falta de materiales (<b>ver gráfico pregunta 4</b>).</li> <li>• La comunicación del sostenedor con la comunidad educativa no es expedita, dificultando socializar las demandas que pudiesen realizar los apoderados y docentes (<b>ver gráfico pregunta 3</b>).</li> <li>• El proyecto educativo comunal presenta ejes que no se ajustan a la realidad de la escuela.</li> </ul>

## 1.2. Liderazgo del director.

De acuerdo a la información recolectada y graficada, se observa que las funciones propias del director, tales como: comprometer el logro, comprometer a la comunidad, promover una cultura de altas expectativas y participar en el desarrollo de aprendizajes, **han sido evaluadas con nota N°2 (color rojo en el gráfico)**, manifestando el descontento con la gestión directiva.

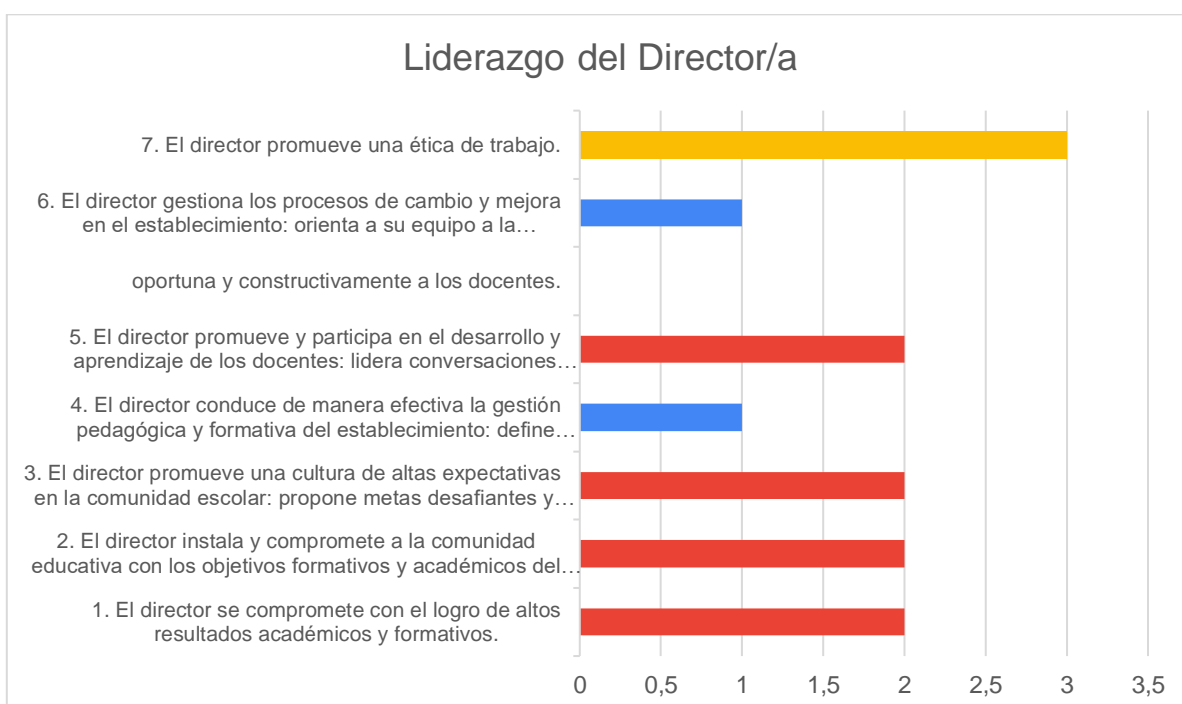
Por otra parte, se reconoce que la figura de dirección de la escuela ha mantenido una presencia activa en diferentes instancias y momentos de la rutina escolar, tales como recreos, ingreso de los estudiantes a la escuela, realización de charlas y reuniones de apoderados. En este sentido, la dirección **asume como su principal labor, los aspectos formativos y de convivencia de la escuela, ante lo cual dedica la mayor parte de su tiempo a abordar situaciones de conflicto entre los estudiantes.**

En cuanto a los aspectos pedagógicos, los entrevistados refieren que el director participa en las reflexiones pedagógicas, así como en observaciones de aula, sin embargo; se detecta una necesidad de que la dirección destine más tiempo a liderar y monitorear los procesos contemplados para mejorar el rendimiento escolar, es decir; lo pedagógico, considerando los bajos puntajes y resultados obtenidos en las evaluaciones Simce.

Ante esta perspectiva, se observa que la dirección no ha logrado aunar criterios con los distintos estamentos de la comunidad educativa, especialmente con el cuerpo docente y asistentes de la educación, para segmentar las prioridades y funciones. Los distintos estamentos consultados coinciden en que existen dificultades para la dirección para visualizar los elementos que deben ser mejorados, o bien, que estos se centran en aspectos poco relevantes para la gestión efectiva del establecimiento. Asimismo, se menciona que la toma de decisiones no es oportuna y que desde la dirección no existe apertura a la crítica. Al mismo tiempo se reporta que existirían problemas en la asignación de roles y funciones del personal, así como dificultades en la identificación de problemas y en la toma de decisiones rápidas y oportunas.

<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque las personas entrevistadas y/o encuestadas no identifican fortalezas técnicas en la dirección, se observa que el director muestra alta preocupación por la convivencia escolar y la ética, tal como se muestra en el <b>gráfico punto 7.</b></li> </ul>
-------------------	---

<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección dedica escaso tiempo para la gestión pedagógica <b>(como se logra dilucidar en el gráfico cuyas serias se evaluaron con nota 2)</b></li> <li>• Se reporta escaso trabajo colaborativo y problemas de comunicación entre la dirección, docentes y asistentes de la educación.</li> </ul>
--------------------	---



### 1.3. Planificación y gestión de resultados.

Para la difusión del Proyecto Educativo Institucional (PEI), se han realizado reuniones de apoderados y de reflexión técnica, pese a que se presentan dificultades para que todos los estamentos de la comunidad educativa participen de esta última actividad, en el caso de los apoderados, se observa una baja participación y asistencia en dichas instancias. Por consiguiente, se reporta que las actualizaciones del PEI han sido “lentas” y con baja participación de la comunidad educativa.

En los meses de diciembre y enero se lleva a cabo un proceso de autoevaluación que considera el análisis de resultados SIMCE, FODA institucional y análisis de las evaluaciones comunales, así como el rendimiento académico y algunos índices de eficiencia interna, no obstante; las personas entrevistadas refieren que el impacto es bajo.

<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las personas entrevistadas y/o encuestadas NO refieren fortalezas en este ámbito.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La escuela no realiza actualizaciones del PEI con la regularidad esperada.</li> <li>Las evaluaciones y resultados tienen foco en parámetros comunales y no se ajustan a la particularidad de la escuela.</li> </ul>



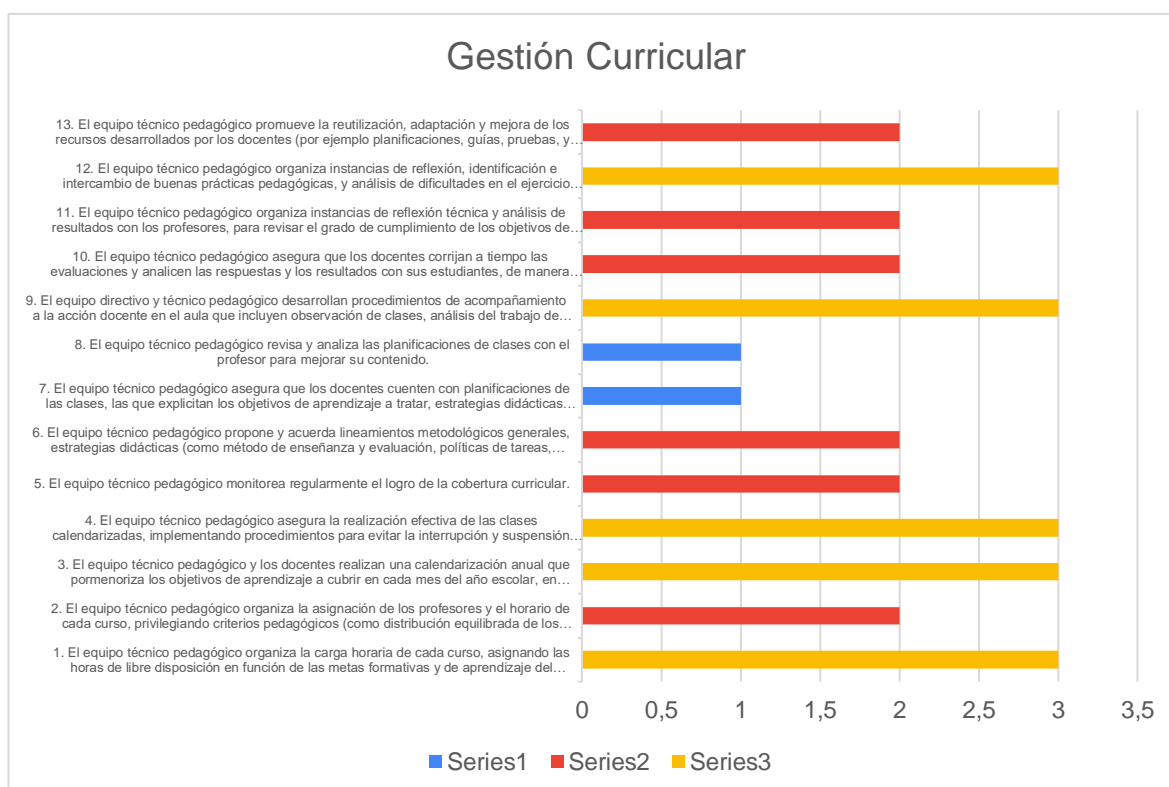
Con respecto al gráfico, se observan los puntos bajos en el sistema de monitoreo periódico y la sistematización de resultados. Siendo los puntos más altos el reconocimiento de la existencia de un Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo.

## 2. Gestión Pedagógica

### Subdimensiones:

- Gestión curricular
- Enseñanza y aprendizaje en el aula
- Planificación y gestión de resultados

### 2.1. Gestión curricular.



Con respecto a los lineamientos pedagógicos generales de la escuela, la información recabada en las entrevistas, da cuenta de que los procedimientos y prácticas que se llevan a cabo, tanto por el equipo directivo y equipo técnico pedagógico para planificar y evaluar el proceso pedagógico de los estudiantes, se realiza mediante varios métodos: el establecimiento cuenta con una plataforma para elaborar y llevar registro digital de todas las planificaciones realizadas por los docentes, la que contempla el objetivo fundamental, los momentos de la clase, así como la metodología, actividades, recursos y descripción de indicadores.

También se reporta la existencia de un reglamento que establece la realización de pruebas semestrales, evaluaciones de diagnóstico y la cantidad de evaluaciones mínimas por asignaturas al mes. No obstante, los estamentos entrevistados coinciden en que, si bien existen ciertos lineamientos en torno a las evaluaciones, estos no se cumplen.

Por otro lado, el director y jefa de UTP realizan monitoreo periódico presencial en aula para y entregando sugerencias a los docentes después de la observación de la clase.

A nivel comunal se realizan pruebas que permiten medir el nivel de aprendizaje en lenguaje y matemática, desde 1° a 8° Básico.

También se informa que semanalmente existe una instancia de reflexión pedagógica en la que se abordan temáticas relacionadas con las metodologías y bases curriculares, además de las estrategias a utilizar en cada momento de la clase.

Al margen de esto, el equipo docente reconoce que no existe trabajo en equipo en torno al logro de los objetivos pedagógicos, debido a que no se han entregado estímulos que promuevan el desarrollo de este tipo de dinámica, lo cual es motivado por la falta de un trabajo colaborativo del equipo que lidera la institución.

Por último, se realizan “estudios de caso” incorporando en dichas reuniones a profesionales de convivencia escolar para planificar acciones sobre los estudiantes que presentan bajo rendimiento y problemas en el área familiar.

<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La escuela cuenta con un sistema de monitoreo de las prácticas pedagógicas a través de visitas y monitoreo en aula.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe trabajo en equipo en torno al logro de los objetivos pedagógicos, debido a que no se han entregado estímulos que promuevan el desarrollo de este tipo de dinámica, lo cual es motivado por la falta de un trabajo colaborativo del equipo que lidera la institución.</li> </ul>

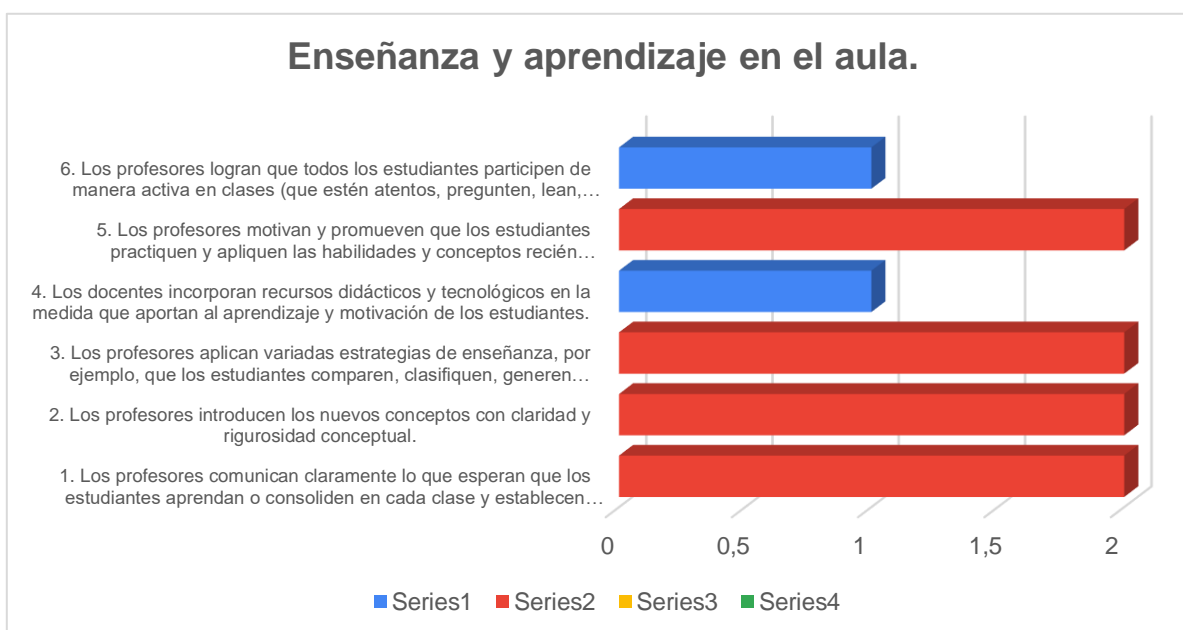
## 2.2. Enseñanza y aprendizaje en el aula.

Los docentes se encargan de implementar los 3 momentos de la clase, es decir; inicio, desarrollo y cierre. En el inicio se establece como idea fuerza el objetivo, de tal manera que las actividades se ejecutan en el desarrollo de la clase. Es importante destacar que los entrevistados refieren que en el momento de desarrollo de la clase es donde se generan dificultades, principalmente por la conducta disruptiva de gran parte de los estudiantes, especialmente en los niveles de 4°, 5° y 6° básico.

En la misma línea, se puede inferir que existen deficiencias en la optimización del uso del tiempo **debido a constantes conductas disruptivas por parte de los estudiantes**, así como dificultades de los docentes para captar la atención de estos.

Los docentes entrevistados plantean que no siempre se logra que los estudiantes trabajen de manera concentrada en clases, debido principalmente a su falta de motivación frente a algunas asignaturas, así como a la cantidad de estudiantes con **Necesidades Educativas Especiales (NEE)** por curso y a las características sociales de los alumnos.

<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La implementación de las clases se ajusta al plan educativo considerando los 3 momentos de la clase.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los docentes carecen de herramientas para abordar conductas altamente disruptivas que presentan los estudiantes, de tal manera que se debe utilizar tiempo de desarrollo para fortalecer el objetivo de la clase y establecer orden en el aula.</li> </ul>



### 2.3. Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Es importante señalar que varios de los entrevistados refieren que la mayoría de los estudiantes presentan dificultades sociales, familiares, afectivas y por ende de aprendizajes. Al mismo tiempo, existiría un gran número de estudiantes con problemas conductuales y riesgo de deserción.

En cuanto a los alumnos con dificultades de aprendizaje, estos son detectados únicamente a través de la observación del docente y posteriormente derivados a los profesionales de apoyo con los que cuenta la escuela, principalmente equipo PIE.

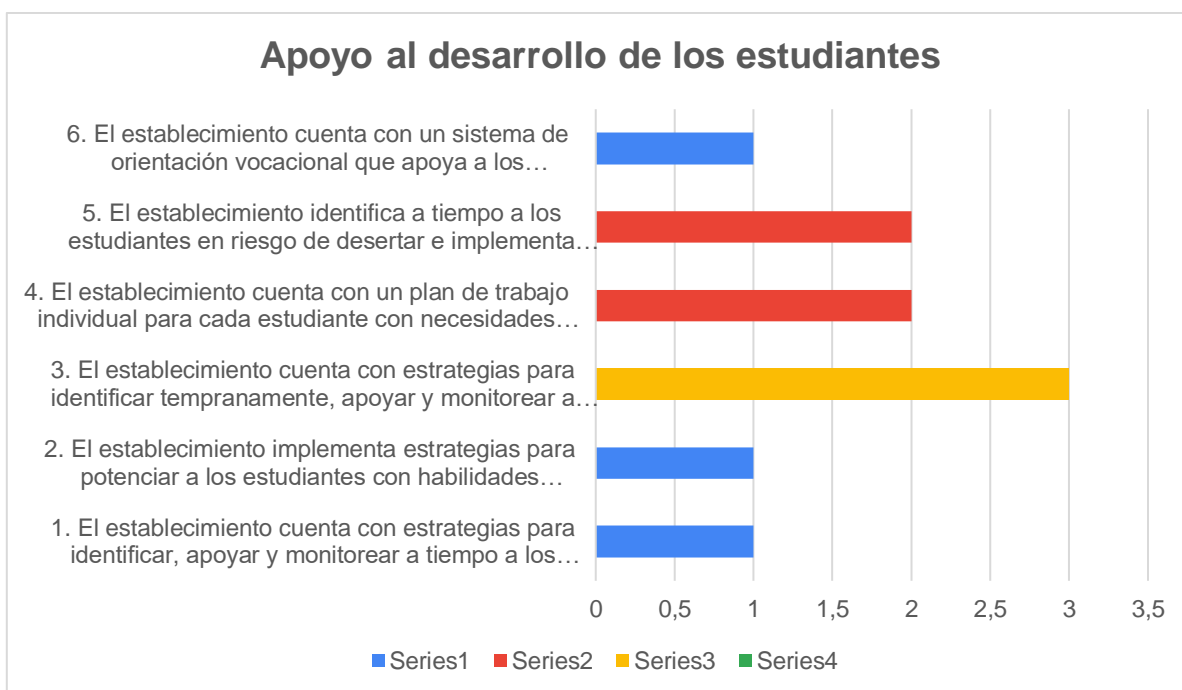
Por otra parte, en el establecimiento existe un **equipo multidisciplinario** que asiste a los estudiantes que presentan baja asistencia, así como a aquellos con dificultades en los contenidos o con rezago pedagógico, así como también con dificultades sociales, sin embargo; el personal de convivencia escolar no logra atender la alta demanda que se suscita en la escuela en relación a las problemáticas psicosociales.

Según antecedentes recabados, los docentes utilizan gran parte de sus recursos en atender a los niños/as con problemas de aprendizajes, de tal manera que “se deja de lado a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos”.

Parte de este equipo multidisciplinario, es la dupla psicosocial, compuesta por un Trabajador Social y una Psicóloga, que les entrega atención individual y grupal y a su vez, trabaja con los ejes transversales del sistema proteccional. Conjuntamente, el establecimiento cuenta con un proyecto para atender necesidades psicosocioeducativas (Proyecto F11) y, de acuerdo a lo estipulado por el equipo de convivencia, se lleva un registro del trabajo con estos estudiantes, a través del libro de orientación y las fichas de la dupla psicosocial.

Los alumnos que presentan riesgo de desertar, en tanto, son detectados a través de conversaciones y observaciones de docentes, y de acuerdo a los diferentes estamentos se les aplican diversas medidas de apoyo, entre las cuales se encuentran las visitas domiciliarias, el apoyo de la dupla psicosocial y del equipo F-11, además de adecuaciones curriculares y tutorías que les permitan finalizar el periodo académico.

En otro ámbito, en la escuela se atiende a alumnos con necesidades educativas específicas (NEE) transitorias, tales como Trastorno Específico del Lenguaje (TEL) y Trastorno de Déficit Atencional (TDA), con o sin hiperactividad, entre otros. Además, se trabaja con estudiantes con NEE permanente, como discapacidad intelectual de leve a moderada y disfasia. Para estos efectos, el establecimiento cuenta con un equipo PIE conformado por una coordinadora interna, una coordinadora comunal y fonoaudiólogo, además de psicóloga, educadoras diferenciales y una psicopedagoga.



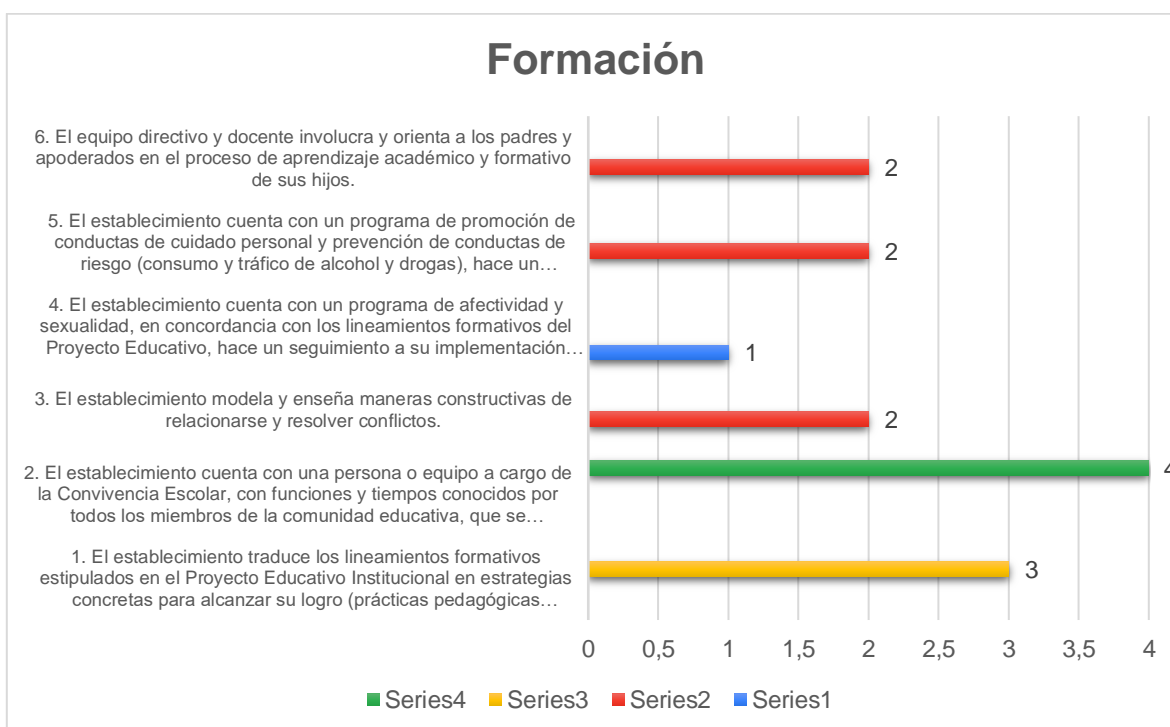
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El establecimiento cuenta con estrategias y un <b>equipo multidisciplinario</b> que asiste a los estudiantes que presentan baja asistencia, así como a aquellos con dificultades en los contenidos o con rezago pedagógico (<b>ver punto N°3 del gráfico</b>)</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La alta demanda de atención a estudiantes con NNE para el equipo PIE genera escaso tiempo de apoyo en aula para los docentes.</li> <li>La orientación vocacional no es tema prioridad para la comunidad educativa.</li> </ul>

### 3. Dimensión Formación y Convivencia

#### Subdimensiones:

- Formación
- Convivencia
- Participación y vida democrática

#### 3.1. Formación.



Con respecto a la información recabada, se observa que los profesionales consultados valoran que el establecimiento cuente con una figura encargada de la convivencia escolar, enfatizando que es una de las grandes problemáticas que presentan los estudiantes (**ver punto N°2 del gráfico**).

Los profesionales que fueron consultados dan cuenta que la figura del “profesor jefe” es un actor relevante en el proceso de formación, tanto académica como valórica de los estudiantes, ya que mantiene el apoyo y cercanía con ellos en diversas instancias. A su vez, se menciona que el profesor jefe es el responsable de abordar diversas temáticas en la clase de orientación, considerando una planificación de acuerdo a las bases curriculares de la asignatura.

Por otra parte, se visualiza al equipo encargado de convivencia escolar, quienes son responsables de realizar charlas con estudiantes y asistentes de la educación, así como escuelas para padres y competencias deportivas. Del mismo modo, este

equipo multidisciplinario, que cuenta con Trabajador Social, Psicóloga, Terapeuta Ocupacional, Psicopedagoga y un Profesor, establecen en su plan de trabajo, el fortalecimiento de la sana convivencia y valores propios como el respeto y el compañerismo.

Por otro lado, si bien existen acciones destinadas a la prevención de conductas de riesgo (embarazo, consumo de drogas, entre otras), estas no son permanentes en el tiempo, carecen de sistematicidad, o bien, no son implementadas de igual manera por toda la comunidad, lo que provoca que un importante segmento de estudiantes y apoderados desconozcan estas estrategias.

Finalmente, las acciones desarrolladas para promover la participación de los apoderados en el proceso educativo de los estudiantes no han generado impacto ni compromiso masivo, a pesar de que se han llevado a cabo instancias como escuelas para padres y reuniones de apoderados.

<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El profesor/a jefe se constituye como una figura relevante para los estudiantes y apoderados.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El establecimiento no ha logrado generar un impacto de sensibilización con apoderados, pues la participación de los adultos es extremadamente baja.</li> </ul>

### 3.2. Convivencia

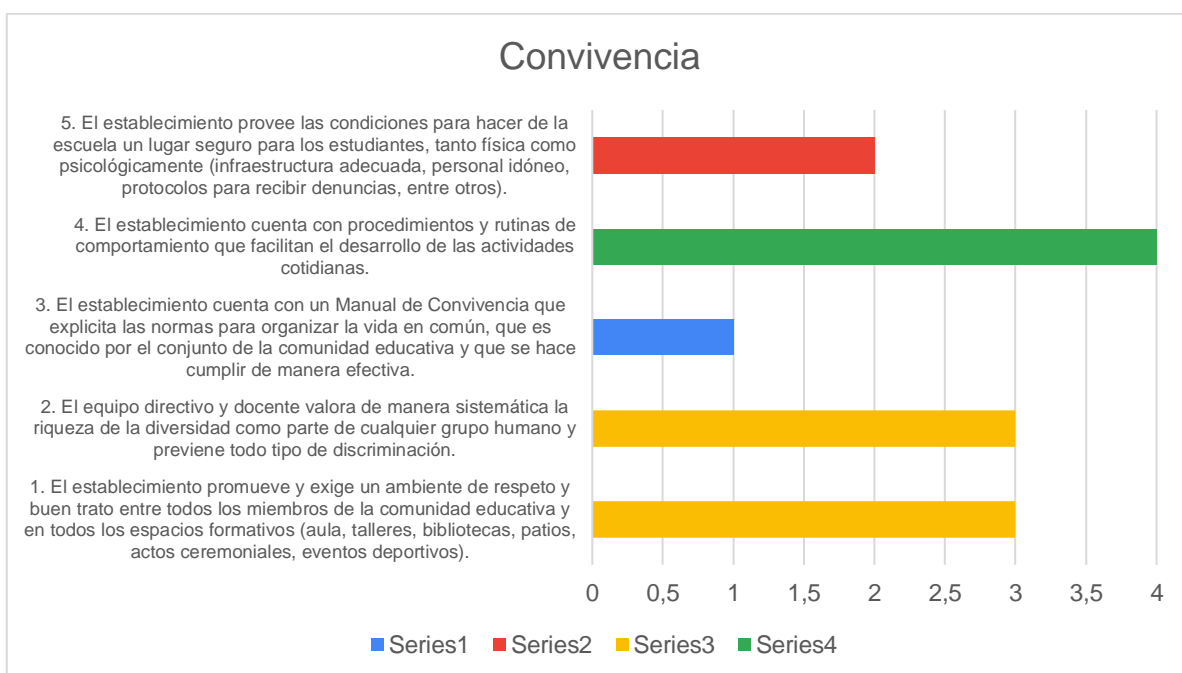
Los profesionales consultados refieren que el Manual de Convivencia del establecimiento no se ajusta, en su totalidad, a la normativa vigente. Por consiguiente, dicho instrumento carece de protocolos de actuación frente al abuso sexual, violencia escolar y/o vulneraciones de derechos constitutivas de delito, así como de medidas formativas ante el incumplimiento de las normas establecidas.

Del mismo modo, no se aprecian lineamientos compartidos sobre la forma de actuar de los estudiantes, ni en las sanciones frente a conductas como robo, porte de armas y uso de lenguaje inadecuado por parte de los estudiantes.

A partir de lo anterior, los participantes consideran que el manual de convivencia no constituye una herramienta eficaz para regular las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, ya que este se implementa de acuerdo al criterio personal de los funcionarios del establecimiento. Y, por otra parte, han ocurrido situaciones

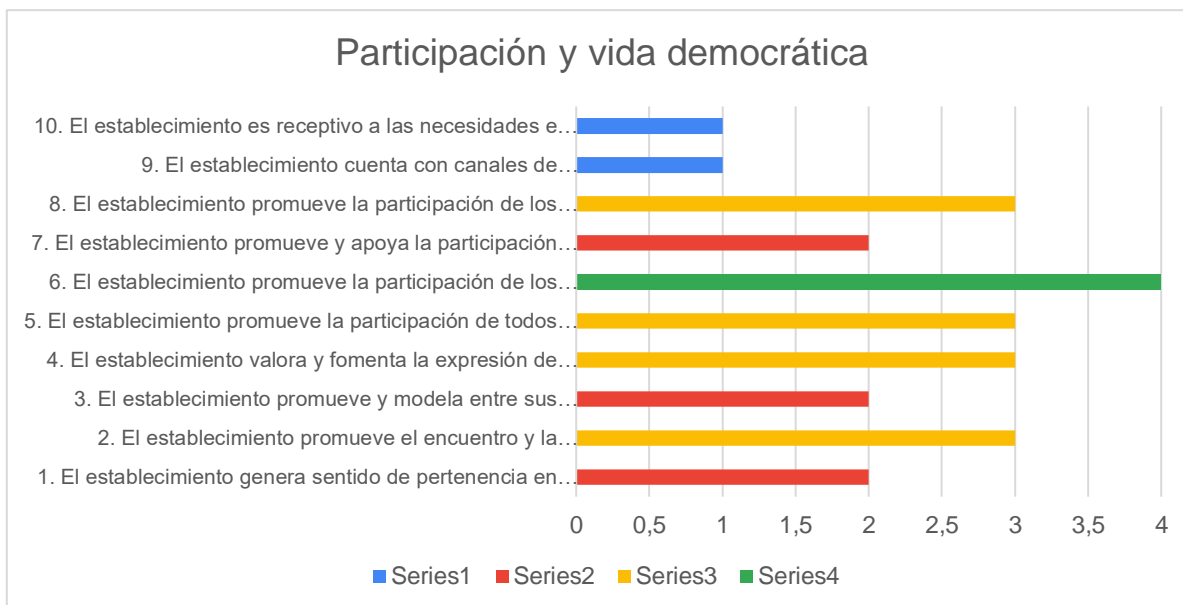
de alta gravedad con algunos estudiantes, como por ejemplo ingresar al establecimiento en estado de toxicomanía, donde la sanción establecida en el Manual es la “suspensión de clases”, sin embargo; no se logra solucionar el problema de base.

Cabe señalar que la comuna de Huechuraba recientemente está con implementación de OLN (Oficina Local de la Niñez), por lo tanto; aún no se han realizado coordinaciones respecto al mejoramiento de la protección y convivencia.



<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La escuela ha implementado estrategias para promover el respeto en la comunidad educativa y la no discriminación.</li> <li>• El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas para favorecer el desarrollo de las actividades cotidianas, especialmente a través de talleres artísticos.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de convivencia desactualizado en base a lineamientos de protección de derechos.</li> </ul>

### 3.3. Participación y vida democrática



De acuerdo a la información recabada, se observa que la participación de los apoderados es catalogada como “extremadamente baja”, según lo reportado por los profesionales entrevistados. El centro de padres y apoderados no ha logrado constituirse de manera permanente, de tal manera que se ha establecido el lema entre el cuerpo docente que “**todos los años participan los mismos apoderados de siempre**”.

Por otra parte, existe un “centro de alumnos”, el cual recibe el apoyo y orientación de la dupla psicosocial de la escuela, cuya orientación es de carácter educativa, toda vez que los estudiantes no logran concretar las ideas iniciales por considerarse difíciles de realizar y/o por falta de recursos.

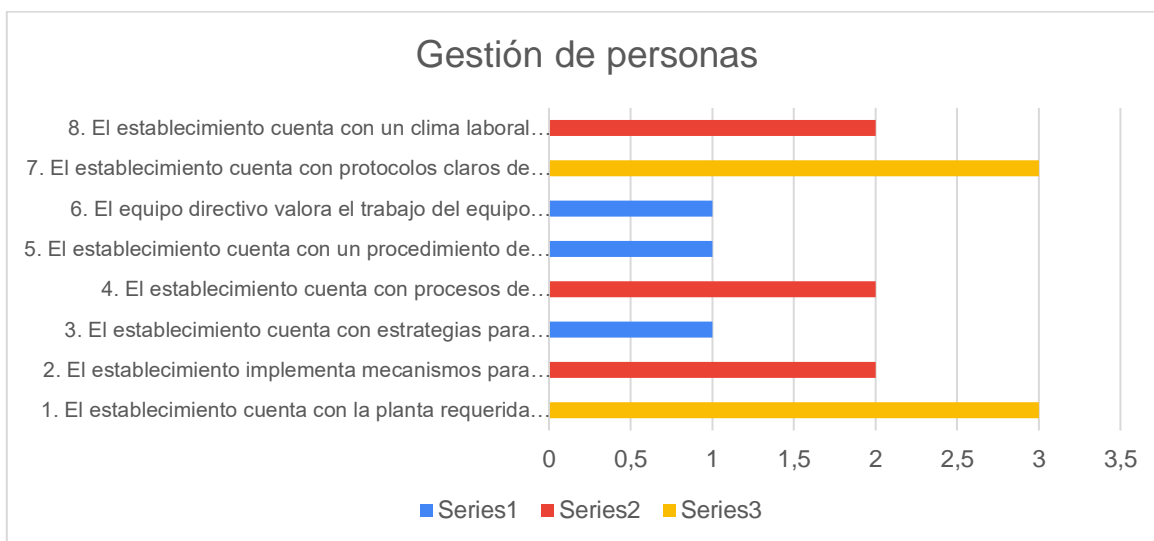
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La escuela ha facilitado la conformación del centro de alumnos a través del apoyo de profesionales de la dupla psicosocial y convivencia escolar.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de padres con una baja representatividad, baja participación.</li> <li>Se observa desmotivación en el cuerpo docente respecto a potenciar la participación de padres y apoderados.</li> </ul>

#### 4. Dimensión Gestión de recursos

##### Subdimensiones:

- Gestión de personas
- Gestión de recursos financieros
- Gestión de recursos educativos

##### 4.1. Gestión de personas.



De acuerdo a la información recabada, se extrae que el equipo directivo del establecimiento no promueve un mecanismo para “reconocer el desempeño de los funcionarios/as”, de tal manera que los logros no serían reconocidos, afectando directamente en la motivación y el desempeño laboral.

Asimismo, desde la entidad sostenedora se han impulsado acciones de perfeccionamiento para el personal, aunque de manera informal, puesto que no se reportaron capacitaciones certificadas. A pesar de aquello, estas instancias no aportarían de manera significativa a la gestión del establecimiento, puesto que, de acuerdo a lo señalado, estas no responden a las necesidades institucionales.

Frente al ausentismo docente, los cursos que se ven afectados por esta situación son atendidos por profesores que cuentan con horas de libre disposición, y en caso de que esta se prolongara, es cubierta a través de un banco comunal de profesores habilitados para reemplazos.

En relación al control de asistencia, existe un libro que permanece en la recepción de la escuela.

En cuanto a los procesos de selección, se manifiesta que no existen dificultades para la contratación de personal, estableciendo mecanismos tradicionales para publicación y reclutamiento de personal, a través de la municipalidad.

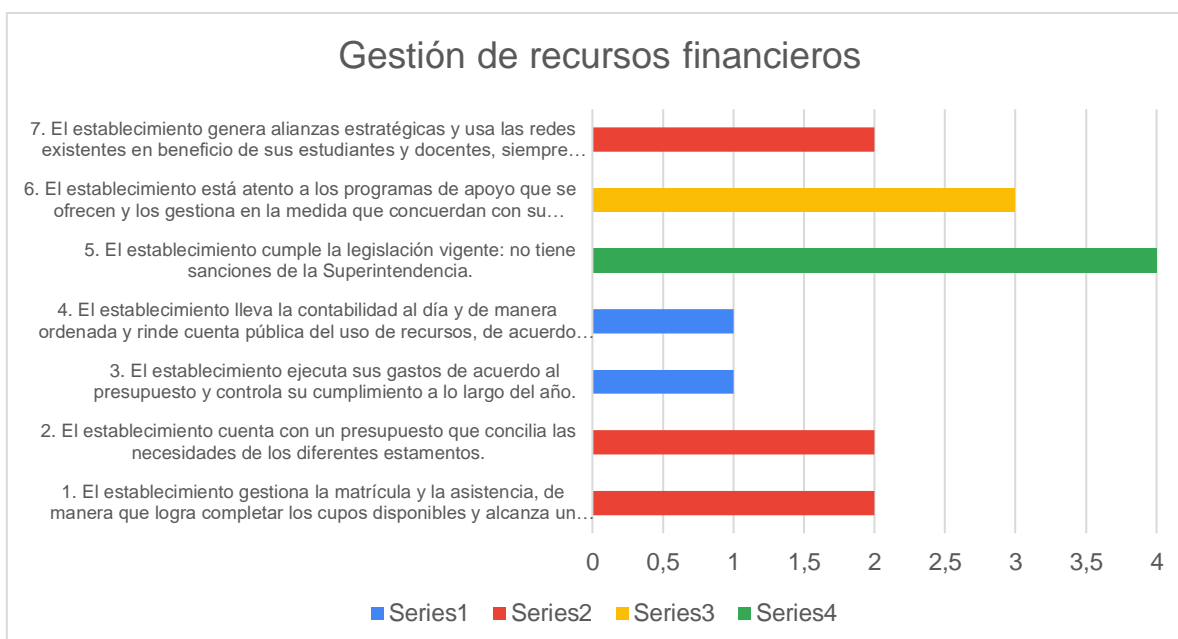
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El establecimiento cuenta con un mecanismo de reemplazo de docentes ante ausencias y/o licencias médicas.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde el sostenedor, no se implementan instancias de perfeccionamiento y/o cursos certificados para los funcionarios/as.</li> <li>• Se reporta escaso refuerzo positivo hacia los funcionarios.</li> <li>• No se reconocen los logros.</li> </ul>

#### **4.2. Gestión de recursos financieros.**

Los consultados refieren que el establecimiento ha recibido apoyo a través de Asistencia Técnica Educativa (ATE), en temas como gestión pedagógica, liderazgo educativo, desarrollo de competencias directivas, educación inclusiva y convivencia escolar. Sin embargo, estas instancias han sido gestionadas por el sostenedor en función de las prioridades del proyecto educativo comunal, en desmedro del proyecto educativo del establecimiento.

A su vez, la escuela recibe una subvención significativa por la gran cantidad de niños/as prioritarios y preferentes, sin embargo; se reporta que los asuntos financieros son administrados directamente por parte del sostenedor, no teniendo posibilidades de manejar dinero desde la escuela. Al mismo tiempo, una dificultad que impacta negativamente en lo financiero es la inasistencia a clases que presenta un gran número de estudiantes más vulnerables.

Por otra parte, el establecimiento recibe apoyo de otras redes, apoyos que no son económicos, pero significativas para el bienestar de los estudiantes. Tales como CESFAM, COSAM, Oficina de infancia, Programas de protección de otras comunas.



<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El establecimiento recibe apoyo de otras redes, apoyos que no son económicos, pero significativas para el bienestar de los estudiantes. Tales como CESFAM, COSAM, Oficina de infancia, Programas de protección de otras comunas</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La escuela no participa en la elaboración y administración del presupuesto, de tal manera que solo se le informa de los recursos SEP.</li> <li>El sostenedor ha gestionado apoyos enfocados en el proyecto educativo comunal en desmedro del PEI de la escuela.</li> </ul>

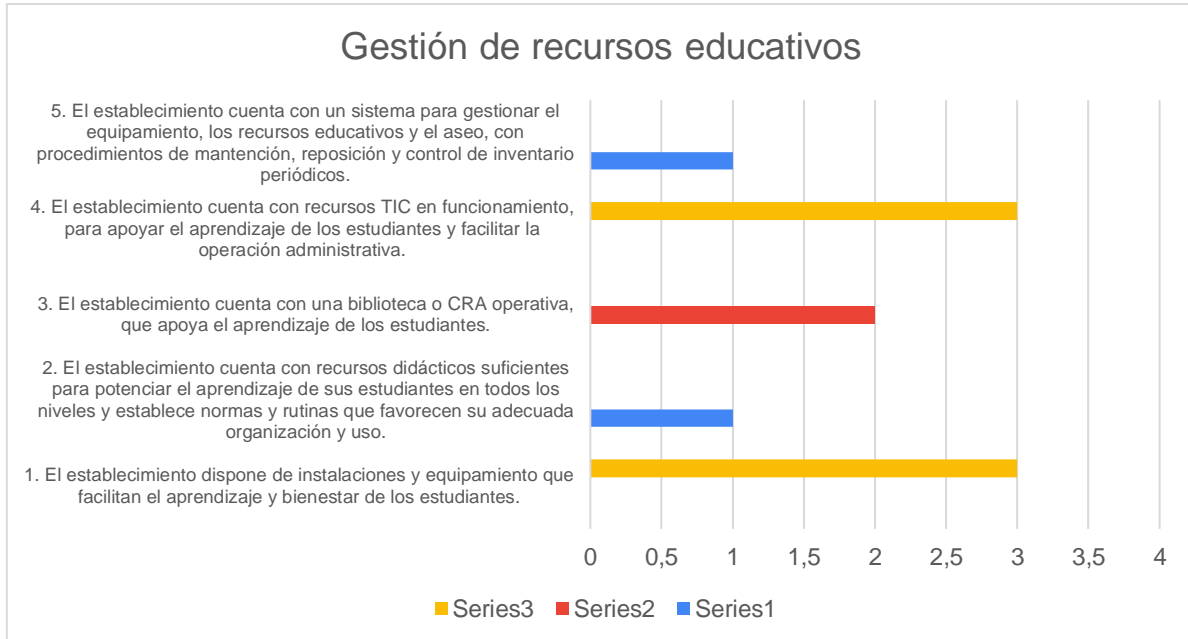
#### 4.3. Gestión de recursos educativos.

La infraestructura y equipamiento del establecimiento, cuenta con servicios higiénicos y laboratorios de computación, así como con espacios para el almacenamiento de material de trabajo. Sin embargo, en las salas de clases se existirían vidrios en mal estado y ventilación poco adecuada, además de carencia de mobiliario, o bien, mobiliario no adecuado a las características de los estudiantes.

Por otro lado, si bien se cuenta con un Centro de Recursos para los Aprendizajes (CRA), los consultados refieren no siempre está disponible al no existir personal suficiente para atender a los alumnos.

Finalmente, el establecimiento cuenta con una sala de “Enlaces” con recursos tecnológicos, tales como computadores y proyectores, además de programas educativos para ser utilizados por los estudiantes. No obstante, ocurre el mismo

obstaculizador para el uso de dichos espacios. A esto se suma que la conexión a internet es de mala calidad y que los equipos no son reparados a tiempo para ser utilizados por los estudiantes. A todo lo anterior, se agrega la gran cantidad de robos que ha sufrido la escuela.



<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los consultados no reportaron fortalezas en este ámbito.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventilación poco adecuada, además de carencia de mobiliario, o bien, mobiliario no adecuado a las características de los estudiantes.</li> <li>• Salas no pueden utilizarse al 100% por falta de personal.</li> <li>• Constantes robos de implementos computacionales y mobiliario que ha sufrido la escuela.</li> </ul>

## VII. Plan de mejoramiento educativo.

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESPONSABLES
LIDERAZGO	Liderazgo sostenedor del	Cohesionar el diagnóstico comunal de educación con las necesidades particulares del establecimiento Las Canteras.	90% de los docentes participan en jornada semestral de actualización del PEI junto con representantes del sostenedor.	Realizar 1 jornada trimestral (3 jornadas en año calendario) de revisión y actualización de PEI con participación de representantes del sostenedor.	Sostenedor, Director Escuela, Jefe UTP.
	Liderazgo director del	Contribuir en un trabajo articulado y de comunicación efectiva entre el equipo directivo, cuerpo docente y asistentes de la educación.	90% de los docentes participa en las 4 jornadas reflexivas mensuales. 90% de los asistentes de la educación participan en las 4 jornadas reflexivas mensuales.	Realizar 4 jornadas de reflexión técnica pedagógicas de manera mensual.	Equipo directivo, representante del cuerpo docente y representante del equipo de asistentes de educación.
	Planificación gestión y de resultados	Fortalecer proceso de planificación y gestión de los resultados.	90% de los docentes planifica en función del PME y PEI.	Equipo directo garantiza la entrega de recursos asociados al PME, de manera que se pueda cumplir con la planificación de las acciones comprometidas.	Equipo directivo.
GESTIÓN PEDAGÓGICA	Gestión curricular	Estimular el trabajo en equipo del cuerpo docente en torno al logro de objetivos pedagógicos.	90% de los docentes participa en reflexiones pedagógicas realizando exposición de buenas prácticas en el desarrollo de las clases.	Exposición semanal en reflexión pedagógica de buenas prácticas	Equipo directivo, cuerpo docente.
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Socializar estrategias y nudos críticos que se suscitan en el desarrollo de las clases.	100% de los docentes logra describir y socializar con el equipo las distintas dificultades que presenta en el desarrollo de sus clases.	Exposición semanal en reflexión pedagógica.	Equipo directivo, cuerpo docente.
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Sensibilizar al cuerpo docente sobre la diversidad e inclusión de los estudiantes que presentan NEE.	El 100% de los docentes y asistentes de educación deben conocer los protocolos de inclusión establecidos por el ministerio.	Charla informativa sobre inclusión educacional (semestral)	Equipo directivo y Encargado de convivencia

<b>CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	Formación	Promover la participación de padres y apoderados en torno a los principios valóricos de la escuela, el respeto y la no discriminación para una sana convivencia.	50% de apoderados de cada nivel participa de charlas y reuniones informativas respecto a la temática.	Charla informativa en reunión de apoderados.	Cuerpo docente, encargado de convivencia
	Convivencia	Incorporar en el quehacer diario el convivir en una sana convivencia basada en los valores de la escuela, la inclusión y la no discriminación.	Responder al 100% de las necesidades educativas que se van suscitando diariamente, incorporando soluciones de acuerdo al manual de convivencia.	Actualizar manual de convivencia	Encargado de convivencia, equipo directivo y multidisciplinario, dupla psicosocial
	Participación y vida democrática	Sensibilizar a padres y apoderados respecto de la importancia y participación de la familia en el establecimiento educacional.	50% de apoderados de cada nivel participa de charlas y reuniones informativas respecto a la temática.	Charla informativa en reunión de apoderados.	Cuerpo docente, encargado de convivencia
<b>GESTIÓN DE RECURSOS</b>	Gestión de personas	Contribuir en el desempeño docente a través del refuerzo positivo y comunicación efectiva.	El 100% de los docentes y asistentes de educación reciben retroalimentación asertiva y constructiva de acuerdo a su desempeño.	Aplicar evaluación enfocada en el cumplimiento y logros	Equipo directivo.
	Gestión de recursos financieros	Articular con sostenedor el uso de los recursos financieros de acuerdo con la particularidad de la escuela.	Sostenedor recibe propuesta de compras y adquisiciones necesarias para el desarrollo de actividades y talleres.	Reunión de planificación con sostenedor.	Equipo directivo.
	Gestión de recursos educativos	Articular con sostenedor el uso de los recursos educativos de acuerdo con la particularidad de la escuela.	Sostenedor recibe propuesta de mejoramiento de infraestructura necesarias para el desarrollo de actividades y talleres.	Reunión de planificación con sostenedor.	Equipo directivo.

## VIII. Conclusión

A modo de síntesis, lo relevante de este trabajo, se enmarca en demostrar las dificultades que ha presentado el establecimiento en estudio los últimos años relacionado a los resultados académicos, como fue señalado, durante la última década la Escuela Las Canteras se ha mantenido en un rango de “insuficiente” en resultados SIMCE, desde el año 2015 hasta la actualidad. Junto con esto, también se visualiza la problemática social que presenta la escuela en virtud de la gran cantidad de niños estudiantes vulnerables, de tal manera que; para el suscriptor de este trabajo es relevante relacionar estas 2 variables, toda vez que; se observa que los equipos directivos deben utilizar recursos humanos, tiempo y dedicación a resolver problemas de “convivencia escolar” en desmedro y dejando de lado las funciones técnico-administrativas y principalmente de liderazgo.

Las emociones, la motivación y la participación son componentes importantes para un buen desempeño de un proyecto educativo. Se observa claramente en este trabajo, que la “ausencia” de los padres y apoderados en la comunidad educativa ha generado un daño enorme para el cumplimiento de los objetivos pedagógicos. Al mismo tiempo, los proyectos educativos comunales en algunos casos no se ajustan a la particularidad de algunas escuelas, como es el ejemplo de este trabajo.

Se concluye que el establecimiento de estudio ha tenido un bajo rendimiento a causa, en gran medida, por la complejidad que arrastran los estudiantes y sus familias por la vulnerabilidad social, es decir; lo difícil que es para un docente utilizar los 2 momentos de la clase para captar la atención de un estudiante que presente NEE sumado a un trauma complejo por configurarse víctima de abuso sexual, por ejemplo. Generando alta desmotivación laboral para aquel docente y también desgaste emocional.

Las proyecciones que propone este trabajo, es la aplicación del plan de mejora estipulado en el ITEM 7, no obstante; debe estar acompañado de un fortalecimiento de

la articulación de las redes de apoyo y el trabajo intersectorial especialmente cuando se trata de establecimientos con altos índice de riesgo y vulnerabilidad social.

### VIII. Bibliografía

- Beatriz Dzib Moo, D. L. (Coord.) (2023). Gestión educativa: beneficios sociales: (1 ed.). Tabasco, Colegio de Ciencias y Artes de Tabasco.  
Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/271775?page=149>.
- Diccionario de la lengua española de la RAE, concepto de Vulnerabilidad (2025). <https://dle.rae.es/vulnerabilidad>
- [http://www.cedhj.org.mx/derechos\\_humanos/vulnerables.html](http://www.cedhj.org.mx/derechos_humanos/vulnerables.html) (consulta diciembre 2008).
- Pérez Sánchez, G. (2019). Declaración Universal de Derechos Humanos; Convención sobre los Derechos del Niño: (1 ed.). Arganda del Rey, Madrid, Editorial Verbum, S. L.  
Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/217688?page=36>.
- Kalmakis, K. A., & Chandler, G. E. (2014). Adverse Childhood Experiences: Towards a Clear Conceptual Meaning. *Journal of Advanced Nursing*, 70(7), 1489-1501. <https://doi.org/10.1111/jan.12329>
- Biblioteca del congreso nacional chile (abril 2025), <https://www.bcn.cl/leychile/consulta/listaresultadosimple?cadena=21430&itemsporpagina=10&npagina=1>.
- SENDA (2018). Décimo Tercer Estudio Nacional de Drogas en Población General de Chile, 2018. Observatorio Chileno de Drogas.
- Subsecretaría de Prevención del Delito (2020) IV Encuesta de Violencia contra la Mujer en el Ámbito de Violencia Intrafamiliar y en Otros Espacios (ENVIF-VCM). Resultados Región del Biobío. Ministerio del Interior y Seguridad Pública.
- JONE ARANA ARRINDA (<https://es.scribd.com/document/510089475/Infografia-MEJORA-DE-LOS-APRENDIZAJES>).

- Beatriz Dzib Moo, D. L. (Coord.) (2023). Gestión educativa: beneficios sociales: (1 ed.). Tabasco, Colegio de Ciencias y Artes de Tabasco. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/271775?page=147>.
- Instituto Nacional de Estadísticas, <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales>