



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

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LA
ESCUELA ESTADO DE PALESTINA, DE LA COMUNA DE
ESTACIÓN CENTRAL, REGIÓN METROPOLITANA**

Alumno: Carolina Parra Lira

Tutor disciplinar: Amely Vivas Escalante

Tutor metodológico: Oscar Rojas Carrasco

Mayo, 2025

Índice

1. Portada.....	1
2. Índice.....	2
3. Resumen.....	3
4. Introducción.....	4
5. Marco teórico.....	5
6. Marco contextual.....	9
7. Diagnóstico institucional y análisis de resultados.....	11
8. Plan de mejoramiento.....	25
9. Conclusión.....	31
10. Bibliografía.....	33

Resumen

- Este trabajo analiza cuatro áreas clave del funcionamiento institucional: Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos Humanos.
- En la dimensión de Gestión Pedagógica, se evidencia que el equipo técnico calendariza el año escolar considerando los objetivos ministeriales, pero presenta deficiencias en la distribución de la carga horaria y en el monitoreo del proceso pedagógico. También se destaca la falta de acompañamiento docente y de instancias sistemáticas de reflexión.
- En el ámbito del Liderazgo Escolar, específicamente en el liderazgo del sostenedor, se valoran metas claras y roles definidos, aunque persisten falencias en la entrega oportuna de recursos y en la eficiencia de la gestión administrativa.
- Respecto a la Convivencia Escolar, el informe reconoce esfuerzos en la participación de padres y en la existencia de un equipo responsable del área, pero señala la ausencia de programas concretos en temas como afectividad, sexualidad y autocuidado, así como la falta de seguimiento y evaluación de estas acciones.
- Finalmente, en la Gestión de Recursos Humanos, se constata que el establecimiento cumple con la normativa mínima en cuanto a dotación y organización del personal. No obstante, existen debilidades en la atracción de talento docente, en los procesos de retroalimentación profesional y en la claridad de los protocolos de desvinculación. El trabajo evidencia un funcionamiento institucional con ciertas estructuras formales establecidas, pero con importantes debilidades en la gestión pedagógica, formativa y de desarrollo profesional docente, lo que impacta directamente en la calidad del proceso educativo.

Introducción

- El trabajo de un establecimiento educacional muestra diferentes áreas, en los que se encuentra el área de gestión del currículo, área de liderazgo escolar, área de convivencia escolar y área de gestión de recurso, todas son parte importantes al momento de tomar decisiones y disponer de información oportuna y genuina en relación al trabajo realizado todo con el fin del mejoramiento educacional y aprendizajes de los estudiantes.
- El propósito de este trabajo es reflejar la calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas que forman las distintas áreas con sus respectivas dimensiones, esto permite evaluar y analizar las prácticas utilizadas y según los resultados obtenidos proponer remediales que ayuden a mejorar los diferentes aspectos.
- En este trabajo participó una sola persona la cual conoce la realidad de la escuela, ya que formó parte de establecimiento educacional como profesora y directora formado parte del equipo técnico, asistiendo a las reuniones pedagógicas, de convivencia, coordinación, equipo técnico y directivo.
- El trabajo fue realizado a través de la aplicación de la ficha técnica la cual reflejó los resultados que ayudaron a la recolección y posterior análisis de datos, esta ficha fue respondida por parte de funcionarios de la escuela que formaron parte del equipo de gestión y de profesores.

Marco teórico

- La gestión del currículum ha evolucionado desde una concepción centrada en la planificación hacia un enfoque más dinámico, donde el monitoreo y la retroalimentación permanente son elementos centrales. Según Stenhouse (1987), el currículum debe entenderse como una hipótesis de trabajo, flexible y susceptible de ajustes en función de las experiencias concretas de los estudiantes. Esta mirada supera la lógica prescriptiva y promueve una enseñanza contextualizada y situada.
- El marco de aseguramiento de la calidad educativa propuesto por la Agencia de Calidad de la Educación en Chile enfatiza que la gestión curricular efectiva debe sustentarse en tres pilares: la cobertura efectiva de los planes de estudio, el uso pedagógico de los resultados de aprendizaje y el fortalecimiento de las prácticas docentes. En este contexto, el rol del equipo técnico-pedagógico adquiere relevancia estratégica, dado que no solo gestiona, sino que orienta y articula procesos de mejora continua.
- Además, autores como Bolívar y Domingo (2015) destacan la necesidad de pasar del control al acompañamiento, privilegiando la observación de clases, el trabajo en comunidades de aprendizaje y la generación de espacios de reflexión pedagógica. Este cambio cultural permite avanzar hacia una evaluación formativa de las prácticas pedagógicas, donde el foco no está en la fiscalización, sino en el crecimiento profesional.
- Un desafío persistente en la gestión curricular es la articulación vertical y horizontal del currículum. La fragmentación entre niveles educativos o asignaturas debilita la experiencia de aprendizaje. En respuesta, se proponen estrategias como el diseño de trayectorias formativas integradas y la implementación de proyectos interdisciplinarios, los cuales permiten una comprensión más profunda y significativa de los contenidos.
- El liderazgo en contextos escolares requiere una mirada sistémica. Según Hallinger y Heck (2010), el impacto del liderazgo escolar en los aprendizajes no es directo, sino mediado por la cultura escolar, el clima organizacional y la eficacia de las prácticas pedagógicas. Por tanto, el liderazgo debe entenderse como una

influencia distribuida que se ejerce desde distintos actores como directores, sostenedores, docentes líderes y coordinadores técnicos.

- En Chile, la Ley 21.040 que crea el nuevo sistema de educación pública establece un marco de gobernanza donde los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) deben garantizar apoyo técnico y administrativo a las escuelas. Sin embargo, la implementación de esta ley ha evidenciado tensiones y desafíos, especialmente en lo referido a la coordinación entre sostenedores y equipos directivos, lo cual impacta directamente en la autonomía escolar y en la gestión de los proyectos educativos institucionales. Spillane (2005) propone el enfoque de liderazgo distribuido como una alternativa eficaz para enfrentar estos desafíos. Este modelo implica que las decisiones pedagógicas no se concentran únicamente en la figura del directivo, sino que se construyen colectivamente, valorando la experiencia docente y fomentando liderazgos intermedios. Esto requiere de estructuras organizacionales que promuevan la colaboración y de una cultura profesional basada en la confianza y la rendición de cuentas mutua, además, el liderazgo debe incorporar una dimensión ética y emocional. Goleman et al. (2013) subrayan la importancia de la inteligencia emocional en los líderes escolares, quienes deben ser capaces de inspirar, contener, motivar y sostener equipos humanos en contextos muchas veces complejos y de alta demanda.

- El enfoque contemporáneo de la convivencia escolar se enmarca en el paradigma de la educación integral, donde no solo se busca prevenir conflictos, sino formar personas capaces de relacionarse en contextos de respeto, solidaridad y corresponsabilidad. La Política Nacional de Convivencia Escolar (MINEDUC, 2019) plantea la necesidad de pasar de una convivencia basada en el cumplimiento de normas a una convivencia pedagógica, entendida como aprendizaje relacional. La convivencia escolar debe articularse con los principios de la educación inclusiva, reconociendo las diversas identidades, culturas y trayectorias de los estudiantes.

- De Sousa Santos (2009) plantea que una escuela verdaderamente democrática es aquella capaz de generar “ecologías de saberes”, donde todos los miembros de la comunidad se sienten valorados, escuchados y seguros. Esto implica incorporar la voz estudiantil, trabajar con las familias y diseñar estrategias que promuevan el bienestar colectivo. La implementación de metodologías restaurativas, como los

círculos de diálogo y la mediación escolar, ha mostrado efectos positivos en el fortalecimiento de la cultura de paz. Zehr (2002), pionero en justicia restaurativa, sostiene que estos enfoques permiten sanar relaciones, asumir responsabilidades y restituir el daño causado sin recurrir exclusivamente a sanciones punitivas. Asimismo, las habilidades socioemocionales deben enseñarse explícitamente. El CASEL (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning) identifica cinco competencias esenciales: autoconciencia, autorregulación, habilidades sociales, toma de decisiones responsable y conciencia social. Estas competencias deben integrarse transversalmente al currículo y formar parte de la cultura escolar.

- Uno de los mayores desafíos del sistema escolar chileno es lograr que el desarrollo profesional docente sea pertinente, continuo y vinculado a las necesidades reales del aula. Darling-Hammond et al. (2017) señalan que la formación efectiva debe ser sostenida en el tiempo, situada en el contexto escolar, colaborativa y centrada en la mejora de la práctica. Sin estas condiciones, la capacitación se transforma en una mera formalidad sin impacto real.

- El actual Sistema de Desarrollo Profesional Docente contempla mecanismos de inducción, mentorías, evaluaciones y formación continua. No obstante, diversos estudios han cuestionado su implementación, señalando que muchos docentes perciben los procesos de evaluación como fiscalizadores, poco útiles y desgastantes emocionalmente (CEPPE-UC, 2022). Para revertir esta situación, es necesario que los sistemas de evaluación estén orientados a la retroalimentación constructiva y al crecimiento profesional, incorporando mecanismos de autoevaluación y evaluación entre pares.

- En cuanto al bienestar docente, el contexto postpandemia ha dejado en evidencia el agotamiento emocional y el estrés laboral que afecta al profesorado. Según la Encuesta Docente del Centro de Estudios MINEDUC (2022), más del 60% de los profesores declara sentirse emocionalmente agotado y un 42% ha pensado en abandonar la profesión. Esta situación exige políticas activas de cuidado docente, incluyendo espacios de contención emocional, programas de salud mental laboral y condiciones laborales dignas.

- Por último, la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje (Hargreaves & Fullan, 2012) permite transformar la cultura escolar en una red de

apoyo, donde el conocimiento pedagógico se construye colectivamente y la reflexión sobre la práctica se convierte en motor de cambio. Estas comunidades no surgen espontáneamente, requieren tiempo, liderazgo facilitador y una visión compartida de mejora. Una gestión escolar eficaz requiere que todas las dimensiones del quehacer institucional estén articuladas entre sí. Según el Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015), una escuela bien gestionada es aquella que logra coherencia entre su visión educativa, su organización interna, su cultura institucional y sus resultados. Esta coherencia no es espontánea, se construye mediante procesos sistemáticos de planificación, implementación, evaluación y ajuste. La participación de los distintos estamentos, directivos, docentes, asistentes, estudiantes y familias es clave para lograr una cultura organizacional robusta. La participación efectiva no significa solo consulta, sino involucramiento real en la toma de decisiones. Esto implica generar canales de comunicación transparentes, definir estructuras democráticas y fomentar el liderazgo horizontal.

- Autores como Sergiovanni (1994) plantean que las escuelas deben ser comunidades morales, donde las decisiones se tomen en función de valores compartidos y no solo de intereses individuales. Este enfoque ético de la gestión permite generar compromiso, pertenencia y responsabilidad colectiva, factores indispensables para la mejora sostenida, además, la implementación de sistemas de mejora continua, como el ciclo de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), permite monitorear el cumplimiento de metas, evaluar el impacto de las estrategias y ajustar acciones en función de los resultados. Este enfoque requiere el uso sistemático de datos, no solo para rendir cuentas, sino para aprender y tomar decisiones informadas.

Marco contextual

- La escuela donde se realizó el diagnóstico es la Escuela Estado de Palestina, ubicada en la comuna de Estación Central, ciudad de Santiago.
- El 10 de noviembre de 1972 nace la escuela 517 perteneciente a la comuna de Maipú, ya que en ese entonces el sector de Chuchunco pertenecía a tal comuna, con el tiempo pasó a ser parte de la comuna de Estación Central hasta el día de hoy. El sector Chuchunco está ubicado entre las calles Av. Alameda Bernardo O'Higgins al Sur, Av. General Velásquez al Poniente, calle El Belloto al Norte, y Av. Matucana al Oriente. Este sector corresponde a una antigua hacienda colonial llamada "San José de Chuchunco", que se ha proyectado hasta el día de hoy en la comuna de Estación Central. Durante el año 1983, recibe el nombre de Escuela Japón, en convenio con la embajada de dicho país. A partir de 1985, se produce en Chile una subdivisión administrativa, la que considera una redistribución comunal. Producto de ello, a partir de esa fecha, la comuna de Estación Central logra su autonomía y la Escuela D-N° 277 "Japón", deja de pertenecer a Maipú para depender directamente del Departamento de Educación de Estación Central, debido al proceso de municipalización de la educación. La Escuela funcionaba en jornada de mañana, tarde y nocturna para adultos que estaban interesados en terminar sus estudios. El año 1980 se amplía la cobertura a Educación Parvularia. La matrícula inicial alcanzaba un total aproximado de 700 alumnos, desde 1° a 8° año Básico, llegando a un total de 3 cursos paralelos por nivel, actualmente el establecimiento cuenta con una matrícula de 339 niños y niñas.
- La escuela Estado de Palestina ha obtenido importantes premios a nivel comunal mini y pre- mini, en la especialidad de básquetbol y futsal y también en los Juegos Deportivos Escolares Sub-14, en fútbol femenino, hándbol masculino y femenino, vóleibol masculino y femenino, tenis de mesa femenino y básquetbol masculino.
- En el año 2016 pasó a llamarse oficialmente 'Escuela Estado de Palestina'. Este cambio, obedece a la alianza lograda con la Embajada de dicho país,

quienes se comprometen a apoyar el mejoramiento de la educación impartida por la escuela.

- Como proyecto de innovación pedagógica, en el año 2016 se implementan Aulas Temáticas para segundo ciclo, optimizando el uso de los espacios y recursos didácticos. Con ello, las asignaturas se agrupan por temas comunes y comparten una sala, siendo los estudiantes quienes deben cambiarse de aula según horario. Las aulas implementadas son: Lenguaje, Matemática, Ciencias/Historia, Artes, Psicomotricidad.

Diagnóstico institucional y análisis de resultados

1. Área Gestión del Currículum		
1.1. Dimensión: Gestión Pedagógica		
<p>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.</p>		
Resultados obtenidos	Fortalezas	Debilidades
<p>- El equipo técnico pedagógico del establecimiento educacional, calendariza el año escolar, mes a mes con el fin de cubrir todos los aprendizajes del programa de estudio, sin embargo se muestran debilidades en la carga horaria que realiza ya que esta no se organiza según cada asignatura o tomando en consideración la experiencia de cada profesor.</p>	<p>- Se muestra que el equipo técnico pedagógico en conjunto junto con los profesores realizan la calendarización escolar, describiendo los objetivos que se deben abordar durante el año según los programas de estudios que entrega el MINEDUC, los aprendizajes que adquirieron los estudiantes y realizando adecuaciones generales.</p>	<p>- El equipo técnico pedagógico muestra debilidad en la organización de los profesores y sus respectivas cargas horarias o en la experiencia en su área. No realiza el monitoreo del logro de la cobertura curricular de manera regular.</p> <p>- Se muestra además que tanto el equipo directivo como el técnico no realizan acompañamiento a la acción docente para mejorar las prácticas pedagógicas, a su vez faltan las instancias para la reflexión y el análisis de los resultados en conjunto</p>

		con el equipo técnico y profesores para cumplir metas, identificar problemática o determinar estrategias para el aprendizaje de los estudiantes.
--	--	--

1. Área Gestión del Currículum

1.2 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.

Resultados obtenidos	Fortalezas	Debilidades
- En el establecimiento educacional los profesores entregan instrucciones claras en relación a los aprendizajes de los estudiantes, comunicando qué es lo que esperan de ellos, aplicando nuevas y diversas estrategias, como también trabajando en ellos las habilidades superiores de manera gradual y según sus ritmos y	- Los profesores del establecimiento utilizan variadas estrategias para lograr un aprendizaje significativo en los estudiantes, invitándolos a investigar, aprender, analizar, describir, interpretar, evaluar, reflexionar, etc, en relación a su propio aprendizaje, los motiva a reflexionar y formular interpretaciones, además de guiarlos	- A pesar que los profesores trabajan constantemente en buscar nuevas estrategias y herramientas tecnológicas que motiven a los estudiantes, no logran motivar a todos los estudiantes para que reflexionen, ejecuten, pregunten o estén atentos a clases, lo que interfiere en sus aprendizaje.

<p>estilos de aprendizajes, monitoreando constantemente el trabajo realizado por los estudiantes, manteniendo un clima de respeto, e incorporando recursos didácticos para motivar a los estudiantes.</p>	<p>hacia el pensamiento crítico, monitoreando constantemente estos aprendizajes y manteniendo altas expectativas sobre el aprendizaje y su desarrollo, además mantienen un clima de respeto en relación a las opiniones entregadas, respetando los turnos para hablar o en el debate que se crea por alguna pregunta o planteamiento específico.</p>	
---	--	--

1. Área Gestión del Currículum

1.3 Dimensión: 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.

Resultados obtenidos	Fortalezas	Debilidades
<p>- El establecimiento tiene las estrategias necesarias para identificar los principales problemas de aprendizajes de los</p>	<p>- El establecimiento presenta estrategias claras para el apoyo y monitoreo de las dificultades que representan los</p>	<p>- El establecimiento no cuenta con un plan de trabajo individual ni personalizado por cada estudiante que presente necesidades</p>

<p>estudiantes, esto permite ayudar aquellos que presentan diferentes tipos de dificultades, a pesar de lo anterior el establecimiento no cuenta con un plan de trabajo individual y personalizado para cada estudiantes lo que impide un trabajo sistemático y personalizado para que los estudiantes puedan lograr los aprendizajes, además de no contar con talleres que orienten y apoyen a los estudiantes para seguir en la educación media y superior.</p>	<p>estudiantes, esto permite detectar a tiempo los distintos problemas ya sean de aprendizaje, sociales o conductuales y poder abordar y apoyar tempranamente las dificultades que presentan los estudiantes.</p>	<p>educativas especiales, además son pocas o nulas las adecuaciones que se realizan al trabajo que deben realizar los estudiantes para su aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Otra dificultad que presenta es la falta de identificación de aquellos estudiantes con riesgo de desertar y a la vez poder implementar acciones que involucre a toda la comunidad para evitar esto.
---	---	--

2. Área Liderazgo Escolar		
2.1 Dimensión: Liderazgo del sostenedor		
<p>Proceso general a evaluar: La disposición y el compromiso del sostenedor para asegurar un funcionamiento satisfactorio del establecimiento, generando canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo.</p>		
Resultados obtenidos	Fortalezas	Debilidades

<p>- En este aspecto se observa claramente que el sostenedor define metas claras al director y es quien define de manera clara qué roles y atribuciones le corresponde tanto al equipo técnico y dirección y estos los respetan.</p>	<p>- El director y equipo directivo respeta las acciones y metas entregadas de manera clara por el sostener.</p>	<p>- A pesar que las metas que entrega el sostenedor son claras, se muestra que en relación a los recursos y gestiones que este debe realizar, hay debilidades en la entrega oportuna y gestión eficaz.</p>
--	--	---

2. Área Liderazgo Escolar

2.2 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.

Resultados obtenidos	Fortalezas	Debilidades
<p>- En esta dimensión se observa que el director se compromete con lograr altos resultados académicos y formativos de los estudiantes pero no promueve o propone metas claras a sus equipos y estudiantes</p>	<p>- El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.</p>	<p>- En el liderazgo que ejerce el director no se refleja que logre altas expectativas de la comunidad escolar, ya que conduce muy poco la gestión pedagógica. No establece acuerdos claros ni instancias o mecanismos para solucionarlos, se</p>

<p>para alcanzarlas, también se observa que al no liderar las reuniones con sus equipos no genera confianza en la entrega de desafíos, no promueve un clima de confianza y reflexión para conversar sobre las inquietudes pedagógicas y poder retroalimentarlas.</p>		<p>observa además la falta de conversaciones profesionales, retroalimentación oportuna y ética laboral.</p>
--	--	---

2. Área Liderazgo Escolar

2.3 Dimensión: 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.

Resultados obtenidos	Fortalezas	Debilidades
<p>- El establecimiento cuenta con un proyecto educativo claro el cual presenta las características generales del establecimiento junto con la visión y misión de este, describiendo</p>	<p>- El establecimiento cuenta con un proyecto educativo claro donde detalla el sistema de educación que imparte junto con la misión y visión, además realiza un plan de mejoramiento</p>	<p>- El establecimiento presenta debilidades en relación a la organización, recolección y sistematización de los resultados obtenidos ya que no son de fácil acceso, no están</p>

<p>el perfil del estudiante que intenta formar, junto con el plan estratégico y la planificación anual, pero no cuenta con un sistema de datos que entregue información necesaria en relación a los aspectos de clima escolar, resultados académicos y formativos por estudiantes e información de los apoderados para poder analizarlos y tomar decisiones.</p>	<p>educativo donde define prioridades, metas, plazos, responsables y recursos, este plan se realiza de manera sistemática y anualmente.</p>	<p>actualizados por ende no se usan como recurso para la interpretación y la toma de decisiones.</p>
--	---	--

3. Área Convivencia Escolar

3.1. Dimensión: 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.

Resultados obtenidos	Fortalezas	Debilidades
<p>- Aunque el establecimiento tiene un buen contacto con los padres y apoderados, no logra el propósito de</p>	<p>- El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo</p>	<p>- El establecimiento no logra traducir los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional</p>

<p>traspasar los lineamientos formativos en estrategia concretas, esto se traduce en que no cuenta con un programa que abarque diferentes temáticas como afectividad y sexualidad.</p> <p>- En cuanto a resolver los conflictos que se presenta en los estudiantes debe ser de manera constructiva, generando espacios de diálogo es por esto que se debe potenciar programas relacionados al autocuidado.</p>	<p>de sus hijos en diferentes momentos del proceso escolar de los estudiantes.</p> <p>- 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.</p> <p>- El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.</p>	<p>en estrategias concretas para alcanzar su logro.</p> <p>- El establecimiento no cuenta con un programa que logre abarcar de forma correcta la afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.</p> <p>- El establecimiento no cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), y no hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.</p>
--	--	--

3. Área Convivencia Escolar		
3.2. Dimensión: 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.		
Resultados obtenidos	Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - El establecimiento está en una constante promoción en el respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa, pero esto no quiere decir que sea ejecutado de una forma efectiva. - En cuanto al equipo directivo, lo que ha logrado es dejar de lado la riqueza de la diversidad entre los docentes, y genera un discurso dictatorial hacia los integrantes de la comunidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas. - El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas. 	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo directivo y docente no valora ni permite la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y ellos mismo discriminan a los participantes de la comunidad educativa.

3. Área Convivencia Escolar		
3.3. Dimensión: 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.		
Resultados obtenidos	Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - En esta dimensión se puede destacar que el establecimiento si promueve la participación de los distintos estamentos, pero no realiza una participación equitativa que les permita un funcionamiento efectivo del consejo escolar. - En cuanto a los consejos de profesores estos se realizan de manera periódica, aunque en pandemia esto ha sido dejado de lado y cuando se realizan solo se mencionan temas pedagógicos y no relacionado al proyecto educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional. - 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. - El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto. 	<ul style="list-style-type: none"> - El establecimiento no promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar, solo de aquellos que ellos estimen conveniente. - El establecimiento no promueve instancias de participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los delegados de curso. - El establecimiento no logra tener canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y

<p>- Aunque se permite la opinión de estudiantes y apoderados, no necesariamente las reflexiones de ellos son utilizadas para generar estrategias de mejora o apoyo pedagógico.</p>		<p>estudiantes respecto de su funcionamiento.</p> <p>- El establecimiento no es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes.</p>
---	--	--

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.

Resultados obtenidos	Fortalezas	Debilidades
<p>- Se puede observar que la planta del establecimiento cumple con la normativa para implementar el plan de estudio de manera ordenada, con cargos y funciones definidos, no se detecta un alto caso de ausentismo por parte de docentes.</p>	<p>- 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</p>	<p>- El establecimiento no genera estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.</p> <p>- El establecimiento solo se preocupa de algunos docentes para procesos de retroalimentación de desempeño docente y</p>

<p>- En cuanto a atraer y retener los docentes las condiciones no son atractivas, el gran porcentaje de docentes que se mantienen en el establecimiento es debido a que poseen un contrato indefinido obtenido por años de experiencia o concurso público.</p> <p>- Los procesos de evaluación y desempeño no son para mejorar prácticas sino que para evidenciar el trabajo que se realiza.</p>		<p>administrativo, orientados a mejorar las prácticas.</p> <p>- Los protocolos de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas son confusos y en oportunidades sin argumentos claros.</p> <p>- El establecimiento hace creer que cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.</p>
--	--	--

4. Área Gestión de Recursos

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.

Resultados obtenidos	Fortalezas	Debilidades
<p>- El establecimiento de manera autónoma, gestiona la matrícula y la asistencia para lograr completar los</p>	<p>- El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos</p>	<p>- El establecimiento no administra todo el presupuesto para conciliar las</p>

<p>cupos, aunque esto desde el año 2021 ya no lo maneja el establecimiento (programa SAE).</p> <p>- Docentes del establecimiento han generado alianzas estratégicas para beneficiar tanto a docentes como estudiantes, pero por una falta de compromiso y regularidad por parte del equipo directivo estas se diluyen en el tiempo.</p>	<p>disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.</p> <p>- El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.</p> <p>- 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.</p>	<p>necesidades de los diferentes estamentos.</p> <p>- El establecimiento genera alianzas estratégicas, pero no las usa de buena manera, por lo tanto las redes y beneficios que pueden lograr a favor del proyecto educativo desaparecen o se disipan en el tiempo.</p>
---	---	---

4. Área Gestión de Recursos

4.3. Dimensión: 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

Resultados obtenidos	Fortalezas	Debilidades
<p>- El establecimiento cuenta con los espacios e instalaciones para facilitar el aprendizaje,</p>	<p>- El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje</p>	<p>- Los recursos didácticos no son lo suficientes para potenciar el aprendizaje de sus</p>

<p>aunque no son de buena calidad o bien mantenidos, al igual que los recursos didácticos y tecnológicos, que son obsoletos, antiguos y de baja calidad. En cuanto a los recursos TIC, son principalmente aportes de los docentes del establecimiento.</p> <p>- En cuanto a los procedimientos de mantención los inventarios se realizan de mala manera y son extraviados.</p>	<p>y bienestar de los estudiantes.</p> <p>- El establecimiento cuenta con una biblioteca CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.</p>	<p>estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.</p> <p>- Los recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa son antiguos y de baja calidad.</p> <p>- El establecimiento no cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y los recursos de aseo, tampoco con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.</p>
--	--	---

Plan de mejoramiento

Área	Propuestas remediales
Área de gestión del currículum	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar la carga horaria de los profesores en virtud de sus horas de contrato, experticia dejando de lado factores personales y de afinidad. - Las cargas horarias deben ir acorde a la ley de Desarrollo Profesional Docente 20.903. - El equipo técnico debe estar conformado a lo menos por dos personas las que puedan monitorear la cobertura curricular al término de cada trimestre y a la vez retroalimentar a los profesores de sus prácticas. - Cada mes junto a los docentes, el equipo técnico debe revisar y analizar las planificaciones de clases llevando un registro tanto de fortalezas como debilidades de cada uno de los docentes, con el fin de potenciar las fortalezas entre pares y capacitar con cursos las debilidades que más se presentan. - A través de mutuo acuerdo el equipo técnico y directivo deben realizar observaciones de clases llevando un registro de fortalezas y debilidades que presenta el docente

	<p>en el aula con el fin de mejorar sus prácticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se deben organizar instancias, al menos una vez al mes, de reflexión técnica y análisis de resultados fuera de los consejos de profesores, estas deben abarcar solo la reflexión de las prácticas de los docentes.
--	---

Área	Propuestas remediales
Área Liderazgo Escolar	<ul style="list-style-type: none"> - El sostener debe gestionar la entrega en la fecha indicada, de los recursos con lo que se comprometió, con el fin de utilizarlos en los plazos acordados para el beneficio del aprendizaje de los estudiantes - El director debe participar y liderar las reuniones de ciclo y reuniones o jornadas de capacitación, involucrándose en el desarrollo y aprendizaje de los docentes. - El director debe promover una visión clara y concreta basada en la escuela, promover el desarrollo profesional a través de cursos en los cuales participe de manera activa y los incite a la participación colectiva y cooperativa.

	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar, evaluar y supervisar los procesos de cambios y mejoras del establecimiento, proveer los recursos necesarios para que el profesorado implemente sus clases, motivar emocionalmente al equipo docente con actitud de confianza en pro de sus capacidades, promoviendo las iniciativas a las nuevas ideas en beneficios del aprendizaje de los estudiantes
--	--

Área	Propuestas remediales
Área Convivencia Escolar	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar un programa para la promoción de autocuidado tanto para docentes y estudiantes, también programas para la prevención de conductas de riesgos entre los estudiantes. - El equipo directivo debe valorar la riqueza individual del grupo humano, potenciándolas y sacando los mejores atributos de cada uno de ellos, a través de capacitaciones, charlas, cursos o focus group. - Aunque la infraestructura y seguridad del establecimiento no depende en su totalidad del equipo directivo, de igual manera este debe generar presión en el departamento

	<p>de educación para que los integrantes de la comunidad educativa tengan un lugar seguro donde trabajar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El establecimiento no solo debe promover la participación, sino que debe ser activa y tomar en cuenta los argumentos y opiniones de los docentes, apoderados, estudiantes, generando mesas de trabajo dos veces al mes. - Los padres y apoderados deben ser rol fundamental en las propuestas de mejoras del establecimiento, tanto de infraestructura como de los procesos de aprendizajes. Invitándolos a participar en reuniones y mesas de trabajos junto a los profesores de asignatura y especialistas.
--	--

Área	Propuestas remediales
Área Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - El establecimiento debe lograr retener a los mejores docentes, entregándoles un abanico de posibilidad de perfeccionamiento, y autorización para desempeñarse como docentes universitarios, complementando su labor en la escuela, también debe permitir a estos docentes ser profesores

	<p>tutores de los nuevos docentes que ingresan al establecimiento o escuelas municipales.</p> <ul style="list-style-type: none">- Los docentes deben recibir una retroalimentación independiente de sus resultados obtenidos en su evaluación, y deben ser reconocidos ante la comunidad educativa mencionando todos los logros obtenidos.- El equipo de gestión debe avisar por lo menos un mes de anticipación si algún docente será desvinculado o trasladado a otra escuela, este proceso debe ser de mutuo acuerdo, mencionando por lo menos cuatro aspectos relacionados específicamente en función de su desarrollo como docentes y que influyeron en la toma de dicha decisión.- Las alianzas estratégicas deben ser utilizadas para beneficio de todos los integrantes de la comunidad educativa, se deben firmar compromisos de responsabilidades de ambas partes.- Los recursos y materiales deben ser administrados por una persona, la cual debe estar atenta de mantener planillas actualizadas, y
--	---

	<p>registrar órdenes de compra y facturas al momento de recibir los insumos.</p> <ul style="list-style-type: none">- Los recursos materiales deben tener un tiempo máximo de uso de cinco años, cumpliendo este período se deben revisar para su cambio o mantención, y así lograr aumentar la vida útil.
--	---

Conclusión

- La evaluación institucional realizada revela un panorama que, si bien presenta ciertos avances en aspectos formales de gestión, también evidencia vacíos profundos que son reflejo de problemáticas estructurales más amplias dentro del sistema educativo chileno. Las debilidades observadas en la planificación pedagógica, la falta de acompañamiento docente, las deficiencias en programas de convivencia y la precariedad en la gestión del recurso humano, no son solamente fallas locales, sino expresiones concretas de una educación que aún transita entre la burocracia y el abandono.
- Chile ha avanzado normativamente en materia educativa, pero las políticas muchas veces se implementan sin considerar las condiciones reales de las comunidades escolares. Se exige planificación, resultados y evidencias, pero no siempre se entregan los recursos, el tiempo ni el apoyo técnico necesario. El caso de la gestión curricular que no considera las cargas horarias reales ni la experiencia profesional de los docentes, por ejemplo, ilustra cómo las decisiones administrativas muchas veces se desconectan de la pedagogía.
- En este contexto, el liderazgo del sostenedor aparece como un factor clave, pero también como un punto de tensión. Se valoran las metas claras, pero se critica la gestión ineficaz. Esta contradicción encarna una de las grandes paradojas del sistema educativo chileno ya que se define con precisión lo que se espera de cada actor, pero no se asegura que tenga las herramientas para cumplir su rol. El resultado es una gestión fragmentada, que cumple en el papel y en lo administrativo pero está al debe en la práctica.
- Lo mismo ocurre con la convivencia escolar. Si bien existe normativa clara y lineamientos en los proyectos educativos, muchas veces se transforman en declaraciones simbólicas que no logran materializarse en acciones formativas profundas. La formación en afectividad, sexualidad y autocuidado, por ejemplo, sigue siendo una deuda. La falta de programas estructurados en estas áreas limita la capacidad de la escuela para abordar los desafíos sociales y emocionales de los estudiantes, sobre todo en un país donde las brechas de desigualdad, violencia y salud mental son cada vez más visibles.

- El caso de la gestión del recurso humano docente es quizá el más crítico, aunque existe cumplimiento formal de la normativa, los procesos de retroalimentación y mejora continua son débiles o nulos. En lugar de promover el desarrollo profesional, la evaluación suele utilizarse como un mecanismo de control. Se instala una cultura de cumplimiento más que de crecimiento. Esta visión reducida del rol docente desmotiva, fragmenta equipos y debilita el proyecto pedagógico.
- En definitiva, este trabajo no solo invita a mejorar la gestión interna del establecimiento, sino que interpela al sistema educativo en su conjunto. Chile necesita avanzar hacia una educación que no solo mida resultados, sino que valore los procesos. Que no solo ordene funciones o se conforme con cumplir normas, sino que escuche a sus comunidades y que transforme realidades.
- La escuela no puede seguir funcionando como una estructura aislada que responde a lógicas técnicas, sino como un espacio vivo que requiere sentido, cuidado y compromiso colectivo. Es hora de mirar la educación desde la profundidad de su misión social, formar personas en un contexto de justicia, dignidad y esperanza.

Bibliografía

Casanueva Patricio, (2009). *Metodología de la investigación educativa*.
<https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/29237?page=5>

División de Educación General Ministerio de Educación, (2021). Plan de Mejoramiento Educativo: Herramienta de planificación y gestión de la escuela.
https://ayudamineduc.cl/sites/default/files/orientacionespme_2021.pdf

Ministerio de educación (2020). Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores.
https://www.curriculumnacional.cl/614/articles207508_estandar.pdf

Pérez Juste, R. López Rupérez, F. Peralta Ortiz, M. y Muncio Fernández, P. (2008). *Hacia una educación de calidad gestión, instrumentos y evaluación*. Narcea.
<https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/45990?page=14>

Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones
[extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6pdf](https://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6pdf)

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP Ministerio de Educación (2021) Estándares de la Profesión Docente. Marco para la Buena Enseñanza.
<https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wpcontent/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>