



TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN EDUCACIÓN
MENCION GESTION DE CALIDAD

**DIAGNOSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DEL
COLEGIO EMANUEL, DE LA COMUNA VIÑA DEL MAR, REGION
VALPARAISO**

Candidato a Magister : Rommyna Martell Welsch
Tutor Disciplinar : Amely Vivas
Tutor Metodológico : Amely Vivas

Octubre, 2024

AGRADECIMIENTOS

Quiero comenzar agradeciendo a Dios por mostrarme el camino, y poder cumplir el sueño de llegar al Grado de Magister y así ir dando los próximos pasos, que a veces los vemos lejanos, pero que con esfuerzo se puede.

A mi mamá. Aunque sus palabras de aliento no siempre fueron las que esperaba, siempre creyó que podía dar más de mí. Gracias por impulsarme incluso cuando no quería ser impulsada, porque hoy soy más fuerte gracias a esa fe.

A mi amor, que, a pesar de los desencuentros en el camino, sigue sosteniendo mi mano. Aunque en muchas ocasiones pensé en soltarla, siempre la apretaste con más fuerza, recordándome que juntos podemos seguir avanzando.

A mis hijos, que con sus juegos, demandas y exigencias, en algún momento me hicieron pensar que tal vez este no era el momento. Pero gracias a ellos, comprendí que no existe un "momento ideal". Si no lo hacía ahora, quizás después tampoco lo hubiera hecho. Por ustedes, decidí que el mejor momento era hoy.

Y, por supuesto, quiero agradecerme a mí. Aunque muchas noches, avanzando en el PME, quise rendirme, también hubo otras en las que me dije: "si no lo logro ahora, lo intentaré de nuevo, y con más fuerza". Fui mi peor enemiga, pero también mi mejor amiga, sobre todo en esos días en que el tiempo parecía desvanecerse. Hoy celebro el esfuerzo, la perseverancia y el amor propio que me llevaron hasta aquí.

Gracias a todos, y en especial un gracias a mí.

ÍNDICE

• Portada	pág. 1
• Agradecimientos	pág. 2
• Índice	pág. 3
• Resumen	pág. 4
• Introducción	pág. 5
• Marco Teórico	pág. 6
• Marco Contextual	pág. 20
• Diagnóstico Institucional	pág. 24
• Análisis de Resultados	pág. 45
• Plan de Mejoramiento	pág. 63
• Conclusión	pág. 66
• Bibliografía	pág. 67

RESUMEN

Este trabajo de grado se enfoca en el diagnóstico institucional y la elaboración de un plan de mejoramiento educativo para el Colegio Emanuel, ubicado en Viña del Mar, Región de Valparaíso. Su principal objetivo es identificar y abordar las áreas críticas que requieren intervención para mejorar la calidad educativa y alcanzar estándares de excelencia. El colegio actualmente está en un nivel Medio de desempeño, lo que resalta la necesidad de implementar estrategias efectivas de mejora.

La metodología utilizada incluye una revisión exhaustiva de la literatura, análisis de documentos institucionales, y la realización de encuestas y entrevistas con docentes y directivos. Esta combinación permite un diagnóstico profundo y detallado de las áreas que necesitan intervención.

El diagnóstico reveló fortalezas notables en la dimensión de liderazgo, con un equipo directivo comprometido y con una clara visión estratégica. Sin embargo, se identificaron debilidades en la gestión pedagógica y de recursos. Entre los principales problemas se destacan la falta de programas de formación continua para los docentes, una gestión ineficiente de los recursos tecnológicos, y la necesidad de mejorar la convivencia escolar, promoviendo un ambiente más inclusivo y colaborativo.

En respuesta a estos hallazgos, se proponen varias estrategias. La implementación de programas de desarrollo profesional docente es fundamental para actualizar y fortalecer las competencias pedagógicas. Además, se recomienda optimizar la gestión de recursos tecnológicos para apoyar mejor los procesos de enseñanza y aprendizaje. También se sugiere fomentar una cultura escolar inclusiva mediante políticas y prácticas que promuevan el respeto, la diversidad y la colaboración entre estudiantes y docentes.

Este plan de mejoramiento educativo no solo busca solucionar las deficiencias actuales, sino también sentar las bases para el crecimiento y desarrollo continuo del Colegio Emanuel, asegurando que los estudiantes reciban una educación de calidad acorde a los estándares exigidos.

INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo es llevar a cabo un diagnóstico exhaustivo del Colegio Emanuel de Viña del Mar, con el fin de identificar áreas clave de mejora y diseñar un plan estratégico que eleve la calidad educativa de la institución. Este análisis se centrará en las dimensiones de liderazgo, gestión pedagógica, convivencia escolar y gestión de recursos, estableciendo una base sólida para un Programa de Mejoramiento Educativo (PME) efectivo y sostenible.

En el contexto actual, las instituciones educativas enfrentan desafíos cada vez más complejos, como la inclusión, la equidad, la integración de tecnologías y la formación de competencias globales. Este trabajo adquiere relevancia en tanto busca fortalecer la capacidad del colegio para responder a estos desafíos, asegurando que sus estudiantes reciban una educación de calidad acorde con las exigencias del siglo XXI.

El marco teórico que sustenta este análisis incluye una revisión de teorías y modelos de gestión educativa reconocidos, como el liderazgo distribuido, las prácticas de enseñanza efectivas y la gestión de recursos centrada en el aprendizaje. Las investigaciones revisadas demuestran la relación directa entre una gestión escolar bien estructurada y el éxito académico de los estudiantes, destacando el papel del liderazgo, la colaboración docente y el uso eficiente de los recursos.

La estructura del trabajo incluye varias secciones interrelacionadas. En primer lugar, se presenta un marco conceptual que aborda las principales teorías de gestión educativa. Luego, se realiza un análisis contextual del colegio, considerando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) que enfrenta la institución. A partir de este diagnóstico institucional, se lleva a cabo un análisis de resultados que identifica áreas prioritarias de intervención. Finalmente, se propone un PME con estrategias específicas y una carta Gantt para guiar su implementación, garantizando que el colegio avance hacia la excelencia educativa.

MARCO TEORICO

El proceso de construcción del Marco teórico va más allá de simplemente revisar la literatura asociada al tema. Se trata de trazar un camino sobre como desarrollamos todo lo que vamos a exponer, considerando los tiempos, las dificultades, la información disponible, el acceso a tener toda la información. Es un recorrido a través de todo, evaluando y seleccionando para así encontrar un camino claro y coherente para estructurar nuestro proyecto.

Un comienzo clarificador sobre qué es el marco teórico (MT) se da con la siguiente cita:

El marco teórico, en el proyecto de investigación cuantitativo, es el contexto teórico-científico que sirve de base a la investigación del problema científico. En la investigación cualitativa, recibe el nombre de revisión de la literatura. En ambos enfoques constituye el fundamento teórico de la investigación, porque en ese ítem el investigador demuestra su conocimiento teórico científico sobre las teorías que sirven de sustento al problema de investigación. Se dice que la investigación es un proceso que va de lo conocido a lo desconocido, pues justamente el dominio del marco teórico sobre un objeto-problema es una garantía de que se está empezando bien. Nadie puede investigar un objeto-problema cuya base teórica desconoce.

(Ñaupas et al., 2014, p.173)

Además, es relevante mencionar las dificultades didácticas que enfrentan los docentes y estudiantes.

...son escasas las didácticas que asisten al docente y a los estudiantes al momento de la elaboración del marco teórico en el desarrollo de sus tesis. Así pues, existe un vacío didáctico en la formación en ciencias sociales y humanidades con relación a la fundamentación teórica, que se expresa en la dificultad de los docentes de proveer didácticas eficaces y significativas para este proceso formativo.

(Correa Arias, C. et al., 2022, p. 24).

Este vacío didáctico subraya la necesidad de desarrollar estrategias efectivas para la enseñanza.

Diagnostico Institucional

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

(Directores que Hacen Escuela, 2015)

El diagnóstico educativo es fundamental para el desarrollo integral de los estudiantes y la mejora continua de las instituciones educativas. En la institución educativa, nos enfocamos en fomentar el pensamiento reflexivo y crítico frente a la realidad social en la que estamos inmersos. Este enfoque permite fortalecer las capacidades individuales y colectivas, facilitando que los estudiantes transformen actitudes y comportamientos no deseables en cualidades positivas que les permitan integrarse y ser valorados en su entorno social.

El proceso de diagnóstico asegura la recolección, organización y análisis de la información necesaria para comprender y mejorar la dinámica educativa. La investigación realizada en este ámbito debe procurar una confrontación adecuada entre métodos y técnicas, utilizando el método de investigación científica para abordar de manera sistemática las contradicciones entre los valores que se promueven y los que se practican en la vida cotidiana del Colegio Emmanuel.

La implementación de un diagnóstico preciso permite identificar fortalezas y áreas de mejora, facilitando la elaboración de planes de acción concretos y efectivos. En el Colegio Emmanuel, este enfoque nos permite no solo evaluar el estado actual de la institución, sino también diseñar estrategias que impulsen la superación de los Estándares.

Modelos y Enfoques de Diagnóstico

Los Estándares Indicativos constituyen la base de la Evaluación Indicativa de Desempeño conducida por la Agencia de Calidad de la Educación -la cual no está asociada a sanciones, y cuyo propósito es entregar recomendaciones para la mejora institucional- y, a la vez, son un marco orientador de buenas prácticas de gestión educativa para los establecimientos y sus sostenedores. Desde esta doble función, los estándares permiten que los establecimientos y sus sostenedores tomen conciencia de sus fortalezas y debilidades, identifiquen la necesidad de desarrollar sus capacidades institucionales y diseñen adecuadamente sus planes de mejora. De esta manera, la apropiación y el compromiso con estos estándares por parte de los establecimientos educacionales posibilitará avanzar adecuadamente en el logro de una educación de mayor calidad y más equitativa para todos los estudiantes del país.

Los enfoques participativos y colaborativos en el diagnóstico involucran a todos los participantes de la comunidad educativa y ayudan a obtener una visión Holística del panorama y funcionamiento del colegio. Los docentes pueden compartir sus insights sobre sus prácticas pedagógicas, los alumnos lo pueden hacer desde su experiencia educativa, las familias acerca de la comunicación y el ambiente escolar que tiene la institución.

Se trabajará con Google Surveys, para obtener respuestas, es una herramienta de Google que permite crear encuestas y recopilar datos de forma rápida y sencilla. Esta plataforma es ideal para obtener opiniones y datos de usuarios sobre una variedad de temas. En el contexto de mi investigación es justamente lo que busco hacer con la Evaluación de estándares indicativos de desempeño para los establecimientos Educativos y sus sostenedores. Pues esta técnica facilitará la recopilación de datos cuantitativos que serán fundamentales para el diagnóstico y plan de mejoramiento educativo.

Estudios Previos y Ejemplos

En los últimos años, diversos estudios han abordado la relevancia y el impacto de los diagnósticos institucionales, han evidenciado que los diagnósticos detectan mejoras,

sectores críticos y ha ayudado a éstas mismas a diseñar estrategias específicas para abordarlas estas mejoras. Por ejemplo, la evaluación longitudinal de la Fundación Educacional Arauco (2021) destacó cómo los diagnósticos periódicos y bien estructurados contribuyen a la mejora continua y sostenida de los resultados educativos. Compararon años entre el 2016 y 2017 y entre 2016 y 2018 para analizar las diferentes estadísticas

Un diagnóstico bien ejecutado y acompañado de un compromiso real con la mejora, puede generar cambios sustanciales y positivos en el ámbito educativo.

Plan de Mejoramiento Educativo

La imagen de un centro educativo como organización que aprende estaba presente al concebir los centros como unidades básicas de formación e innovación, con unos procesos de investigación y acción cooperativa. Aquel libro de Dalin y Rust (1983), con el provocativo título *¿Pueden aprender las escuelas?*, ya traducía la idea desde el Desarrollo Organizativo que el propio autor (Dalin y Rolff, 1993) ha resaltado posteriormente. Una visión sistémica del cambio, la autoevaluación institucional como base del proceso de mejora, la importancia de trabajar de modo conjunto, aprender en el proceso de trabajo y movilizar la energía interna de la organización son ideas comunes en los movimientos de cambio educativo, como escuelas eficaces y mejora de la escuela.

Sabemos que es virtualmente imposible crear y mantener a lo largo del tiempo condiciones para un buen aprendizaje de los alumnos y alumnas cuando no existen para sus profesores y profesoras. Sin embargo, las instituciones escolares están diseñadas para que los alumnos aprendan, no para que quienes trabajan en ellas aprendan a hacerlo mejor. Como ha dicho Escudero (2001), "mientras no asumamos, por dentro y fuera, que los centros han de recomponerse, ni su aprendizaje, ni el de los profesores, ni el de los alumnos, podrá ocurrir".

Una organización aprende cuando, al optimizar el potencial formativo de los procesos internos, adquiere una función calificadora para los que trabajan en ella, al tiempo que está atenta para responder a las demandas y cambios externos. En este sentido, institucionaliza la mejora como un proceso permanente. Nancy Dixon (1994) expone que

las organizaciones que aprenden "hacen un uso intencional de los procesos de aprendizaje a nivel individual, grupal y del sistema para transformar la organización en modos que satisfacen progresivamente a todos los concernidos"..

No hay proceso de intervención desde una estructura autoritaria, no puedo intervenir con una postura autoritaria, [...] con una postura narcisista, creyendo que lo que yo digo es la verdad. No puedo intervenir si no tengo respeto por el otro, [...] si no acepto la diferencia, [...] si no me doy cuenta de que yo soy parte de la verdad y no la verdad.

(Remedi, E. 2004, p. 7)

Modos de construcción de la praxis en un marco de "autonomía relativa": La construcción de la praxis es esa instancia en la que la teoría y la práctica se conjugan en una íntima relación y en este sentido se retroalimentan una a la otra. Lo que implica entender que la teoría es un elemento importante para pensar en la práctica y sobre la práctica, pero incursionar en la reflexión sobre la práctica necesariamente obliga a repensarla a través de la teoría y en ese proceso es donde se descubre qué se sabe y qué es necesario seguir profundizando y seguir aprendiendo.

El mejoramiento educativo es un proceso integral que busca elevar la calidad de la enseñanza y gestión en todos sus aspectos, desde el rendimiento académico hasta la administración institucional. En el caso del Colegio Emanuel, ubicado en Viña del Mar, este proceso es fundamental para alcanzar los estándares de excelencia académica y organizacional, en consonancia con su Proyecto Educativo Institucional (PEI). Actualmente, el colegio se encuentra clasificado en un nivel de desempeño medio según las evaluaciones recientes, y el objetivo principal es escalar a un nivel de desempeño alto, fomentando un desarrollo continuo y sostenible.

El ciclo de mejoramiento continuo se concibe como un proceso mediante el cual la comunidad educativa analiza su realidad y traza objetivos estratégicos a mediano y largo plazo (4 años), planificando e implementando acciones anuales para alcanzar esos objetivos. Este enfoque debe estar alineado con los estándares indicativos de desempeño, el contexto sociocultural del colegio, y los roles de sus miembros,

garantizando que se respondan adecuadamente a los desafíos detectados en el diagnóstico institucional.

Teorías y Modelos de Mejoramiento

¿Cómo saber si nuestras acciones están produciendo un impacto real en la educación? La Teoría del Cambio es una herramienta que nos proporciona un enfoque claro y sistemático para identificar necesidades, definir objetivos y diseñar estrategias efectivas.

Aquilino et al. (2019) mencionan que "la teoría de cambio abre una 'caja negra': muestra cómo se espera que una intervención convierta insumos, actividades y productos en resultados e impactos".

El Modelo de mejoramiento.

Tabla 1

Estructura para el Desarrollo del Modelo de Mejoramiento

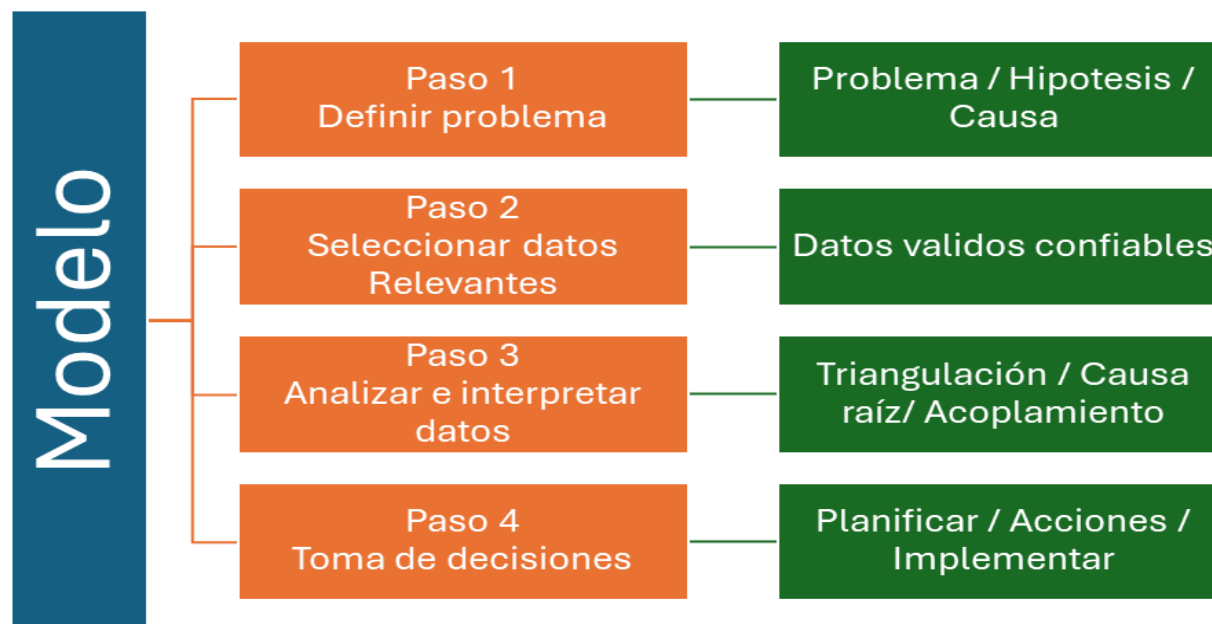
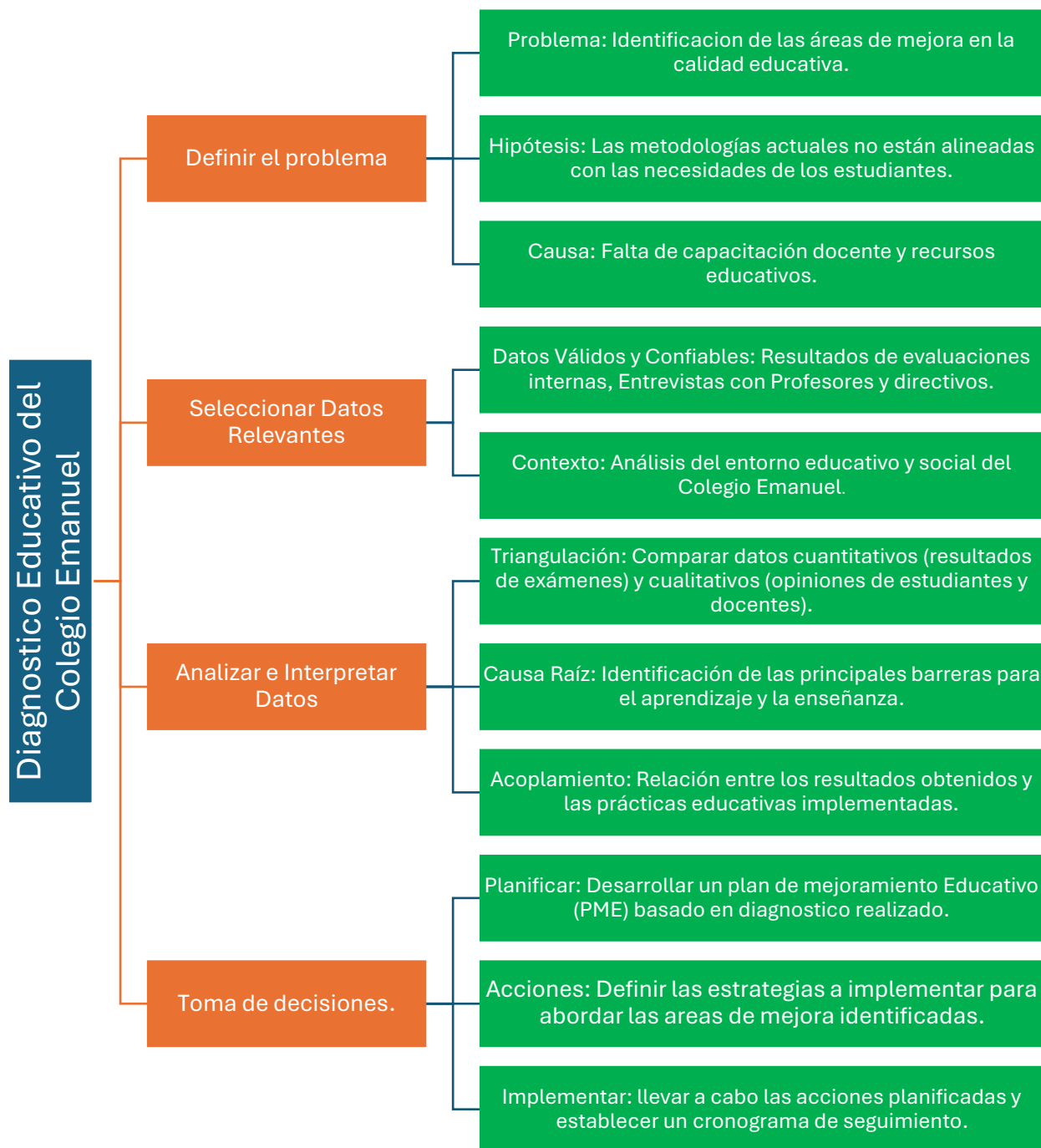


Tabla 2

Esquema de diagnóstico y mejora educativa para el Colegio Emanuel



Componentes del Plan de Mejoramiento

Análisis FODA del Colegio Emanuel de Viña del Mar

Fortalezas

El Colegio Emanuel de Viña del Mar cuenta con una serie de fortalezas que contribuyen significativamente a su capacidad para implementar un Programa de Mejoramiento Educativo (PME) exitoso. En primer lugar, la institución disfruta de un clima escolar positivo, caracterizado por buenas relaciones entre estudiantes, docentes y directivos, lo que favorece un ambiente propicio para el aprendizaje. Los programas educativos consolidados y bien establecidos que la escuela ya ha implementado han demostrado ser efectivos, lo que proporciona una base sólida sobre la cual construir nuevas estrategias de mejora. El cuerpo docente del colegio está altamente capacitado y cuenta con una sólida formación académica y profesional, lo que permite una enseñanza de calidad y la implementación de estrategias educativas innovadoras.

Oportunidades

El entorno externo ofrece varias oportunidades que el Colegio Emanuel puede aprovechar para potenciar su Programa de Mejoramiento Educativo. Existen posibilidades de establecer alianzas estratégicas con universidades locales y organizaciones educativas que podrían ofrecer apoyo y recursos adicionales. Los avances en tecnología educativa también presentan una oportunidad significativa, permitiendo la incorporación de herramientas modernas que pueden enriquecer la experiencia de aprendizaje y mejorar los resultados académicos. (Borré : Entre las oportunidades más destacadas se encuentra la disponibilidad de financiamiento gubernamental destinado a la mejora de la educación, lo que puede proporcionar los recursos necesarios para implementar nuevas iniciativas.)

Debilidades

A pesar de sus fortalezas, el Colegio Emanuel enfrenta algunas debilidades que deben ser abordadas para garantizar el éxito del PME. Una de las principales debilidades es la infraestructura inadecuada en ciertas áreas del colegio, que limita la efectividad de las actividades educativas y podría afectar la calidad del aprendizaje. Además, se ha identificado una falta de motivación entre el personal administrativo, lo que puede impactar negativamente en la implementación de nuevas estrategias. También se

observa una necesidad de mayor formación para los docentes en el uso de tecnologías educativas, lo que requiere atención para maximizar el potencial de las herramientas modernas disponibles. (Hablar de la falta de tiempo)

Amenazas

El Colegio Emanuel debe enfrentar diversas amenazas externas que podrían dificultar la implementación del PME. Los cambios en las políticas educativas podrían reducir el apoyo gubernamental y afectar los recursos disponibles para el colegio. Los problemas socioeconómicos en la comunidad también representan una amenaza, ya que pueden influir en la participación y el rendimiento de los estudiantes. La competencia de otras escuelas en la región también es un factor a considerar, ya que podría afectar la capacidad del colegio para atraer y retener estudiantes.

Historia y Misión del Colegio Emmanuel de Viña del Mar

Historia del Colegio Emmanuel

El Colegio Emmanuel, fundado en Viña del Mar, Región de Valparaíso, ha sido un referente educativo en la zona desde su creación. A lo largo de los años, ha mantenido su compromiso de ofrecer una educación integral basada en valores cristianos, promoviendo el desarrollo académico y personal de sus estudiantes. La institución ha experimentado un crecimiento significativo, adaptándose a los cambios sociales y tecnológicos, pero siempre preservando sus principios fundacionales. A lo largo de su historia, el colegio ha formado generaciones de estudiantes, buscando siempre elevar sus estándares de calidad educativa y ser un actor relevante en la comunidad educativa local.

Misión del Colegio Emmanuel

La misión del Colegio Emmanuel es proporcionar una educación de calidad que no solo se centre en el conocimiento académico, sino que también promueva el desarrollo integral de sus estudiantes, inspirándolos a ser personas de bien, con valores sólidos, capaces de enfrentar los desafíos del mundo actual. La institución busca formar

ciudadanos comprometidos con la sociedad, con una profunda conciencia ética y cristiana, promoviendo el respeto, la solidaridad, y la responsabilidad social.

Visión del Colegio Emmanuel

La visión del Colegio Emmanuel es consolidarse como una institución educativa de excelencia, reconocida por su capacidad de formar estudiantes con un alto rendimiento académico y un fuerte sentido de comunidad. Aspira a ser un referente en la integración de tecnologías educativas, la formación de competencias para el siglo XXI y la promoción de una cultura inclusiva y diversa, donde cada estudiante sea valorado por sus habilidades y potencial.

Valores del Colegio Emmanuel

Los valores que guían al Colegio Emmanuel son la solidaridad, el respeto, la responsabilidad, y el esfuerzo personal. Estos principios son promovidos en todas las actividades escolares, tanto dentro como fuera del aula, fomentando un ambiente de convivencia armónica y apoyo mutuo. Además, el colegio valora la formación cristiana, considerando que es un pilar fundamental para el desarrollo integral de sus estudiantes.

Comprender la historia y misión del Colegio Emmanuel es esencial para desarrollar un plan de mejoramiento educativo que esté alineado con su identidad institucional y que responda a las necesidades y expectativas de su comunidad educativa.

Descripción del Contexto Actual del Colegio

El Colegio Emmanuel de Viña del Mar se encuentra en una fase de desarrollo que refleja tanto sus logros como los desafíos que enfrenta en el ámbito educativo. A continuación, se describen las principales características del contexto actual de la institución:

Infraestructura: La infraestructura del colegio es un factor crucial que influye en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Actualmente, el colegio cuenta con instalaciones adecuadas, incluyendo aulas equipadas, laboratorios de ciencias, y espacios para actividades deportivas. Sin embargo, se ha identificado la necesidad de modernizar ciertos espacios, como las salas de informática y la biblioteca, para garantizar un

ambiente de aprendizaje más interactivo y dinámico que responda a las exigencias del siglo XXI.

Recursos Humanos: El cuerpo docente del Colegio Emmanuel está compuesto por profesionales capacitados y comprometidos con la educación de sus estudiantes. Sin embargo, se ha observado que una parte significativa del personal docente requiere actualización en metodologías pedagógicas innovadoras y en el uso de tecnologías educativas. Además, es fundamental fomentar un mayor trabajo colaborativo entre los docentes para mejorar la práctica pedagógica y enriquecer la experiencia educativa.

Rendimiento Académico: Según los últimos resultados de evaluaciones estandarizadas, el rendimiento académico de los estudiantes del Colegio Emmanuel se sitúa en un nivel medio. Esto indica que, si bien los estudiantes están alcanzando las competencias básicas, hay un amplio margen para mejorar. Se requiere un enfoque más específico en la enseñanza de asignaturas clave, como matemáticas y lenguaje, para elevar los niveles de competencia y promover un aprendizaje más significativo.

Identificación de Necesidades y Áreas de Mejora

La evaluación del contexto actual del Colegio Emmanuel ha permitido identificar diversas necesidades y áreas prioritarias de mejora que son fundamentales para alcanzar los objetivos planteados en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME):

Mejora en la Infraestructura: Es esencial renovar y modernizar las instalaciones existentes, especialmente las áreas destinadas a la tecnología y la biblioteca. Esto no solo beneficiará el aprendizaje de los estudiantes, sino que también contribuirá a crear un ambiente escolar más atractivo y motivador.

Capacitación Docente: Se requiere implementar programas de formación continua que ofrezcan a los docentes las herramientas necesarias para incorporar metodologías innovadoras y efectivas en sus clases. Esto incluye el uso de tecnologías educativas y enfoques pedagógicos centrados en el estudiante.

Estrategias de Apoyo Académico: Es fundamental establecer programas de apoyo académico para estudiantes que presenten dificultades en áreas clave. Esto podría

incluir tutorías, clases de refuerzo y un seguimiento más personalizado para asegurar que todos los estudiantes tengan la oportunidad de alcanzar su máximo potencial.

Fomento de la Inclusión y Diversidad: El colegio debe trabajar activamente para promover un ambiente inclusivo que valore la diversidad y asegure que todos los estudiantes se sientan apoyados y valorados. Esto implica la implementación de políticas y programas que aborden la diversidad cultural y las necesidades educativas especiales.

Fortalecimiento de la Comunicación Escuela-Comunidad: Mejorar la comunicación entre el colegio y la comunidad, incluyendo a padres y apoderados, es crucial para fomentar un ambiente de colaboración y apoyo mutuo. Esto puede lograrse a través de reuniones regulares, talleres y la creación de comités de padres que participen activamente en la vida escolar.

Legislación Educativa en Chile

La legislación educativa en Chile establece un marco normativo fundamental para el diagnóstico y mejoramiento de las instituciones educativas. Entre las normativas más relevantes se encuentran la Ley General de Educación (Ley N° 20.370), que regula la educación parvularia, básica y media, y la Ley de Inclusión Escolar (Ley N° 20.845), que promueve la inclusión y equidad en el acceso a la educación para todos los estudiantes, independientemente de su contexto socioeconómico, discapacidad o cualquier otra condición.

Estas leyes subrayan la importancia de garantizar una educación de calidad y el derecho a aprender, estableciendo directrices claras sobre la gestión institucional, los currículos y las evaluaciones. Además, promueven la formación continua de los docentes y el desarrollo profesional como un pilar clave para mejorar la calidad educativa.

Rol del Ministerio de Educación y Otras Entidades Reguladoras

El Ministerio de Educación de Chile desempeña un papel central en la supervisión y regulación del sistema educativo. Su función incluye la formulación de políticas, el diseño de programas de apoyo y la evaluación del desempeño de los establecimientos educacionales. A través de diversas herramientas, como el Sistema de Aseguramiento

de la Calidad de la Educación, el Ministerio establece estándares que las instituciones deben cumplir para asegurar una educación de calidad.

Otras entidades reguladoras, como la Agencia de Calidad de la Educación, también tienen un rol importante en la evaluación y mejora de los colegios. Esta agencia se encarga de realizar diagnósticos periódicos sobre el rendimiento académico, la gestión institucional y la implementación de programas de mejora continua. Su trabajo es fundamental para identificar las fortalezas y debilidades de cada establecimiento, lo que permite diseñar estrategias de intervención efectivas en el contexto del Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

Programas de Apoyo y Financiamiento

El Ministerio de Educación y otras entidades reguladoras ofrecen diversos programas de apoyo y financiamiento para instituciones educativas subvencionadas. Entre estos se encuentran:

Fondos de desarrollo profesional docente: Programas que financian la capacitación y actualización de los docentes, asegurando que estén al tanto de las metodologías y enfoques pedagógicos más efectivos.

Subvenciones para la mejora de infraestructura: Ayudas económicas destinadas a mejorar las instalaciones escolares, garantizando un entorno seguro y adecuado para el aprendizaje.

Iniciativas de acompañamiento a la gestión educativa: Programas que brindan apoyo técnico y recursos para implementar planes de mejoramiento educativo, facilitando la gestión escolar y el cumplimiento de los estándares establecidos.

El Marco Teórico presentado establece las bases conceptuales necesarias para entender el contexto y las necesidades del Colegio Emanuel de Viña del Mar. A través del análisis de la historia y misión del colegio, se pone de relieve la importancia de sus valores en la formación integral de los estudiantes. Además, se identifican las áreas críticas que

requieren atención, como la infraestructura, los recursos humanos y el rendimiento académico, que son esenciales para lograr un mejoramiento educativo significativo.

Asimismo, se revisa la legislación educativa y las políticas públicas que regulan y guían el proceso de mejoramiento institucional. Estas normativas no solo aseguran el cumplimiento de estándares mínimos de calidad, sino que también fomentan un ambiente escolar inclusivo y equitativo. La identificación de programas de apoyo y financiamiento disponibles para colegios subvencionados es vital, ya que proporciona herramientas concretas para implementar estrategias de mejora que respondan a las particularidades del contexto del Colegio Emanuel.

En este sentido, el desarrollo de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) se torna esencial, no solo para abordar las deficiencias actuales, sino también para sentar las bases de un crecimiento sostenido hacia la excelencia académica. A través de la comprensión de las teorías y modelos de gestión educativa, el colegio podrá adoptar enfoques innovadores y basados en evidencia que fortalezcan su práctica pedagógica y optimicen el uso de los recursos disponibles. En conclusión, el Marco Teórico proporciona un fundamento sólido que guiará la formulación de estrategias efectivas y pertinentes para el mejoramiento continuo de la calidad educativa en el Colegio Emanuel.

MARCO CONTEXTUAL

Introducción

El nombre “Emanuel” significa "Dios con Nosotros", reflejando la creencia de que Dios es la fuente de todas las bendiciones para nuestra Institución Educativa. Esta creencia guía nuestra misión de proporcionar un ambiente familiar, seguro y propicio para el aprendizaje, en colaboración con los niños, sus padres y apoderados.

Historia del Colegio

El Colegio Emanuel fue fundado el 6 de agosto de 1994 por el misionero y pastor Rev. Won Koo Hur, originario de Corea del Sur. Inicialmente, el proyecto educativo surgió con la intención de evangelizar desde la primera infancia, comenzando como un jardín infantil en calle Álvarez #960, bajo la tutela de la Iglesia Cristiana Presbiteriana de Viña del Mar. Posteriormente, el establecimiento se trasladó al sector de Gómez Carreño para expandir su misión de educar en Cristo a las familias de la zona.

Con el tiempo, la oferta educativa se amplió, permitiendo que el colegio impartiera clases hasta 8° básico. En 1999, el colegio graduó a su primera promoción de enseñanza media, marcando un hito importante en su trayectoria. Desde entonces, el número de estudiantes ha ido en aumento, consolidándose como un referente en la comunidad.

En 2004, el colegio operaba como un establecimiento particular pagado y decidió adoptar el sistema de financiamiento compartido, lo que amplió la oportunidad de acceso a más familias. Actualmente, el Colegio Emanuel es parte de la Corporación Misión Evangélica Pastoral de Chile, liderada por el Señor Sun Teak Choi, quien es Presbítero de la Congregación Presbiteriana Coreana de Chile, con sede en Santiago.

Misión, Visión y Valores

La misión del Colegio Emanuel es formar estudiantes íntegros, competentes y comprometidos con su entorno, a través de una educación que enfatiza los valores cristianos.

Nuestra visión es ser un establecimiento educativo que promueva el desarrollo académico y personal de cada estudiante, en un ambiente de respeto y colaboración.

Valores fundamentales:

Respeto: Fomentamos el respeto mutuo entre estudiantes, docentes y apoderados.

Compromiso: Promovemos la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa.

Solidaridad: Valorizamos la ayuda y el apoyo entre todos, creando lazos de amistad y colaboración.

Oferta Educativa

El Colegio Emanuel atiende a estudiantes desde el Primer Nivel de Transición hasta Cuarto Año Medio. Ofrecemos una modalidad humanístico-científica, con un enfoque fuerte en la formación valórica cristiana evangélica. La preparación académica está diseñada para facilitar el ingreso a la educación superior, comenzando desde los primeros niveles de enseñanza.

Niveles Educativos

Educación Parvularia:

Pre-Kínder

Kínder

Educación Básica:

Ocho cursos de 1° a 8° Básico

Educación Media:

Cuatro cursos de 1° a 4° Medio

Horarios de Funcionamiento

Parvulario Kínder: Jornada mañana, de 08:00 a 12:30 hrs.

Pre-Kínder: Jornada tarde, de 13:30 a 17:30 hrs.

Enseñanza Básica (1° a 8° Básico): De 08:00 a 15:20 hrs.

Enseñanza Media (1° a 4° Medio): De 08:00 a 17:00 hrs.

Infraestructura y Recursos

- El Colegio Emanuel cuenta con instalaciones adecuadas para la educación de sus estudiantes. Entre sus recursos, se incluyen:
- Laboratorio de Ciencias
- Sala de ENLACES
- Biblioteca CRA
- Multicancha techada
- Salón multiuso
- Comedor para estudiantes
- Equipamiento en cada sala, incluyendo televisor Led, computador y conectividad a internet

Un equipo docente comprometido y especializado en las diversas etapas educativas complementa la infraestructura del colegio. Además, se cuenta con un sólido grupo de asistentes de la educación, que incluye inspectores, secretarías, auxiliares y asistentes de párvulos, así como el apoyo de un capellán.

Contexto Socioeconómico

Ubicado en Pasaje Rupanco N°3, Las Cañitas de Reñaca, Viña del Mar, el Colegio Emanuel se encuentra en una zona residencial de estrato socioeconómico medio alto. Este entorno tranquilo y apacible promueve un ambiente propicio para el aprendizaje.

La comunidad estudiantil está compuesta principalmente por familias de clase media alta que valoran un entorno escolar caracterizado por el respeto, compañerismo y convivencia saludable. El colegio también cuenta con sólidas redes de apoyo externo, incluyendo instituciones como Junaeb, Cesfam, OPD, Carabineros de Chile, la Casa del Deporte y el IND, lo que enriquece la experiencia educativa.

Conclusión

El Colegio Emanuel se presenta como una institución educativa comprometida con la formación integral de sus estudiantes, destacando no solo en el ámbito académico, sino

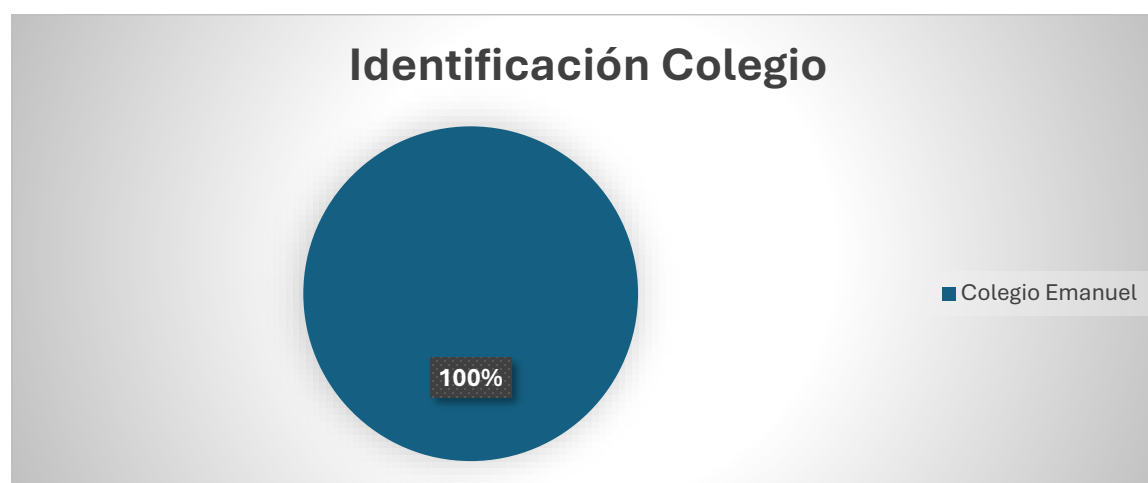
también en la promoción de valores cristianos y el desarrollo de habilidades para la vida. A pesar de su sólida base, siempre hay áreas de mejora que se deben abordar para seguir avanzando hacia la excelencia académica y el bienestar de la comunidad educativa.

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

Es un paso esencial en el proceso de elaboración del Programa de Mejoramiento Educativo (PME), ya que permite obtener una visión clara y objetiva del estado actual de la escuela. Este diagnóstico se lleva a cabo con el fin de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la institución, permitiendo así un análisis de las condiciones que pueden influir en el logro de los objetivos educativos. Este proceso es crucial porque asegura que el PME esté alineado con las necesidades reales del colegio y de su comunidad educativa, garantizando que las estrategias y acciones implementadas respondan a los desafíos específicos del contexto en el que opera.

Para llevar a cabo un diagnóstico integral y riguroso, se emplean los Estándares Indicativos de Desempeño. Estos estándares, establecidos por el Ministerio de Educación de Chile, son un conjunto de indicadores que permiten evaluar la gestión escolar en distintos ámbitos, tales como la gestión pedagógica, liderazgo escolar, convivencia escolar y recursos. La utilización de estos estándares garantiza que el diagnóstico sea coherente con las directrices nacionales y los marcos de calidad educativa establecidos, permitiendo medir el desempeño de la institución de manera objetiva y compararlo con parámetros de referencia a nivel nacional.

Identificación del Colegio: 39 respuestas



Criterios que describen los procedimientos, prácticas, cualidades o logros más relevantes del proceso de gestión definido. Comprende cuatro niveles de desarrollo:

Desarrollo débil: El proceso de gestión no se ha implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento. Este nivel da cuenta de la inexistencia del proceso de gestión, o bien grafica prácticas que revelan deficiencias o faltas graves. Refleja la necesidad de trabajar urgentemente con miras a su implementación.

Desarrollo incipiente: El proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada.

Desarrollo satisfactorio: El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado del proceso de gestión, acorde con la realidad del sistema educacional chileno. Se espera que los establecimientos alcancen este nivel.

Desarrollo avanzado: El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, e incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento. Este nivel describe un desarrollo del proceso de gestión que excede los parámetros esperados. Reconoce una implementación ejemplar, y muestra una perspectiva de mejora y un horizonte de desafío a los establecimientos que han alcanzado el Nivel de Desarrollo Satisfactorio

LIDERAZGO

La dimensión LIDERAZGO comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico de los establecimientos. La investigación indica que, a nivel escolar, el liderazgo

es el factor que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, después de la enseñanza en el aula. Para que esta influencia sea positiva, es necesario que el sostenedor defina y acuerde con el equipo directivo la forma en que se organizará el establecimiento, lo que hace posible una gestión institucional coordinada y eficaz. A la vez, el sostenedor debe procurar la generación y el fortalecimiento de redes y alianzas entre los establecimientos a su cargo y de estos con otras instituciones, velando por las trayectorias educativas y formativas de todos los estudiantes. A su vez, el director debe propiciar que todos los actores educativos se identifiquen con la orientación y objetivos del establecimiento y trabajen conjuntamente en función de estos lineamientos, para lo cual es necesario que ejerza un rol activo en la conducción, articulación, apoyo y estímulo de la comunidad educativa. La traducción de la orientación y objetivos del establecimiento en acciones concretas requiere que estos se encuentren claramente definidos y sean compartidos, por lo que un liderazgo efectivo implica también llevar a cabo procesos de planificación institucional sobre la base de datos actualizados, con participación de los diferentes estamentos.

Liderazgo del Sostenedor

El sostenedor define y promueve los objetivos del establecimiento, guía la articulación entre equipos directivos y garantiza el apoyo necesario para su implementación.

Figura 1.

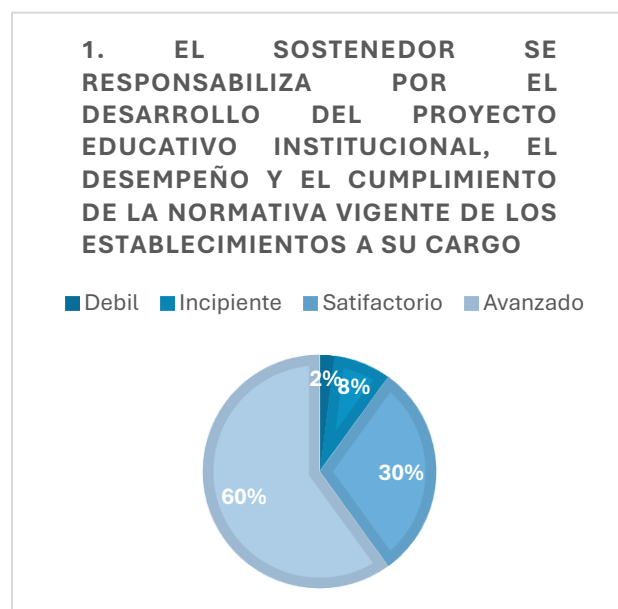


Figura 2.

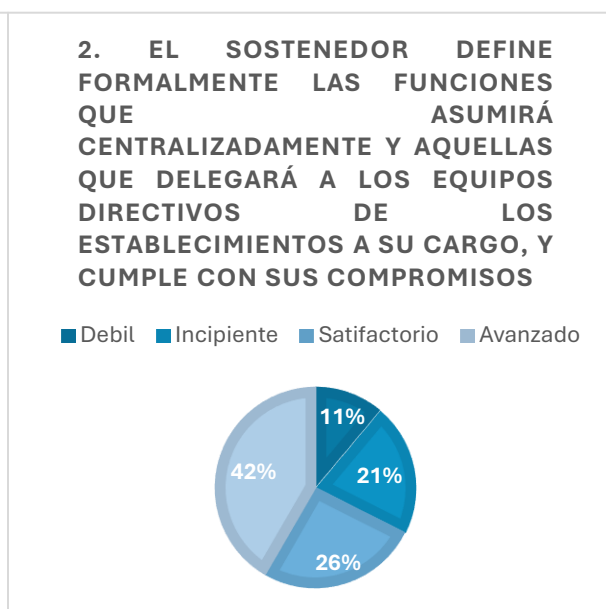


Figura 3.

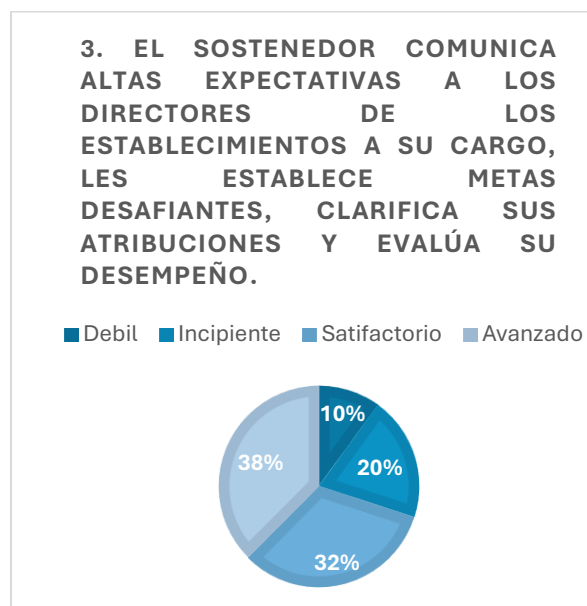


Figura 4.

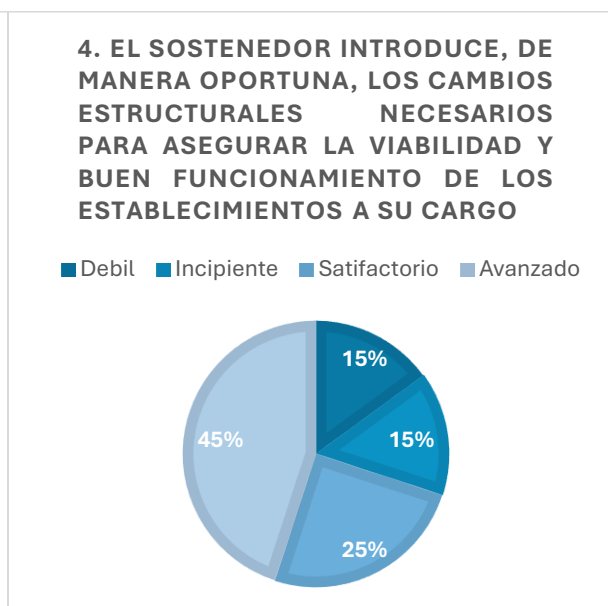


Figura 5.

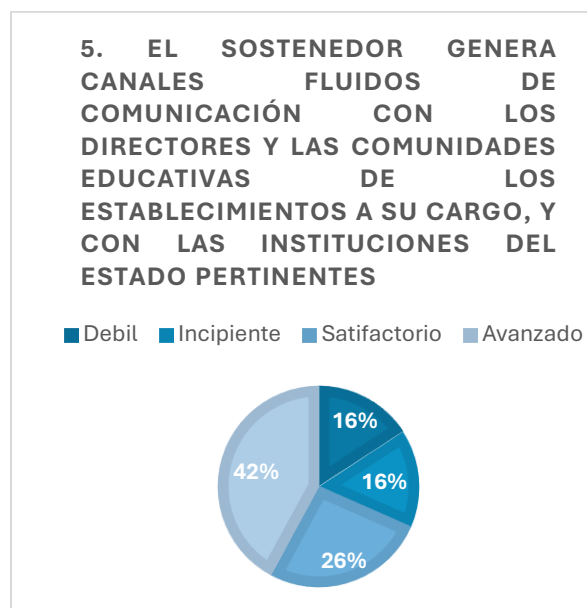
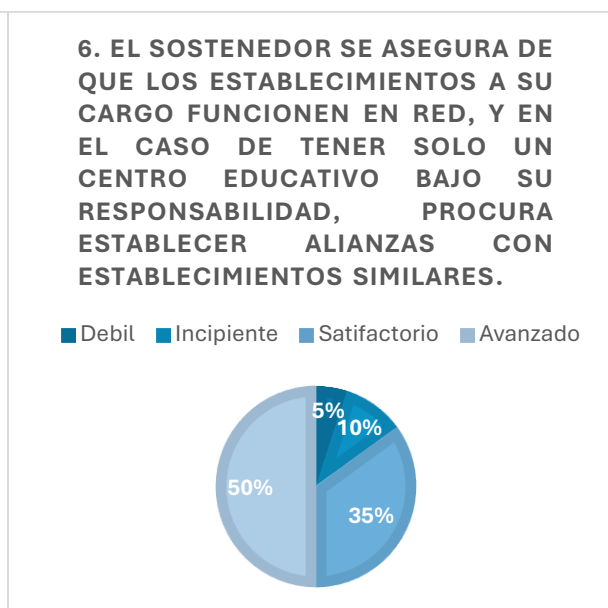


Figura 6.



Nota: Los gráficos identificados como “Figura 1,2,3...6” han sido elaborados por el autor del PME. Estos gráficos representan los resultados obtenidos de las preguntas realizadas a los funcionarios del colegio, así como sus respectivas respuestas.

Liderazgo del Director

Se analiza el rol del director en la conducción del establecimiento, incluye motivación, apoyo a docentes y estudiantes, así como la promoción de un ambiente de confianza.

Figura 7.

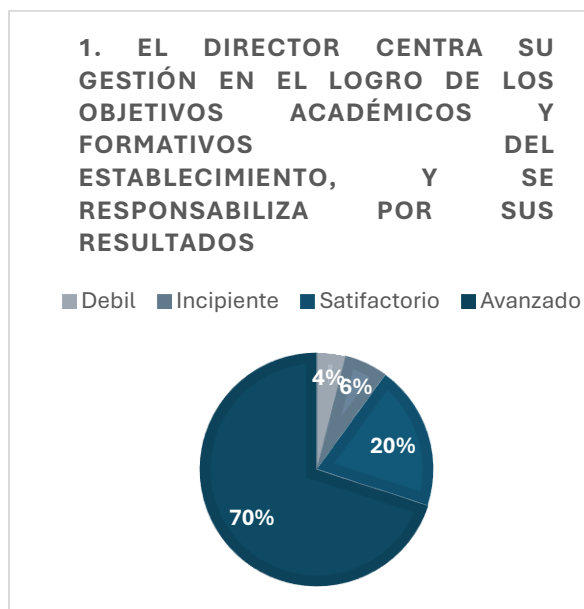


Figura 8.

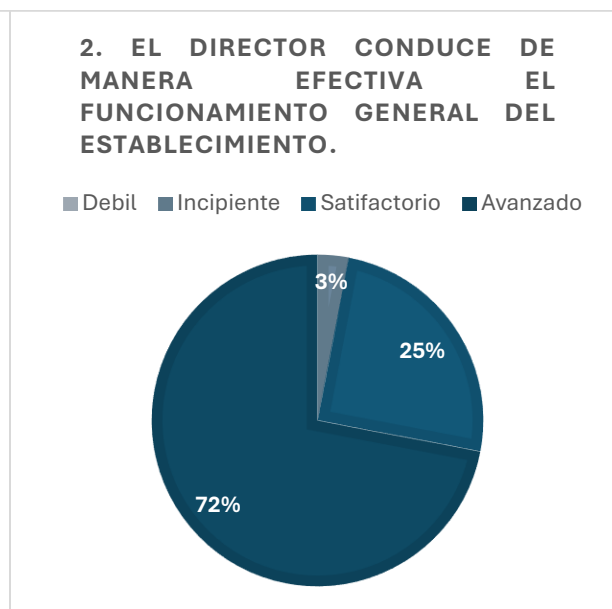


Figura 9.



Figura 10.

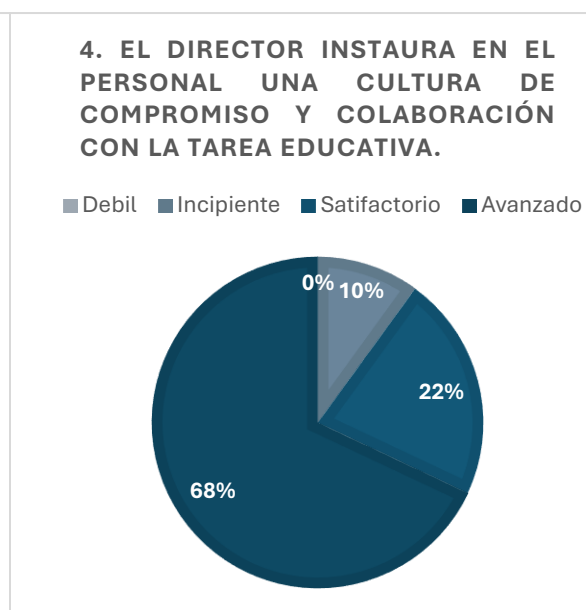
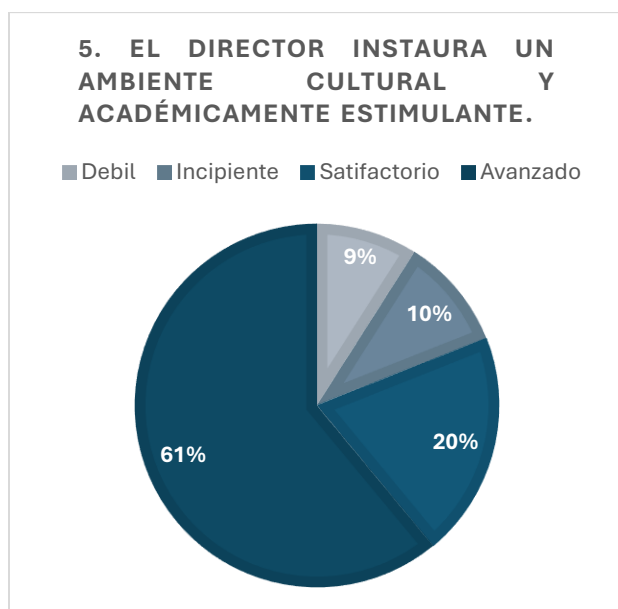


Figura 11.



Nota: Los gráficos identificados como “Figura 7 al 11” han sido elaborados por el autor.

Planificación y Gestión de Resultados

Se enfoca en establecer metas claras y desafiantes, con una planificación que considere los recursos y estrategias necesarias para lograrlas. El liderazgo del director es alinear a la comunidad educativa y garantizar su compromiso con los objetivos establecidos.

Figura 12.

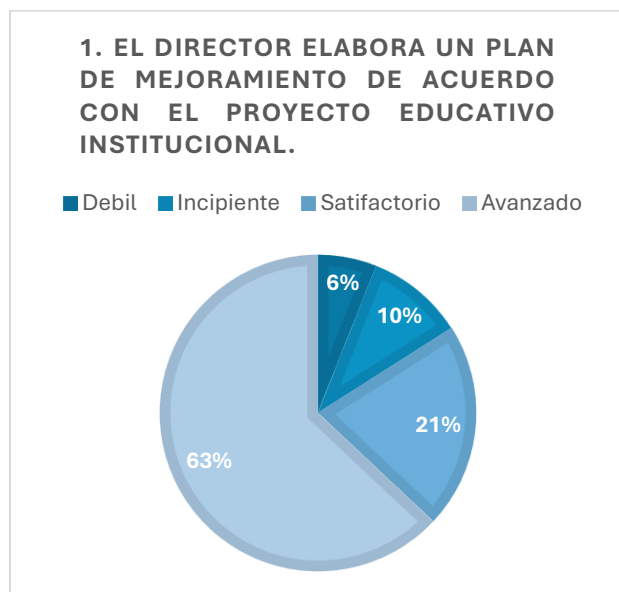


Figura 13.

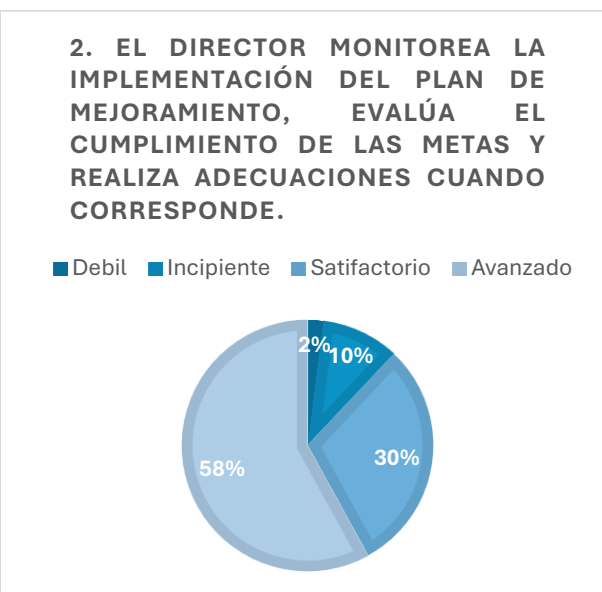
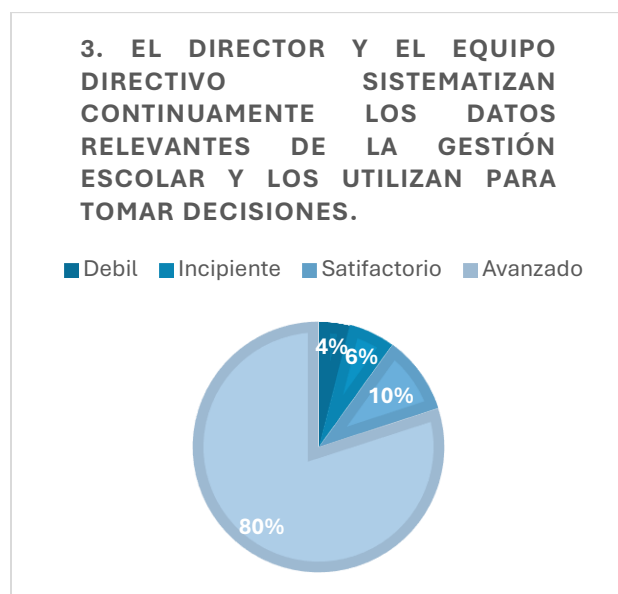


Figura 14.



Nota: Los gráficos identificados como “Figura 13, 14 y 15” han sido elaborados por el autor.

GESTION PEDAGOGICA

La dimensión Gestión Pedagógica abarca las estrategias y acciones que el establecimiento implementa para mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Es fundamental que esta gestión se oriente a asegurar que las prácticas pedagógicas estén alineadas con las necesidades y características de los estudiantes, promoviendo aprendizajes significativos y de calidad. Para ello, el equipo directivo y los docentes deben trabajar de manera coordinada en la planificación, ejecución y evaluación de las estrategias pedagógicas, basándose en un análisis riguroso de los resultados de aprendizaje y utilizando datos concretos para la toma de decisiones. Esta gestión también debe incluir el desarrollo profesional de los docentes, asegurando que cuenten con las herramientas y metodologías necesarias para enfrentar los desafíos educativos contemporáneos. El seguimiento y la retroalimentación continua son esenciales para adaptar las prácticas pedagógicas a las realidades y necesidades de los estudiantes, contribuyendo así a la mejora continua de los aprendizajes.

Gestion Curricular

La gestión curricular se centra en diseñar y aplicar un currículo que responda a las necesidades de aprendizaje de todos los estudiantes. A través de la integración de metodologías innovadoras y la evaluación continua, se busca garantizar una educación de calidad que fomente el desarrollo integral y académico de los alumnos.

Figura 15.

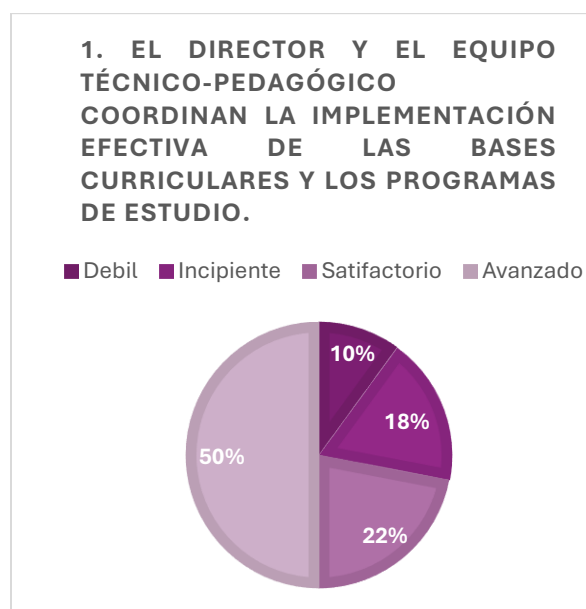


Figura 16.

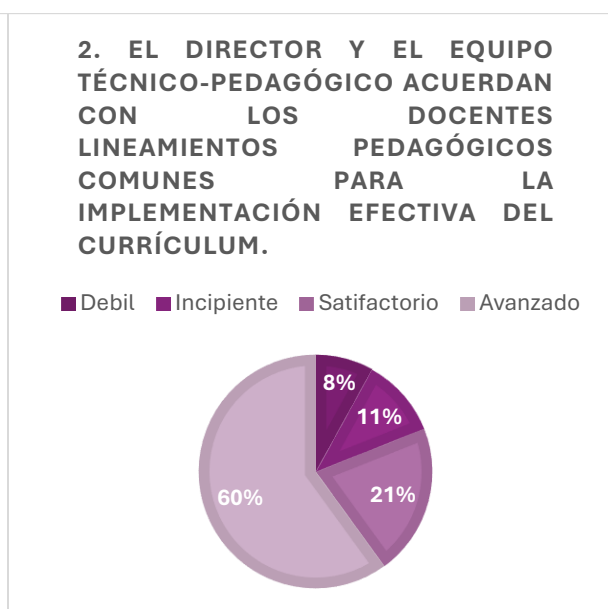


Figura 17.

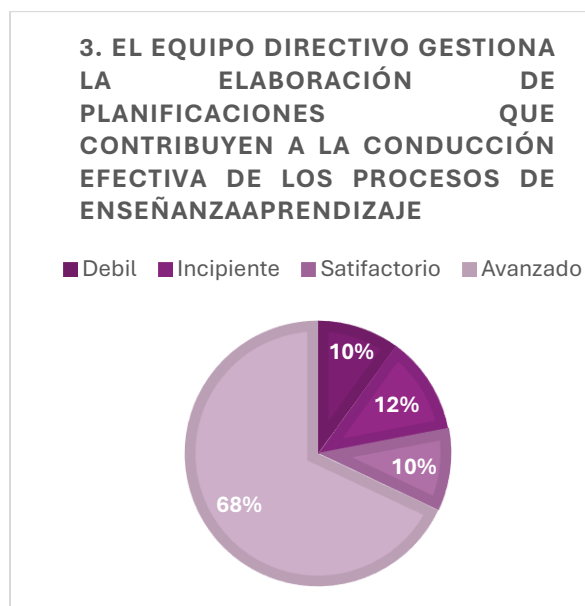


Figura 18.

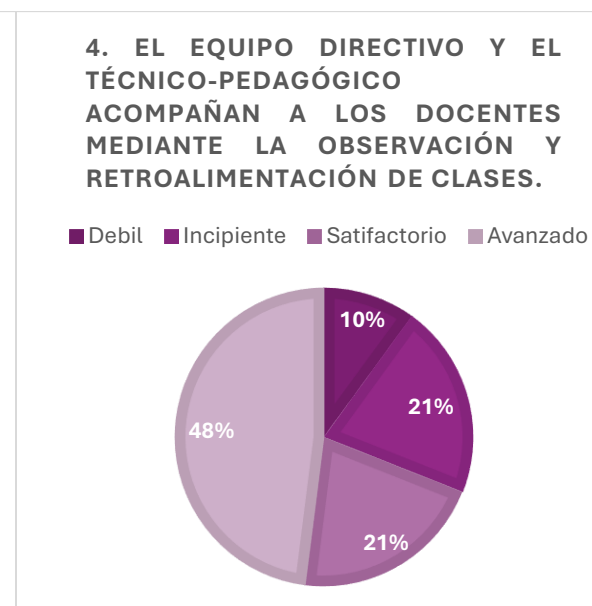
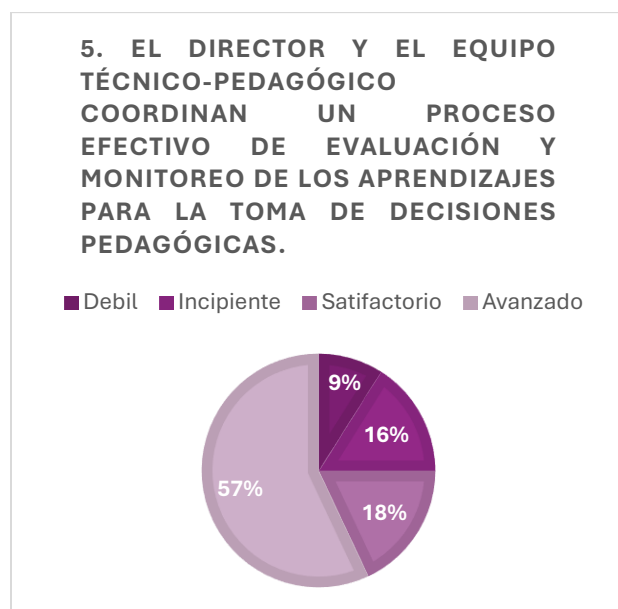


Figura 19.



Nota: Los gráficos identificados como “Figura 15 al 19” fueron elaborados por el autor.

Enseñanza y aprendizaje en el Aula

Se centra en la implementación de Objetivos de Aprendizaje de las Bases Curriculares, estrategias que promuevan el desarrollo de los estudiantes. Generar un ambiente motivador, el aprendizaje activo y que cada estudiante reciba retroalimentación.

Figura 20.

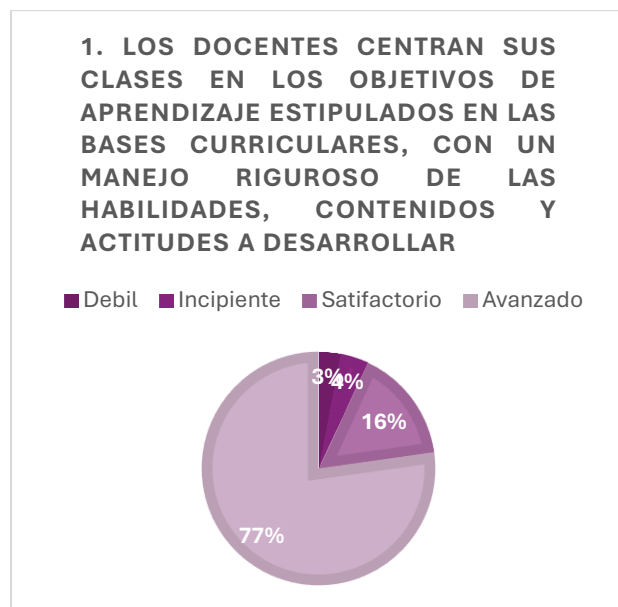


Figura 21.

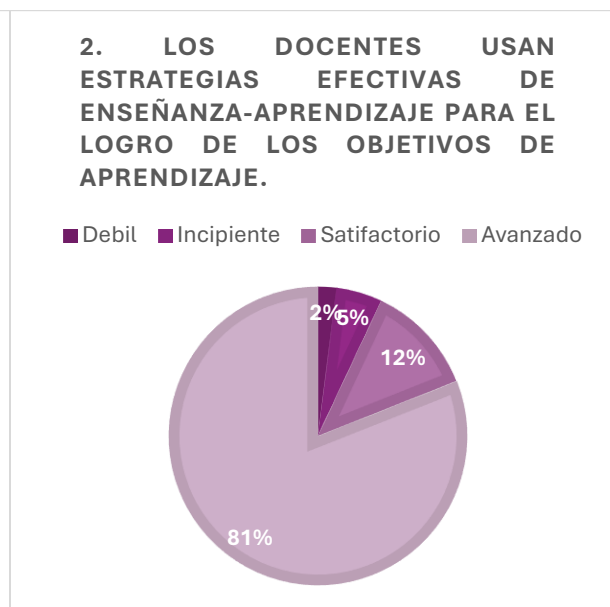


Figura 22.

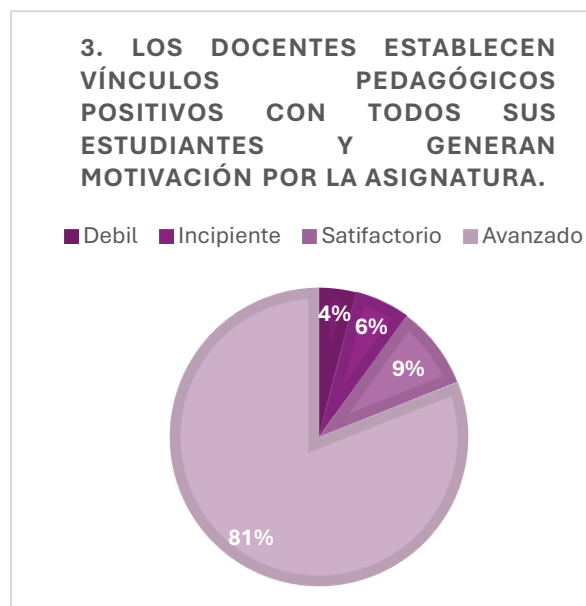


Figura 23.

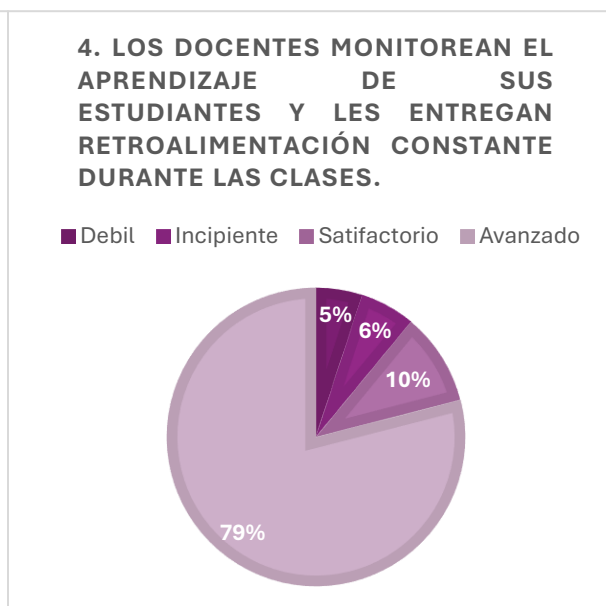


Figura 24.

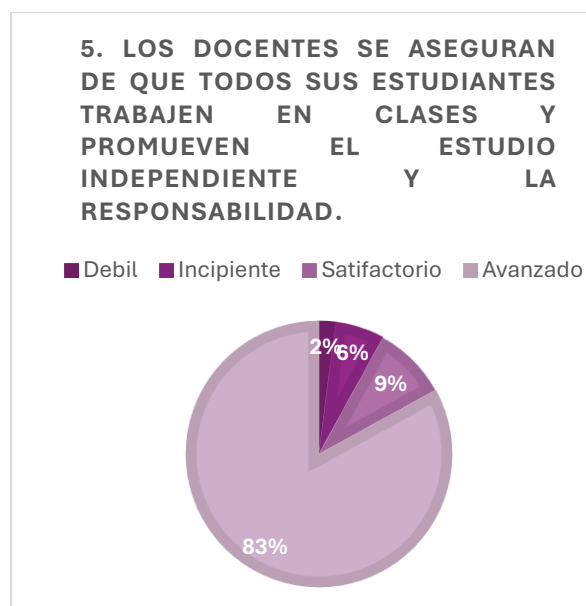
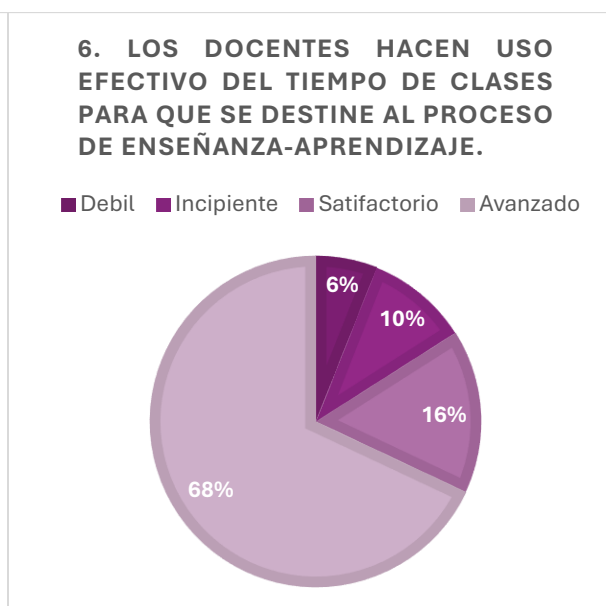


Figura 25.



Nota: Los gráficos identificados como "Figura 20 al 25" fueron elaborados por el autor.

Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Apoyo al desarrollo de estudiantes busca identificar y atender vacíos de aprendizaje, necesidades educativas y dificultades socioemocionales. Se implementan estrategias para potenciar habilidades destacadas, prevenir deserción escolar y promover enfoque inclusivo e intercultural que favorezca el desarrollo integral de todos los estudiantes.

Figura 26.

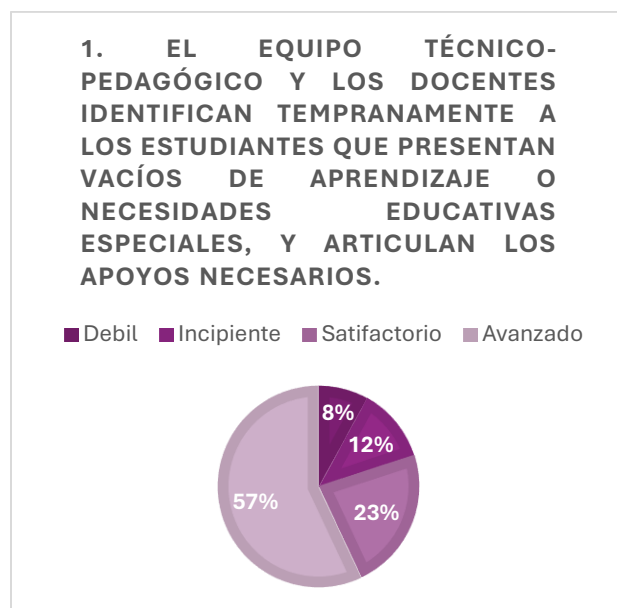


Figura 27.

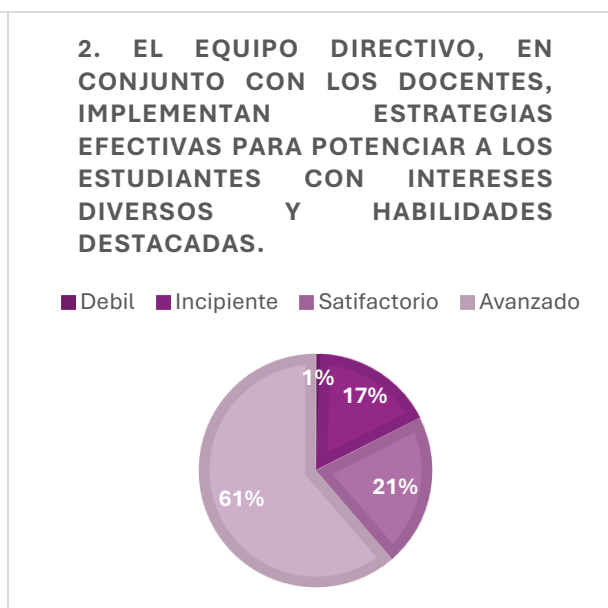


Figura 28.

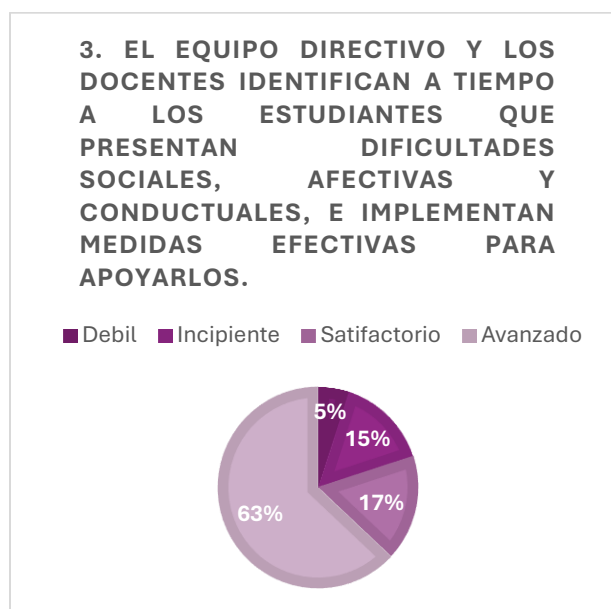


Figura 29.

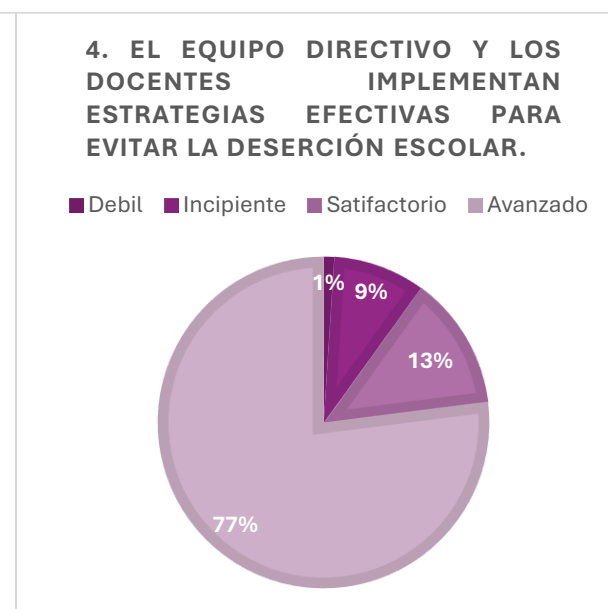
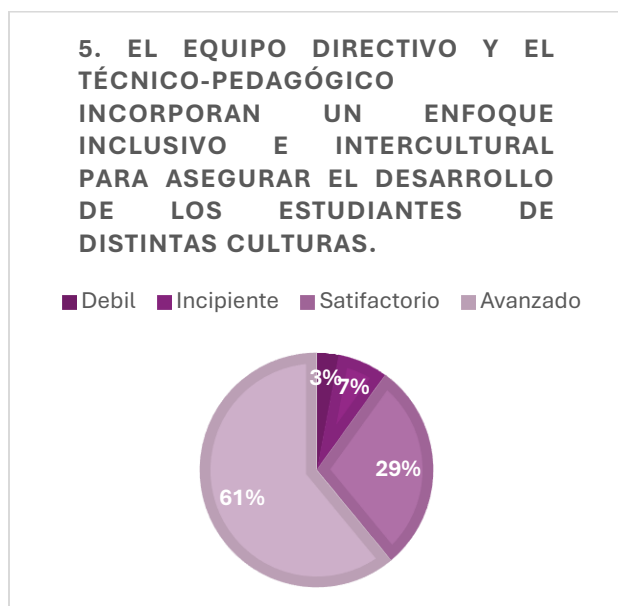


Figura 30.



Nota: Los gráficos identificados como “Figura 26 al 30” fueron elaborados por el autor.

FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

La dimensión Gestión de Recursos se enfoca en planificación, administración y uso eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros del establecimiento, con el objetivo de crear las condiciones necesarias para un proceso educativo óptimo. La gestión de los recursos garantiza de los medios suficientes para implementar las acciones pedagógicas, fomentar convivencia escolar y fortalecer liderazgo institucional. Esto implica no solo la distribución adecuada de los recursos financieros, sino también la asignación y desarrollo de recursos humanos, asegurando que el personal cuente con las competencias necesarias y se encuentre en posiciones adecuadas para maximizar su impacto en los estudiantes. La transparencia y el uso eficiente de los recursos son fundamentales para generar confianza en la comunidad educativa, y para asegurar que las decisiones tomadas se orienten siempre al bienestar y aprendizaje de los estudiantes.

Formación

La dimensión Formación se centra en el desarrollo integral de los estudiantes, evaluando cómo el establecimiento promueve prácticas pedagógicas inclusivas que potencian sus capacidades académicas y personales. Los indicadores permiten identificar fortalezas y áreas de mejora en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

Figura 31.

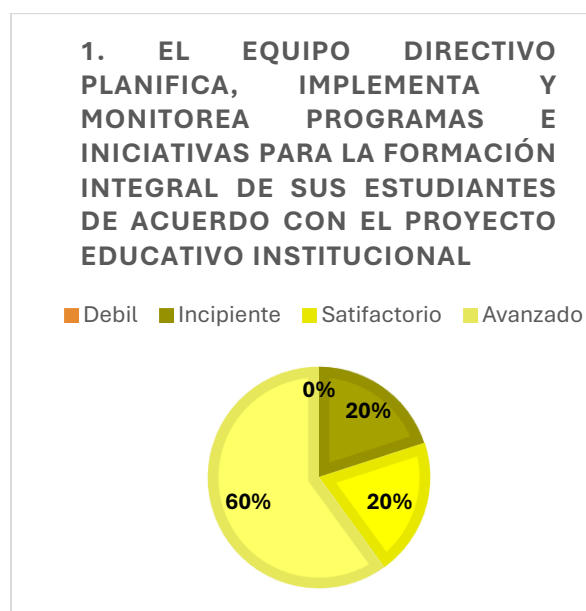


Figura 32.

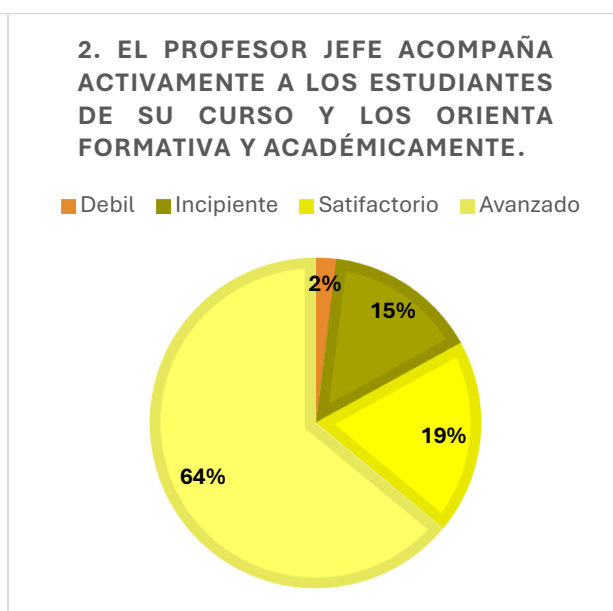


Figura 33.

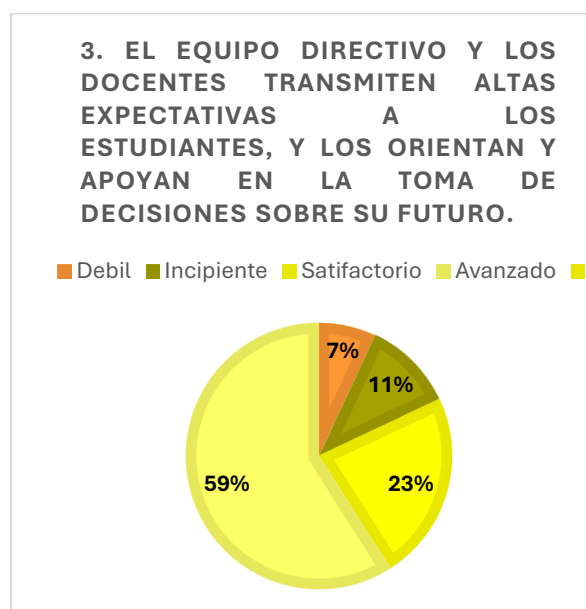


Figura 34.

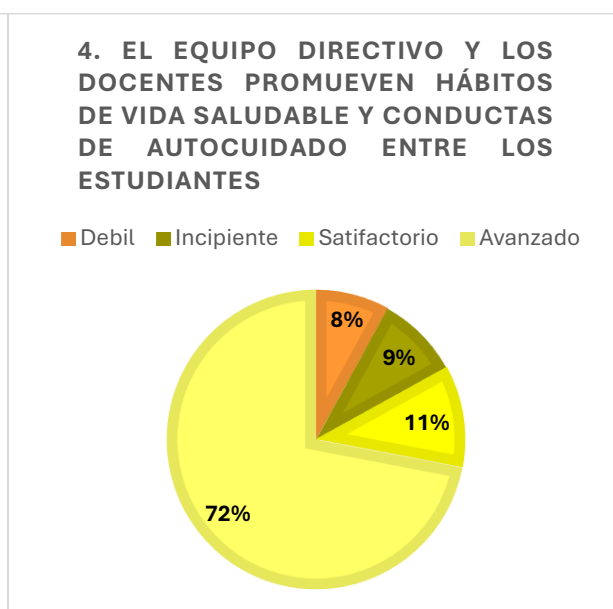
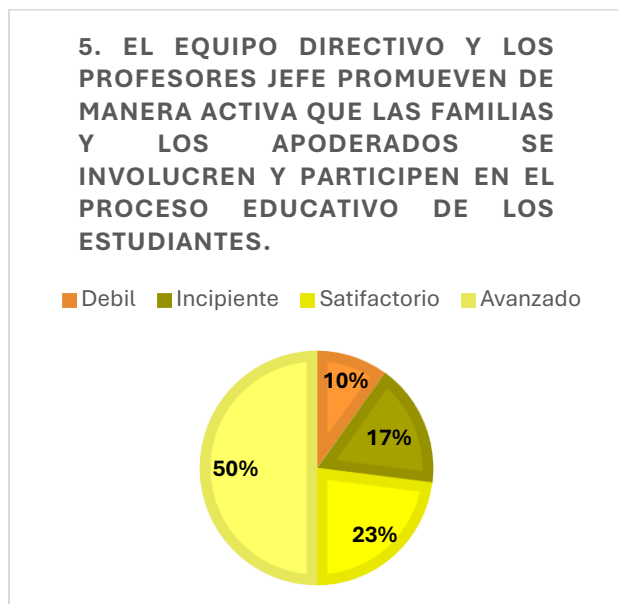


Figura 35.



Nota: Los gráficos identificados como “Figura 31 al 35” fueron elaborados por el autor.

Convivencia

La dimensión Convivencia evalúa la calidad de las interacciones en la comunidad educativa, promoviendo un ambiente seguro y respetuoso. Se analizan normas de convivencia y mecanismos para resolver conflictos.

Figura 36.

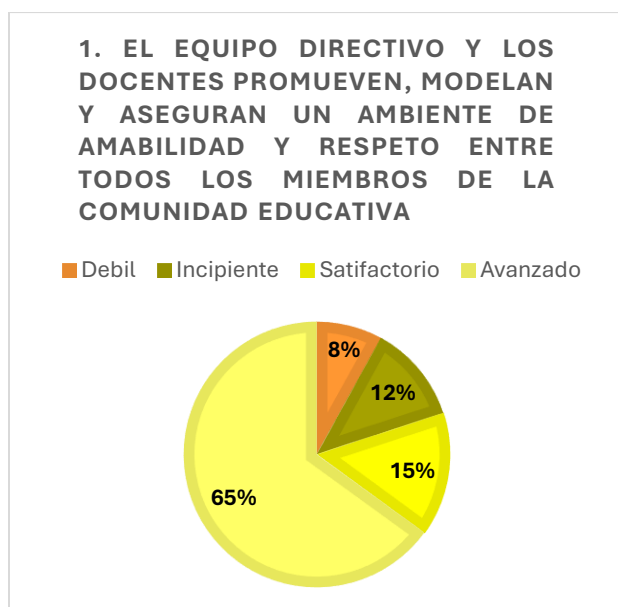


Figura 37.

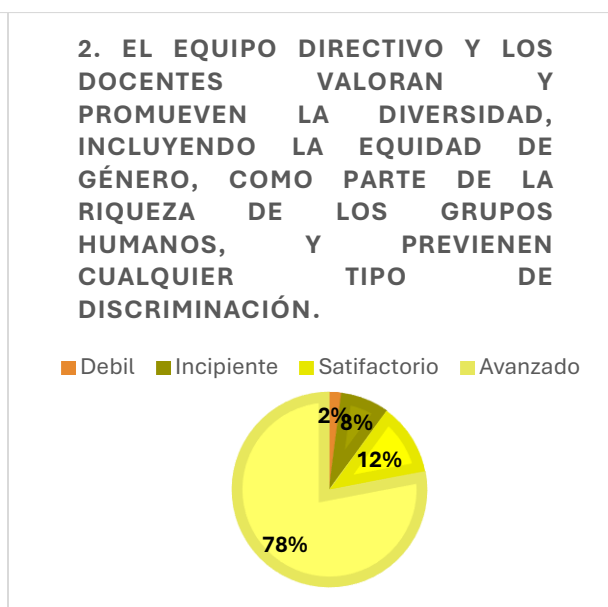


Figura 38.

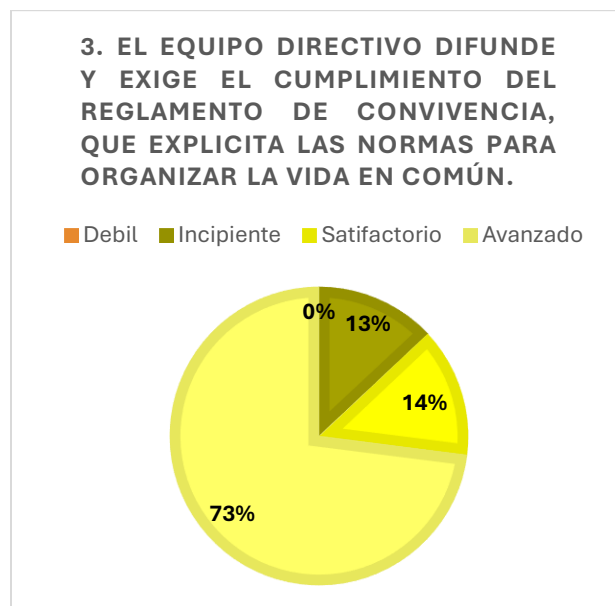


Figura 39.

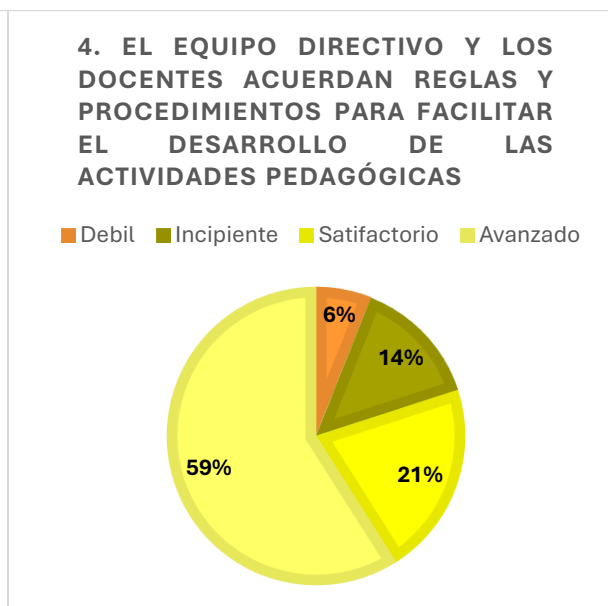


Figura 40.

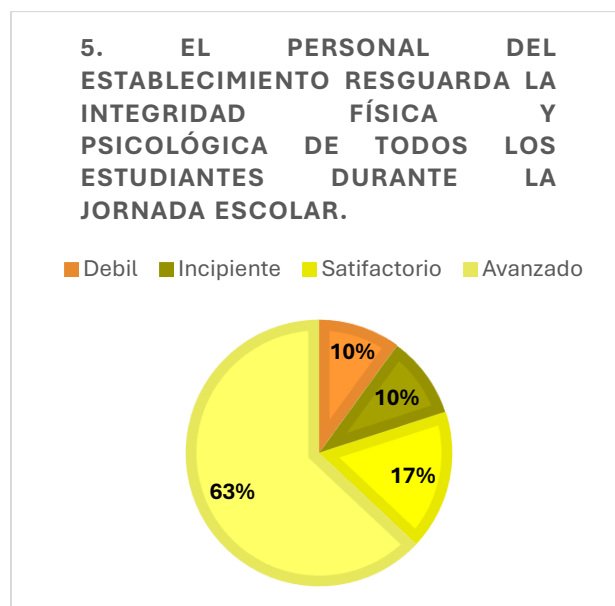
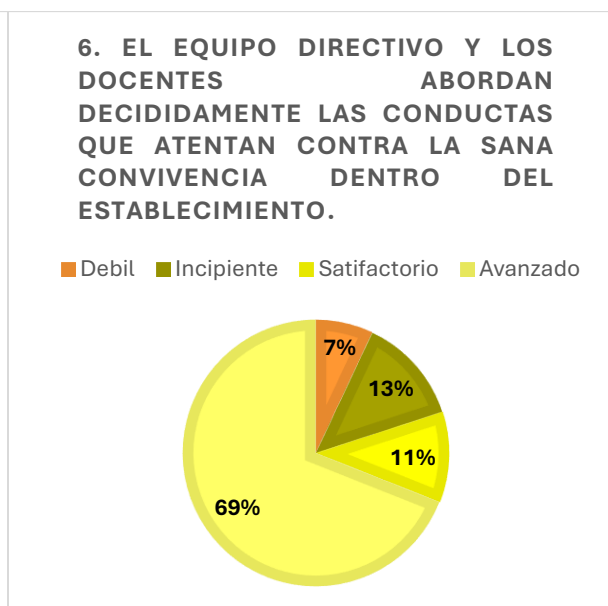


Figura 41.



Nota: Los gráficos identificados como “Figura 36 al 41” fueron elaborados por el autor.

Participación y Vida democrática

La dimensión Participación y Vida Democrática examina cómo se fomenta la implicación activa de todos los actores en la toma de decisiones. Se mide la existencia de espacios de diálogo e inclusión, así como el desarrollo de habilidades cívicas en los estudiantes, fundamentales para una convivencia respetuosa y equitativa.

Figura 42.

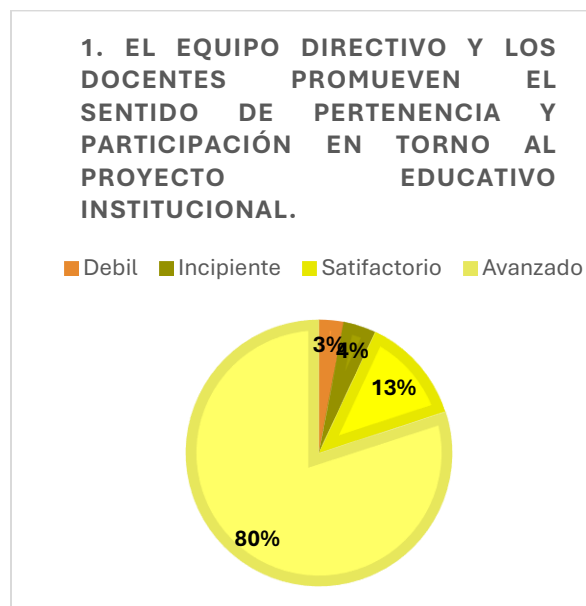


Figura 43.

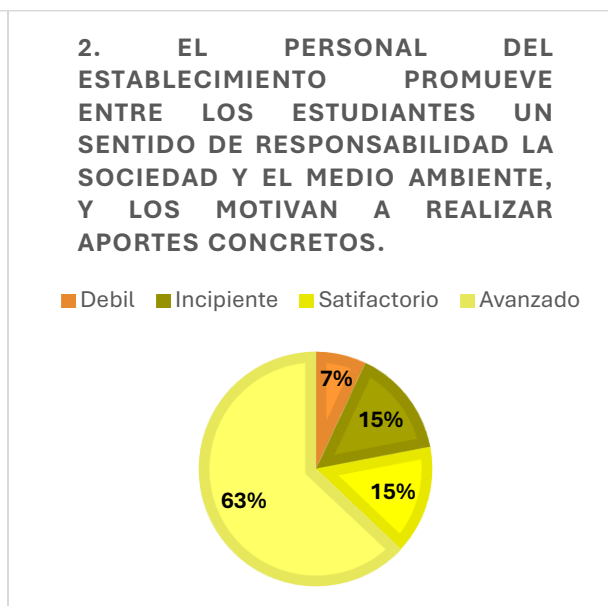


Figura 44.

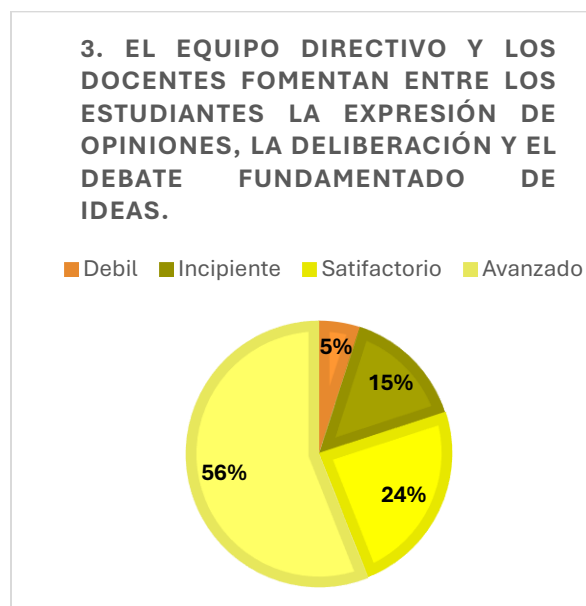


Figura 45.

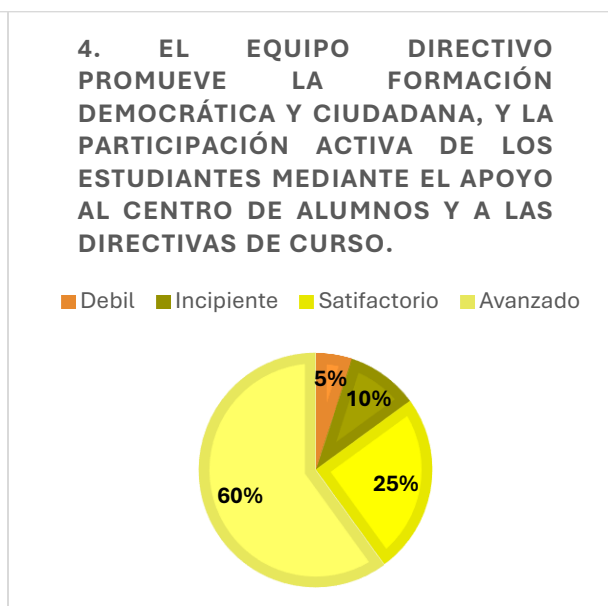
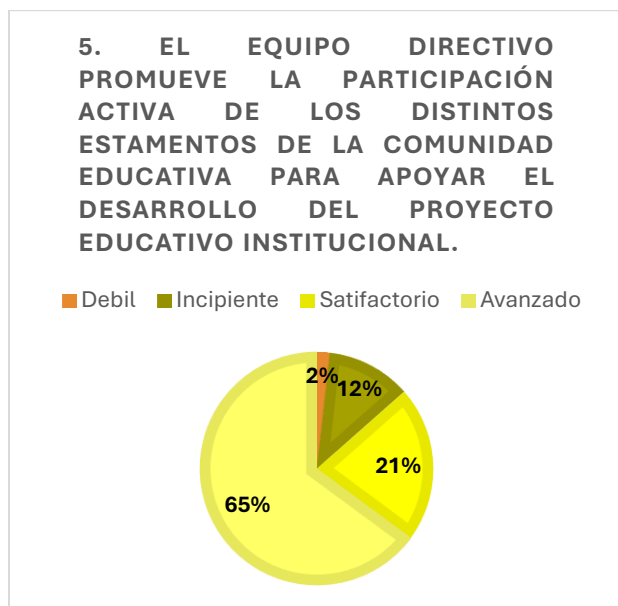


Figura 46.



Nota: Los gráficos identificados como “Figura 42 al 46” fueron elaborados por el autor.

GESTIÓN DE RECURSOS

La gestión de recursos es un componente esencial en el ámbito educativo, ya que se encarga de la planificación, organización y administración de los diversos recursos disponibles para alcanzar los objetivos institucionales. Este proceso implica una asignación eficiente de recursos humanos, financieros y materiales, lo que permite maximizar su uso y garantizar la efectividad en la enseñanza. Una adecuada gestión de recursos no solo facilita el logro de metas académicas, sino que también crea un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

En un contexto donde las instituciones educativas enfrentan constantes desafíos, como la limitada disponibilidad de recursos y la rápida evolución de la tecnología, la gestión de recursos adquiere una relevancia aún mayor. Es fundamental desarrollar estrategias que permitan identificar y priorizar necesidades, optimizar los recursos existentes y explorar nuevas fuentes de

financiamiento. Asimismo, una gestión efectiva fomenta la colaboración entre los diferentes actores de la comunidad educativa, incluyendo docentes, padres y estudiantes, promoviendo un clima de trabajo conjunto que enriquezca la experiencia de aprendizaje.

La implementación de un enfoque sistemático en la gestión de recursos asegura que todos los elementos de la institución estén alineados con su misión y visión. Esto requiere establecer procesos claros para la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades y la evaluación de resultados, lo cual contribuye a una mejora continua en la calidad educativa y en el bienestar de toda la comunidad escolar.

Gestion de Personal

La gestión de personal es fundamental para el funcionamiento efectivo de cualquier establecimiento educativo. Abarca desde la organización administrativa hasta la implementación de estrategias que aseguren la contratación de personal idóneo y competente. Además, se enfoca en el desarrollo profesional continuo, la evaluación del desempeño y la promoción de un clima laboral positivo.

Figura 47.

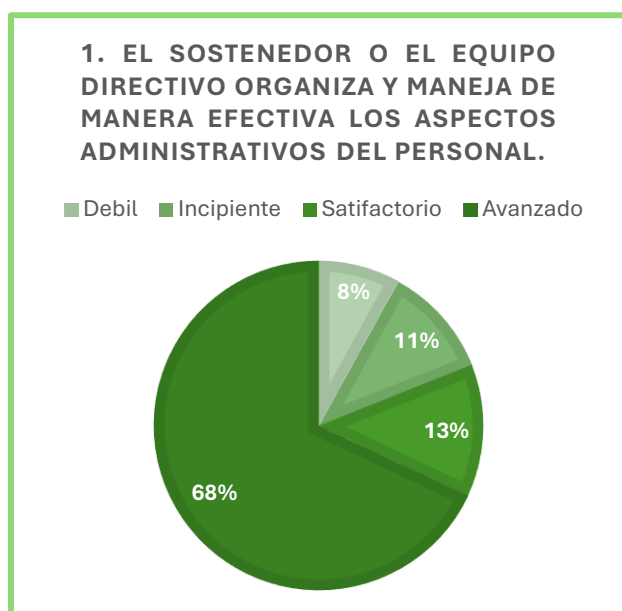


Figura 48.

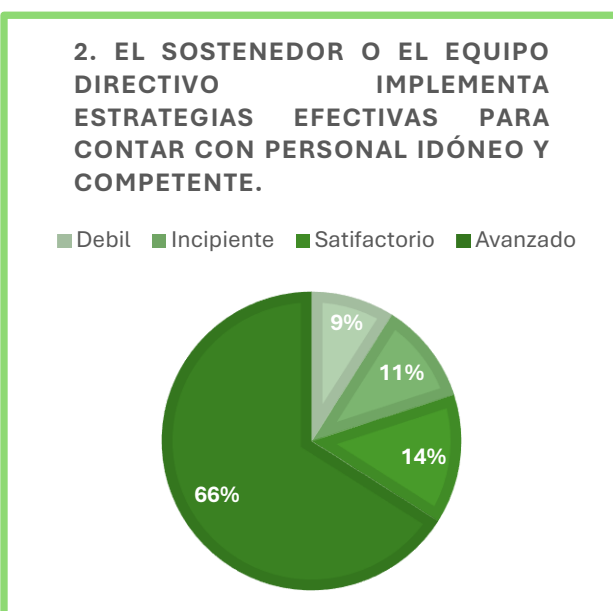


Figura 49.

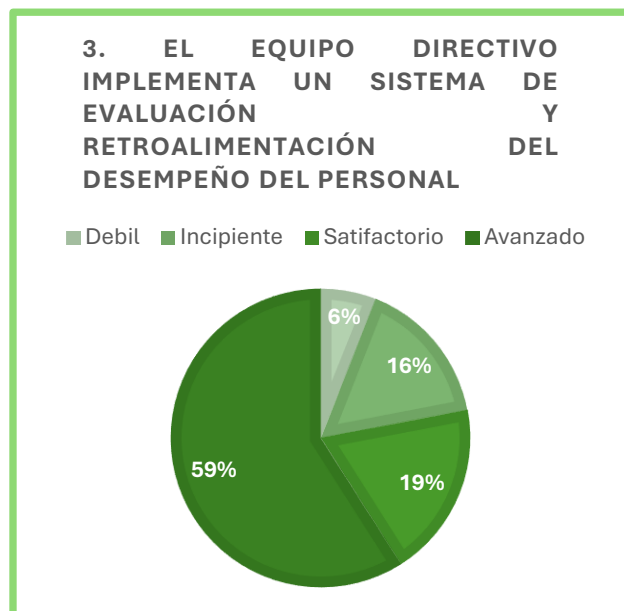


Figura 50.

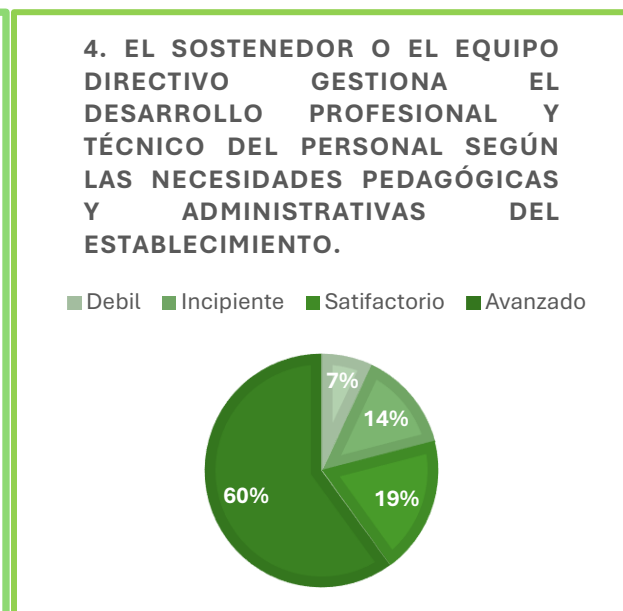
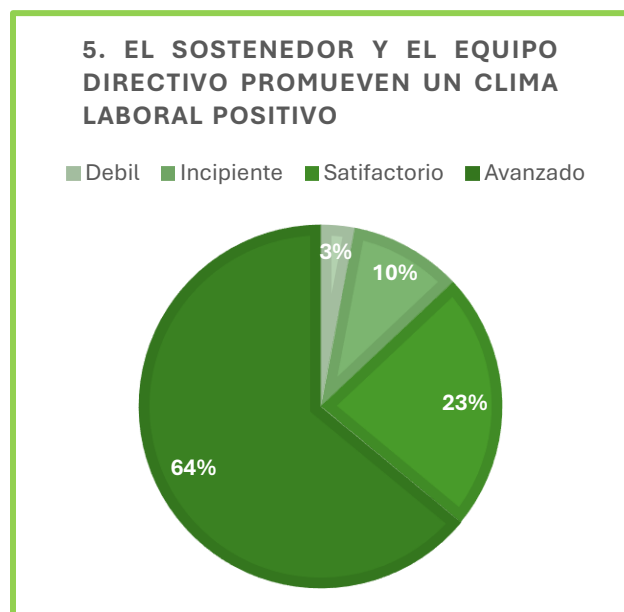


Figura 51.



Nota: Los gráficos identificados como "Figura 47 al 51" fueron elaborados por el autor.

Gestion de Recursos Financieros

La gestión de recursos financieros asegura la sostenibilidad y el éxito del Proyecto Educativo Institucional. Implica administrar eficientemente la matrícula, controlar los gastos y rendir cuentas del uso de los fondos disponibles. Se enfoca en cumplir con la normativa vigente y aprovechar las redes de apoyo para optimizar el uso de los recursos.

Figura 52.

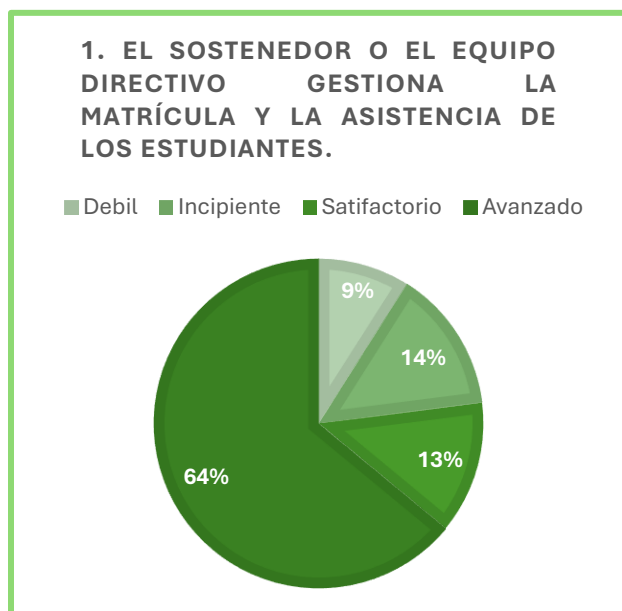


Figura 53.

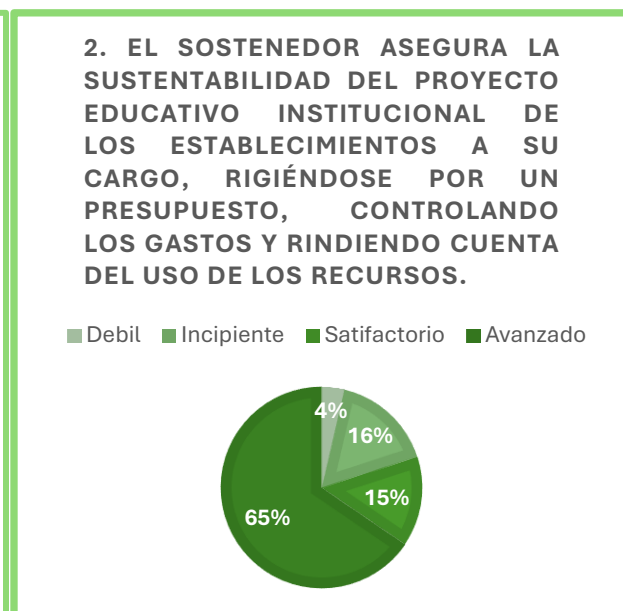


Figura 54.

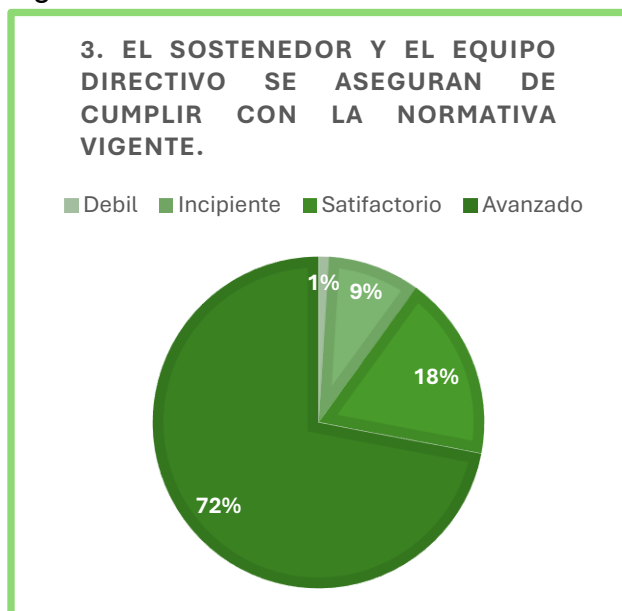
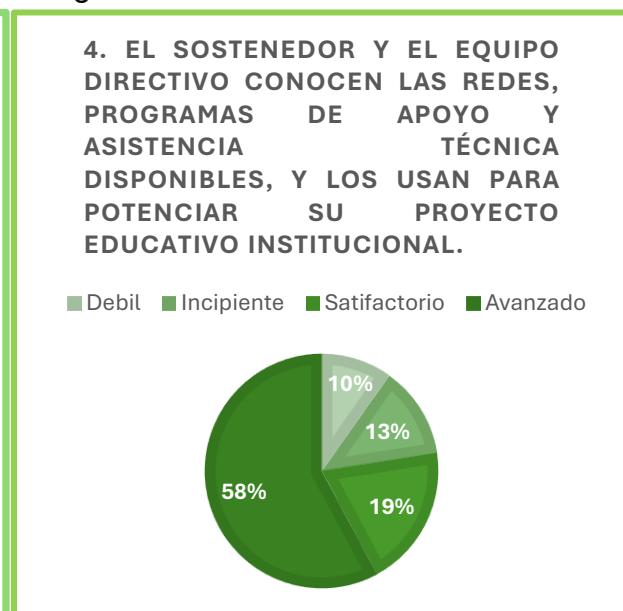


Figura 55.



Nota: Los gráficos identificados como “Figura 52 al 55” fueron elaborados por el autor

Gestion de Recursos Educativos

Es fundamental para garantizar un entorno de aprendizaje óptimo. Esto incluye asegurar que la infraestructura y el equipamiento estén en buenas condiciones, así como disponer de los recursos didácticos necesarios para potenciar el aprendizaje. Se promueve el uso de la biblioteca escolar CRA como un recurso clave para enriquecer las experiencias.

Figura 56.

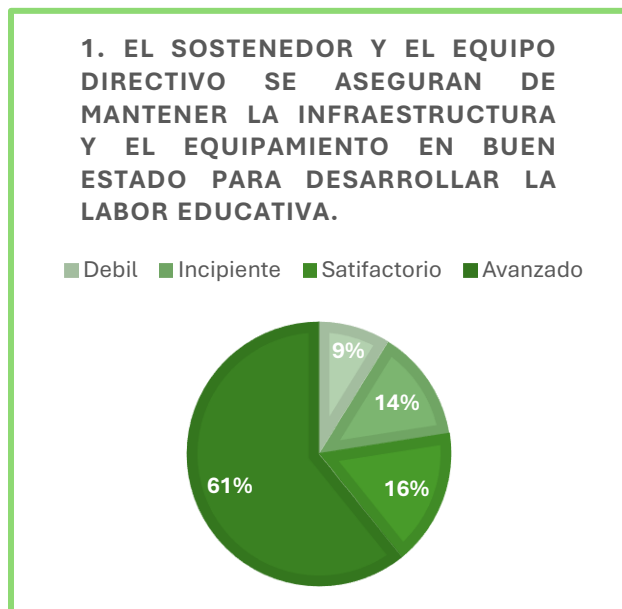


Figura 57.

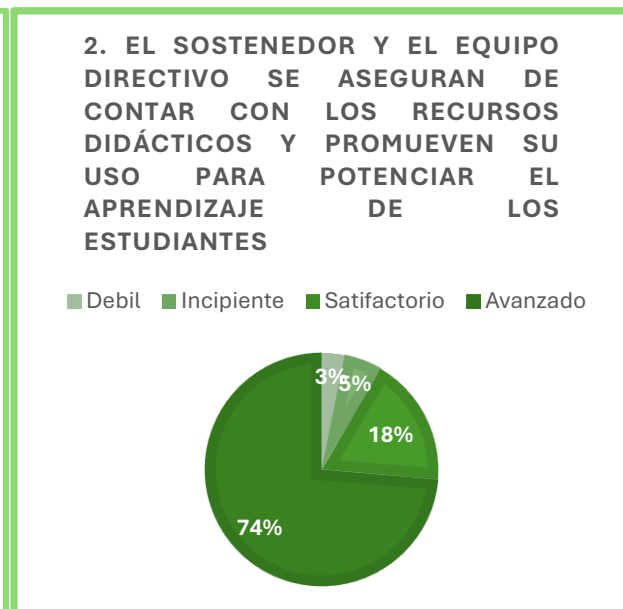


Figura 58.

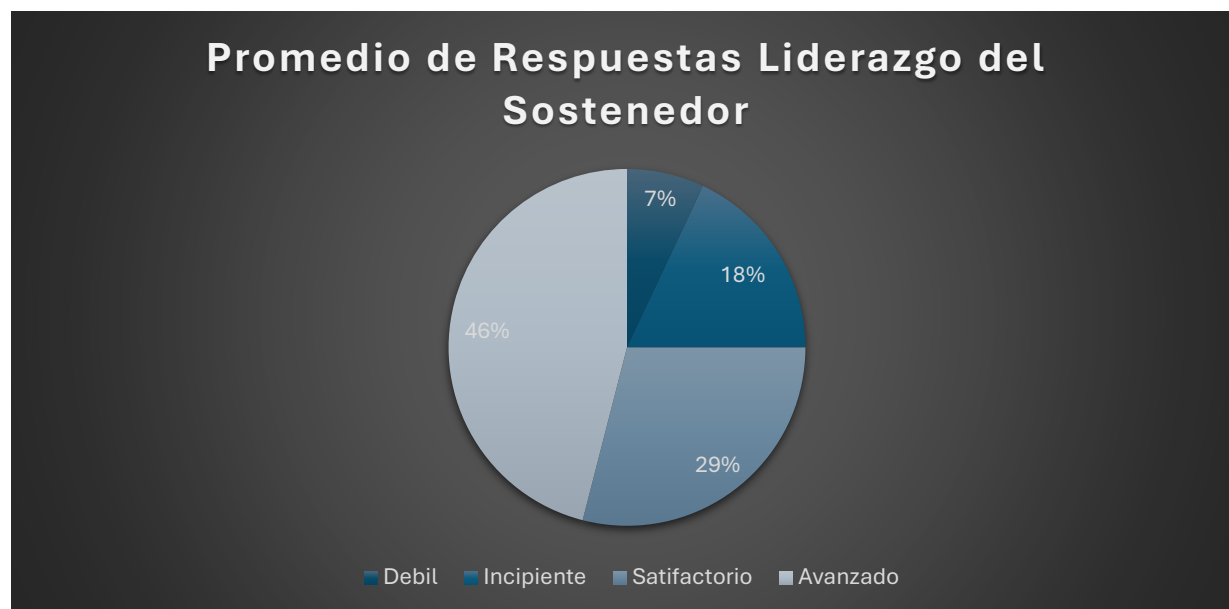


Nota: Los gráficos identificados como "Figura 56 al 58" fueron elaborados por el autor

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Liderazgo del sostenedor

Figura 59.



Nota: Gráfico elaborado por el autor.

Análisis de la respuesta general que entrega el Liderazgo del sostenedor.

Los resultados del diagnóstico en la dimensión de Liderazgo del Sostenedor reflejan un panorama positivo, con un 75% a favor (46% desempeño avanzado y 29% de desempeño satisfactorio), lo que demuestra que el sostenedor tiene una gestión efectiva y clara en varias áreas clave. El sostenedor comunica expectativas altas, establece metas desafiantes y alcanzables, y asegura que los directores de los establecimientos a su cargo tengan claridad en sus roles y atribuciones.

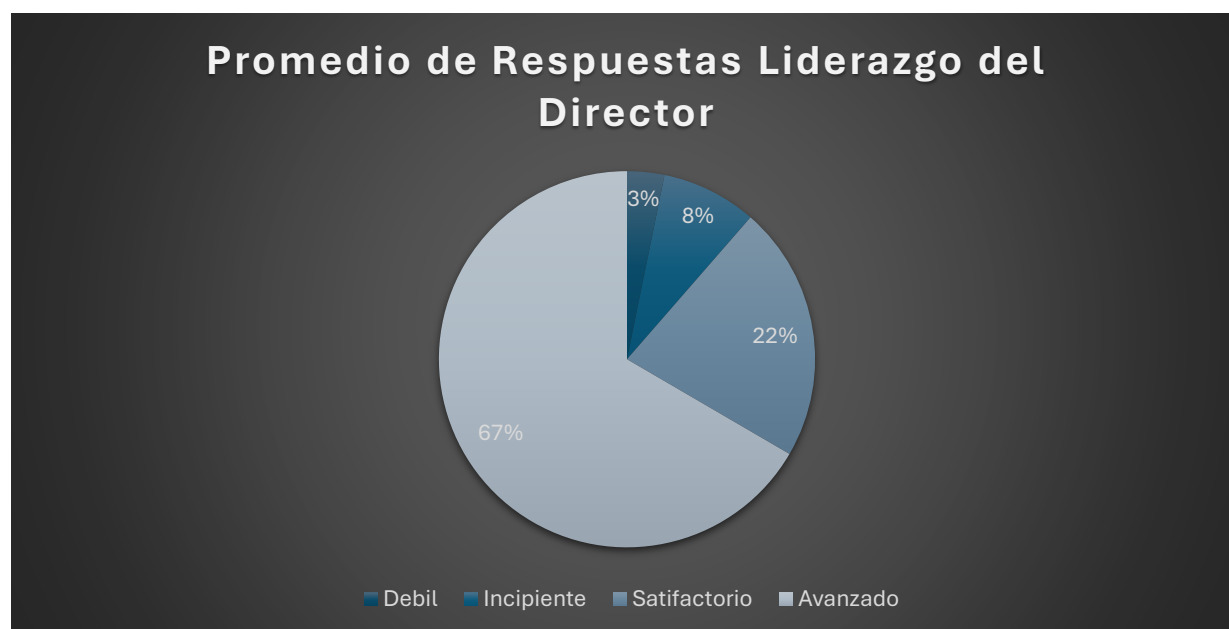
Aún existen áreas críticas que requieren atención la presencia de un porcentaje reducido en la categoría de desempeño débil también sugiere que, aunque en su mayoría el liderazgo del sostenedor es adecuado, hay situaciones que podrían mejorar y requieren una intervención rápida y eficaz.

Los resultados del diagnóstico identificaron varias fortalezas, como un liderazgo efectivo y una buena convivencia escolar. Sin embargo, se detectaron debilidades en la gestión

pedagógica y en la optimización de recursos tecnológicos. Este análisis detallado permitió destacar las áreas prioritarias para la intervención y el desarrollo del plan de mejoramiento.

Liderazgo del Director

Figura 60.



Nota: Gráfico elaborado por el autor.

Análisis de la respuesta general que entrega el Liderazgo del sostenedor.

Los resultados del diagnóstico reflejan que el 67% de la comunidad educativa percibe el liderazgo del director en un nivel avanzado. Este indicador muestra que la mayoría de los miembros del establecimiento ve al director como un líder altamente competente y comprometido con el desarrollo institucional. La comunidad educativa reconoce su constante perfeccionamiento profesional, su capacidad para anticiparse a problemas y su enfoque en fomentar un ambiente de altas expectativas.

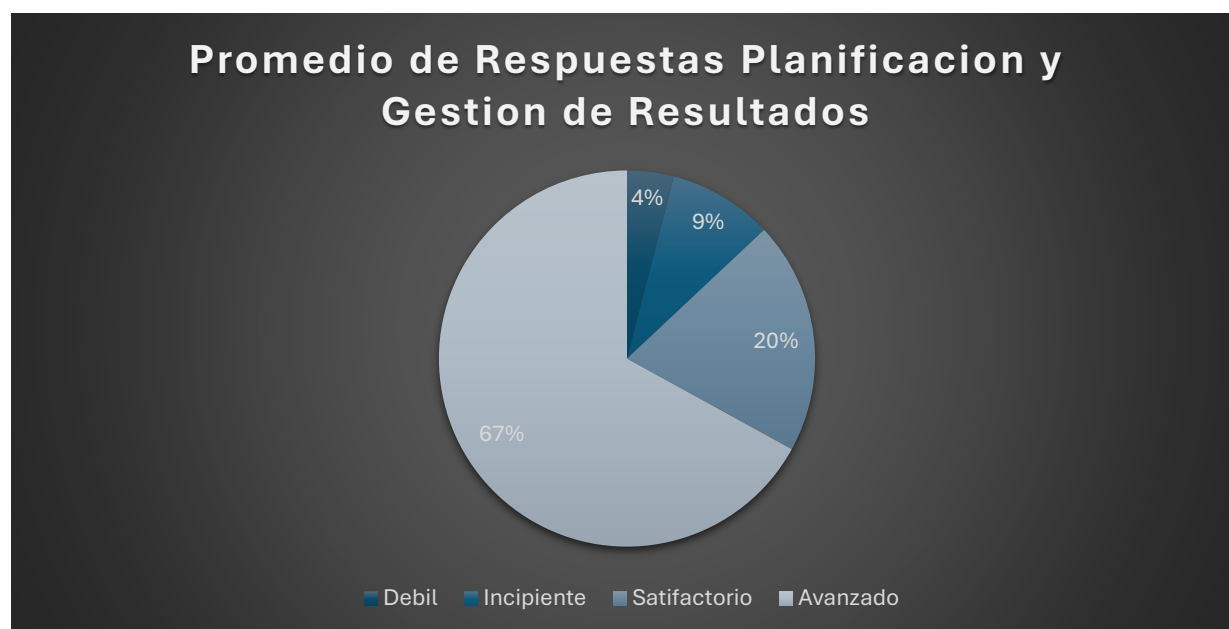
El liderazgo avanzado del director es visible en la manera en que involucra a la comunidad educativa en la toma de decisiones, especialmente en torno al Proyecto Educativo Institucional. La creación de compromisos claros y concretos con los apoderados y otros actores clave es un punto fuerte destacado. Además, la capacidad del director para implementar programas sistemáticos que promueven una cultura de

esfuerzo y perseverancia es un aspecto que ha fortalecido la cohesión y el sentido de pertenencia dentro del establecimiento.

En resumen, este diagnóstico revela que el director ha logrado establecer un liderazgo sólido, apreciado por su capacidad para gestionar con visión estratégica, su apertura al diálogo con distintos estamentos y su esfuerzo constante por mejorar la calidad educativa. El desafío ahora será mantener y seguir potenciando estas prácticas que la comunidad valora, asegurando que el progreso continúe y que se fortalezcan los aspectos que han contribuido a este liderazgo efectivo.

Planificación y Gestion de Resultados

Figura 61.



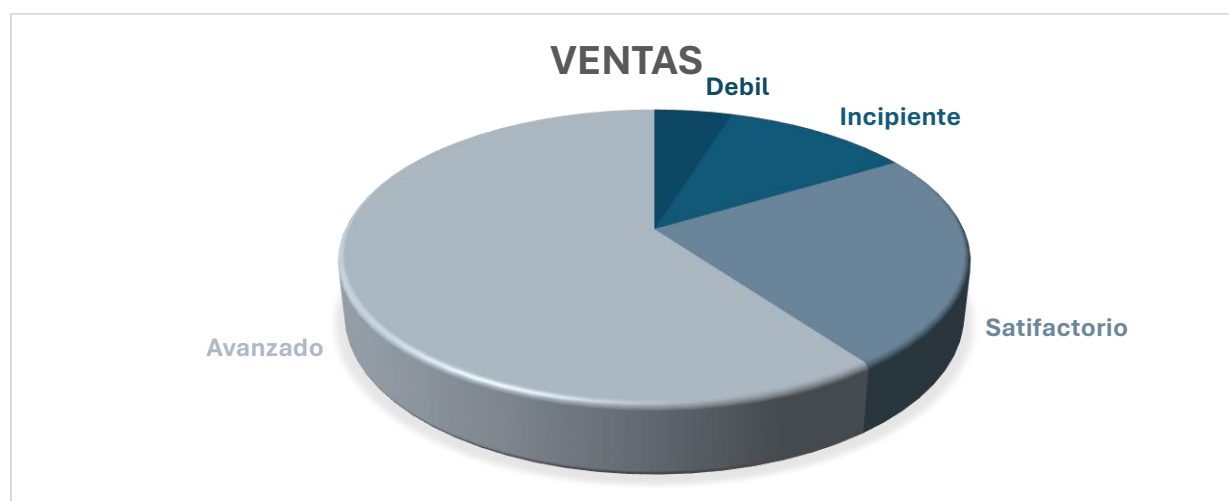
Nota: Gráfico elaborado por el autor.

La evaluación integral del liderazgo en la comunidad educativa resalta un desempeño notable en las dimensiones de planificación y gestión de resultados, así como en el liderazgo del director y del sostenedor. En el ámbito de planificación y gestión, un 67% de los encuestados califica al director como un líder "avanzado", lo que refleja su habilidad para establecer metas claras y comunicarlas efectivamente a toda la comunidad, fomentando un sentido de responsabilidad compartida. Su enfoque en el uso de datos precisos para la toma de decisiones y el seguimiento constante de los

resultados refuerzan la confianza y transparencia en el proceso educativo. Asimismo, el diagnóstico del liderazgo del director muestra un 67% de percepción avanzada, destacando su capacidad para anticiparse a problemas y su compromiso con un entorno de altas expectativas, lo cual contribuye a una cultura de esfuerzo y pertenencia entre los actores involucrados. Por otro lado, el liderazgo del sostenedor también presenta un panorama positivo, con un 75% de resultados favorables; un 46% considera su desempeño "avanzado" y un 29% "satisfactorio". Esto indica que, si bien el sostenedor establece metas desafiantes y apoya a los directores en su rol, aún existen áreas que requieren atención, especialmente en la gestión pedagógica y la optimización de recursos tecnológicos. En conjunto, estos resultados evidencian un liderazgo sólido en la comunidad educativa, con una necesidad de focalizar esfuerzos en las áreas críticas identificadas para garantizar la mejora continua y el desarrollo de la calidad educativa.

RESULTADOS DIMENSION LIDERAZGO

Figura 62.



Nota: Gráfico elaborado por el autor. Resultados de la Dimensión Liderazgo.

El análisis de la dimensión de Liderazgo en los Estándares Indicativos de Desempeño revela una gestión sólida y comprometida tanto del sostenedor como del equipo directivo en los establecimientos educacionales. Los resultados indican que, en general, el liderazgo es bien percibido, con una comunicación clara de expectativas altas y metas desafiantes que involucran activamente a la comunidad educativa en la toma de

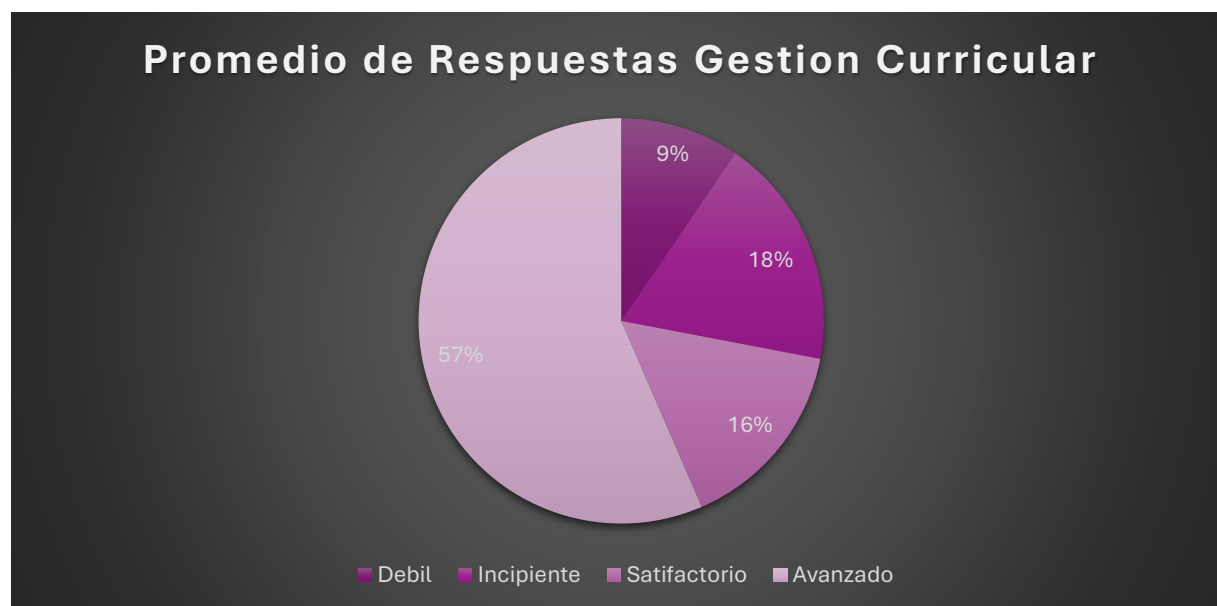
decisiones. Este liderazgo se refleja en un enfoque estratégico, donde se emplean herramientas de análisis y evaluación para ajustar metas en función de las necesidades del establecimiento, asegurando que todos los actores estén alineados con los objetivos institucionales.

El liderazgo se distingue por su capacidad para crear un entorno de cohesión y sentido de pertenencia, fortaleciendo la confianza y el compromiso colectivo. La planificación y gestión de resultados son visibles y transparentes, lo que fomenta la responsabilidad compartida y garantiza que las decisiones estén basadas en información precisa y actualizada. Sin embargo, aún persisten áreas de mejora, como la gestión pedagógica y la optimización de recursos tecnológicos, que requieren una intervención eficaz para consolidar un liderazgo más equilibrado y eficiente en todos los aspectos.

En conjunto, el liderazgo en esta dimensión ha logrado avances importantes, pero es fundamental mantener el enfoque en las áreas críticas para garantizar una mejora continua y sostenida en la calidad educativa del establecimiento.

Gestion Pedagógica

Figura 63.



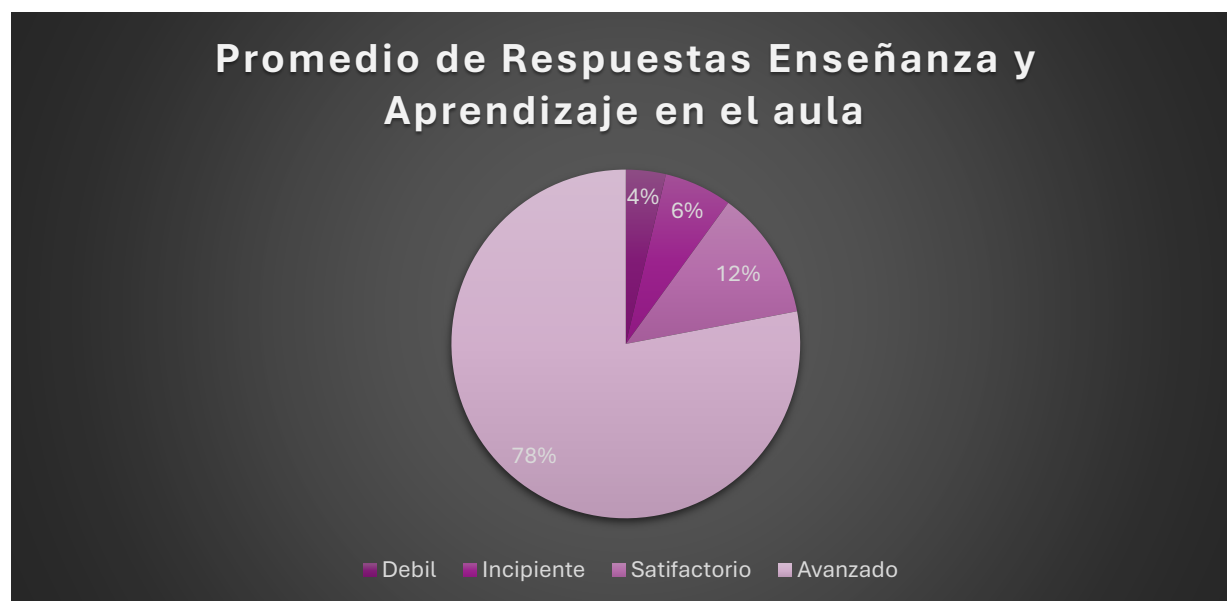
Nota: Gráfico elaborado por el autor.

Los resultados del gráfico en la dimensión de Gestión Curricular muestran un panorama mayoritariamente positivo, con un 57% de desempeño avanzado y un 16% satisfactorio, lo que indica que la mayoría de la comunidad educativa percibe un liderazgo efectivo en la implementación del currículo. No obstante, los porcentajes incipiente (18%) y débil (9%) revelan la existencia de áreas críticas que requieren mejoras para lograr una gestión más coherente y equitativa en todos los niveles.

En conjunto, el diagnóstico evidencia un liderazgo sólido en la Gestión Curricular, pero también subraya la necesidad de prestar mayor atención a ciertas áreas para asegurar una implementación más consistente del currículo, un acompañamiento docente más efectivo, y un uso más estratégico de los datos de evaluación para la toma de decisiones. El fortalecimiento de estos aspectos será clave para garantizar una mejora integral y sostenida en la calidad educativa del establecimiento.

Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

Figura 64.



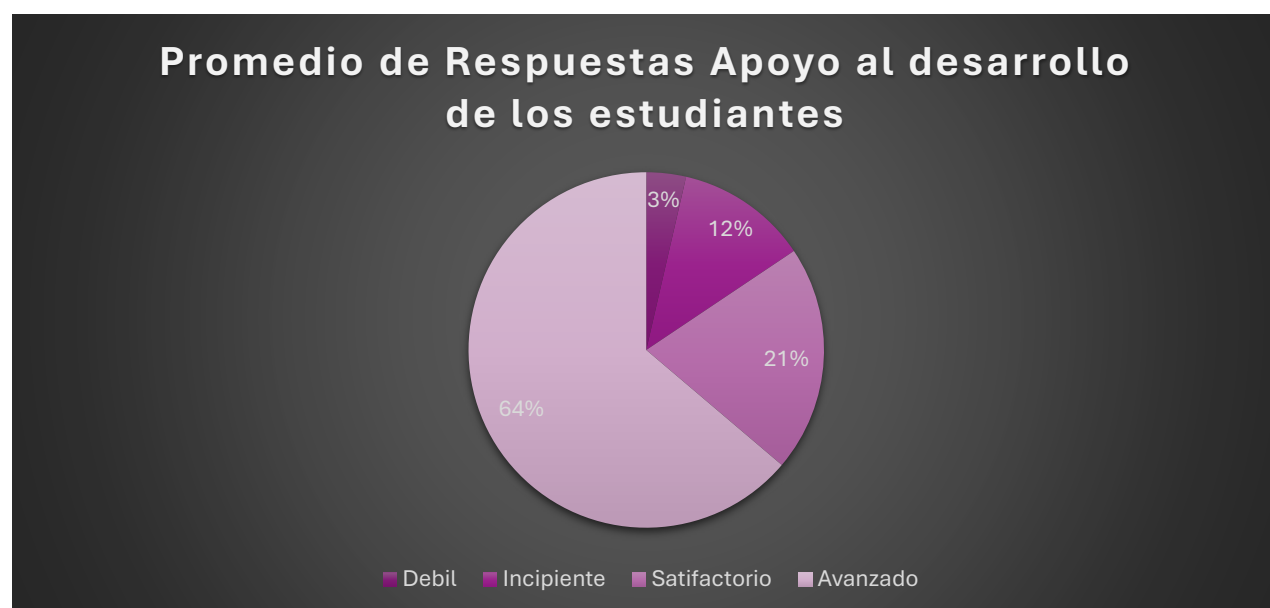
Nota: Gráfico elaborado por el autor.

El análisis de los resultados de la encuesta sobre "Enseñanza y Aprendizaje en el Aula", aplicada a 39 personas entre docentes y directivos, refleja una evaluación predominantemente positiva del desempeño docente. Un 78% de los encuestados lo

considera "avanzado", lo que indica que los profesores están centrando sus clases en los Objetivos de Aprendizaje establecidos en las Bases Curriculares con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes requeridas. Además, los docentes están aplicando estrategias de enseñanza-aprendizaje que favorecen el logro de estos objetivos, fomentan la motivación en los estudiantes y establecen vínculos pedagógicos positivos. Asimismo, están monitoreando de manera constante el progreso y proporcionando retroalimentación continua durante las clases. No obstante, un 12% de los encuestados evaluó el desempeño como "satisfactorio", lo que sugiere que si bien se cumplen los estándares, aún existen áreas con potencial de mejora, como el uso más eficiente del tiempo en clases o el fomento del estudio independiente y la responsabilidad entre los estudiantes. Por otro lado, un 6% señaló que el desempeño es "incipiente", y 4% lo calificó como "débil", evidencia que algunos docentes enfrentan dificultades en la implementación de estrategias pedagógicas efectivas o en el establecimiento de vínculos con los estudiantes. A pesar de estos desafíos puntuales, los resultados reflejan una tendencia optimista, con una mayoría de docentes que están implementando buenas prácticas, aunque se reconocen oportunidades para seguir avanzando en el fortalecimiento de la enseñanza y el aprendizaje en el aula.

Apoyo al Desarrollo de los estudiantes

Figura 65.

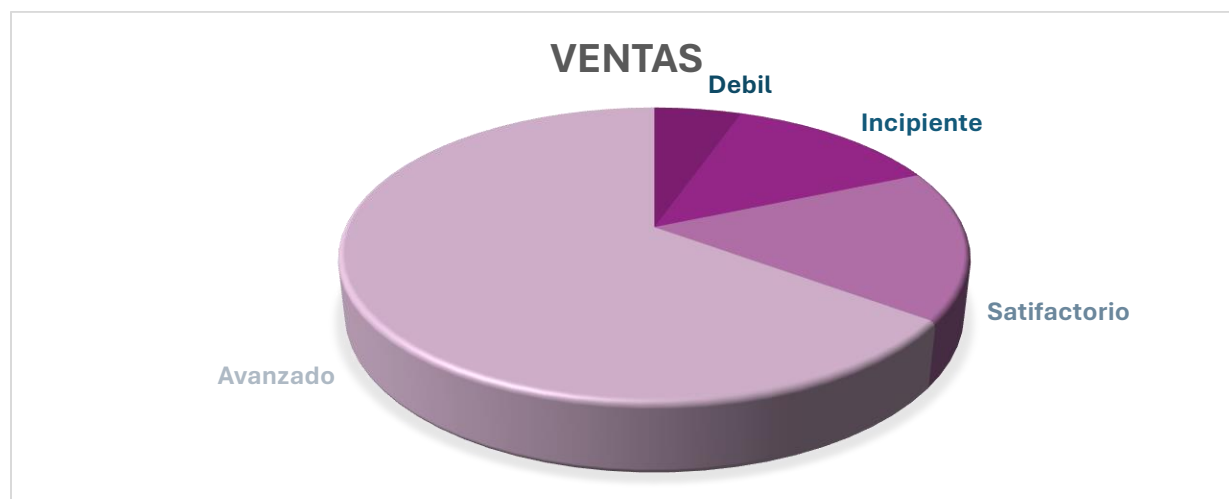


Nota: Grafico elaborado por el autor.

El análisis de los resultados sobre "Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes", Refleja una evaluación sólida de las estrategias. Un 64% de los encuestados considera que las acciones realizadas son "avanzadas", sugiere que el equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican de manera efectiva y temprana a los estudiantes con vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos adecuados para cada caso. Asimismo, el equipo directivo y los docentes están implementando medidas para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, a la vez que identifican a tiempo aquellos con dificultades sociales, afectivas y conductuales, brindando el apoyo necesario. Este porcentaje también refleja que se están aplicando estrategias para prevenir la deserción escolar y que se está incorporando un enfoque inclusivo e intercultural en el desarrollo educativo. Sin embargo, un 21% lo califica como "satisfactorio", indicando que, aunque los procedimientos son adecuados, aún existen áreas para refinar. El 12% que lo evalúa como "incipiente" y el 3% como "débil" destaca que algunos desafíos persisten en la implementación efectiva de estas estrategias, lo que sugiere la necesidad de fortalecer las acciones de apoyo y personalización, particularmente para atender a estudiantes con necesidades y aquellos en riesgo de deserción.

RESULTADOS DIMENSION GESTION PEDAGOGICA

Figura 66.



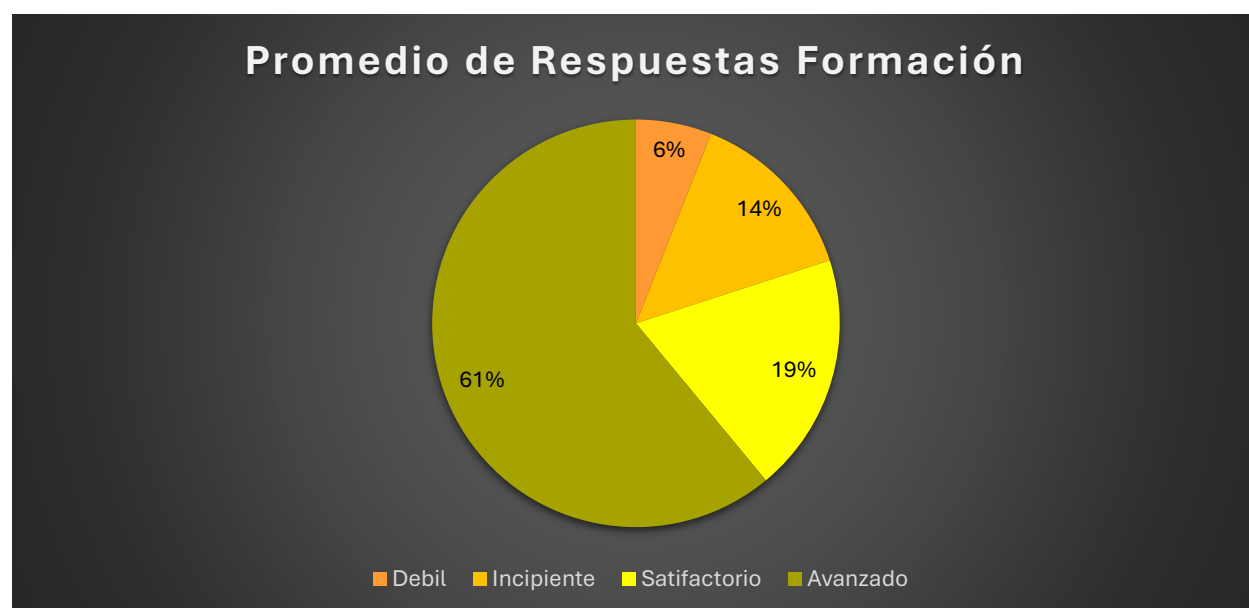
Nota: Grafico elaborado por el autor. Resultados de la Dimensión Liderazgo.

La evaluación general de los resultados sobre "Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes", "Enseñanza y Aprendizaje en el Aula" y "Gestión Curricular" ofrece una visión alentadora del desempeño de la comunidad educativa, aunque también revela áreas que necesitan atención. En el ámbito de Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes, un 64% de los encuestados considera que las estrategias son "avanzadas", lo que sugiere un enfoque proactivo en la identificación y atención a estudiantes con necesidades educativas especiales, aunque el 21% lo califica como "satisfactorio" y un 15% como "incipiente" o "débil", indicando que aún hay desafíos por abordar. En cuanto a Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, el 78% de los docentes y directivos evalúa el desempeño como "avanzado", evidenciando un enfoque centrado en los Objetivos de Aprendizaje y buenas prácticas pedagógicas, aunque un 10% lo ve como "satisfactorio" o inferior, señalando la necesidad de mejorar algunas metodologías. Por último, en la Gestión Curricular, el 57% considera que la implementación es "avanzada", pero un 27% de los encuestados lo califica como "incipiente" o "débil", lo que resalta la urgencia de fortalecer el liderazgo y la coherencia en el currículo.

Formación y Convivencia

Formación

Figura 67.

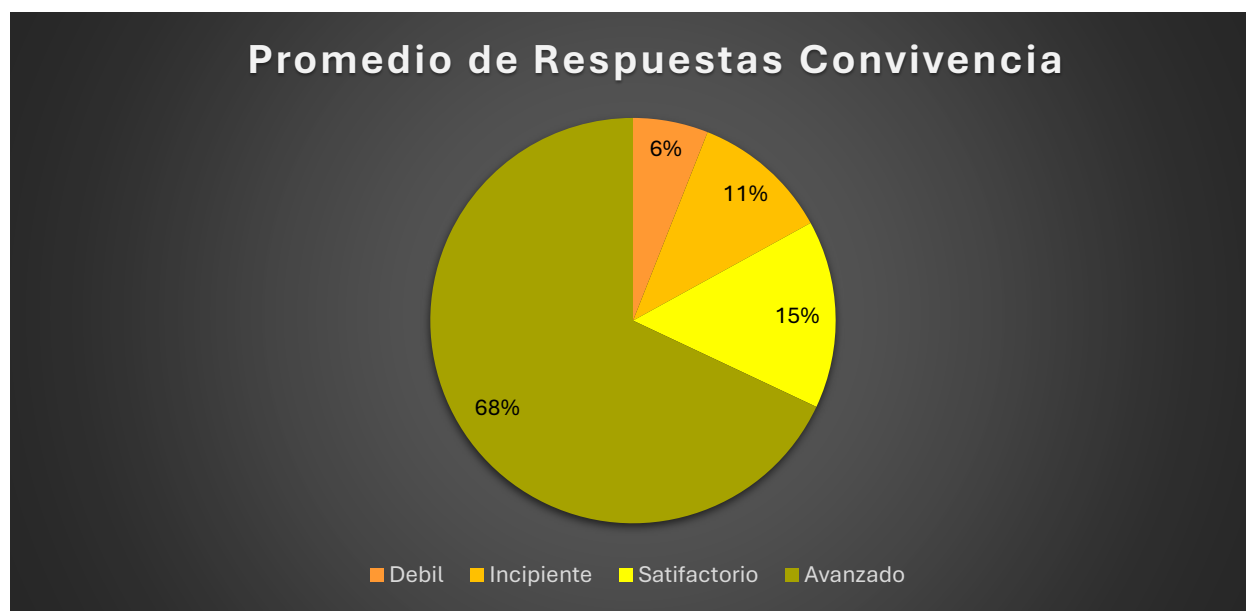


Nota: Gráfico elaborado por el autor.

El análisis de los resultados sobre Formación, basado en las respuestas revela que la mayoría de la comunidad educativa percibe una gestión positiva en esta área. Con un 61% calificando las acciones como "avanzadas", se evidencia que el equipo directivo y los docentes están planificando y monitoreando programas e iniciativas que promueven la formación integral de los estudiantes, alineados con el Proyecto Educativo Institucional. Los profesores jefes están cumpliendo activamente su rol de acompañar y orientar a los estudiantes en lo académico y formativo, transmitiendo altas expectativas y apoyándolos en la toma de decisiones sobre su futuro. Además, se observan esfuerzos consistentes en promover hábitos de vida saludable y fomentar la participación activa de las familias en el proceso educativo. Sin embargo, un 19% lo evalúa como "satisfactorio", lo que indica que, si bien las prácticas son efectivas, existe margen para fortalecer algunas estrategias. El 14% que lo califica como "incipiente" y el 6% como "débil" refleja que aún hay desafíos en involucrar de manera más activa a ciertos grupos de estudiantes y familias, y en consolidar iniciativas de autocuidado y hábitos saludables. En general, los resultados son alentadores, pero subrayan la necesidad de continuar perfeccionando la formación integral de los estudiantes.

Convivencia

Figura 68.

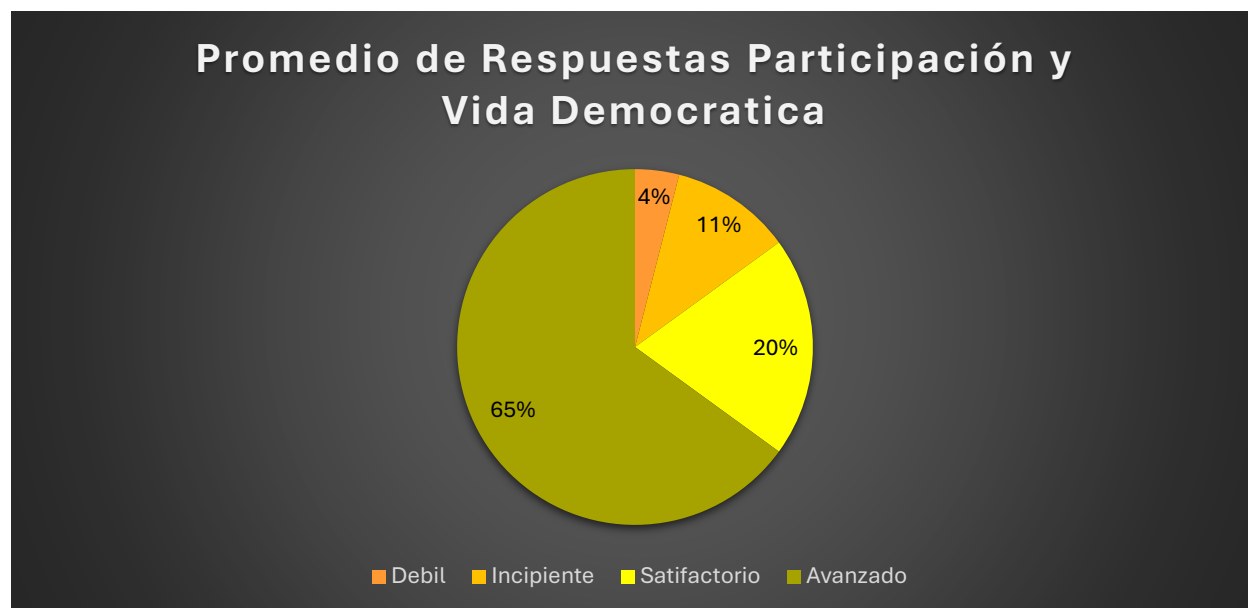


Nota: Gráfico elaborado por el autor.

El análisis de los resultados sobre la Convivencia Escolar, con base en las respuestas, muestra una percepción mayoritariamente positiva de la gestión en esta área, con un 68% de los encuestados calificando las acciones como "avanzadas". Esto refleja que el equipo directivo y los docentes están promoviendo y modelando un ambiente de respeto y amabilidad en la comunidad educativa, además de valorar la diversidad y prevenir la discriminación, incluidas las inequidades de género. Asimismo, el Reglamento de Convivencia está siendo difundido y exigido de manera adecuada, y se están implementando procedimientos efectivos para facilitar las actividades pedagógicas. Sin embargo, un 16% considera que las prácticas son "satisfactorias", lo que indica que si bien se están cumpliendo los estándares, aún existen oportunidades para mejorar la consistencia en la aplicación de las normas. El 11% que lo califica como "incipiente" y el 6% como "débil" pone de relieve que hay desafíos en la gestión de la convivencia, especialmente en la prevención y abordaje de conductas que afectan la sana convivencia y en asegurar de manera integral la seguridad física y psicológica de los estudiantes. Estos resultados, aunque mayormente favorables, sugieren la necesidad de continuar fortaleciendo las estrategias para garantizar una convivencia escolar más equitativa y segura para todos.

Participación y Vida Democrática

Figura 69.

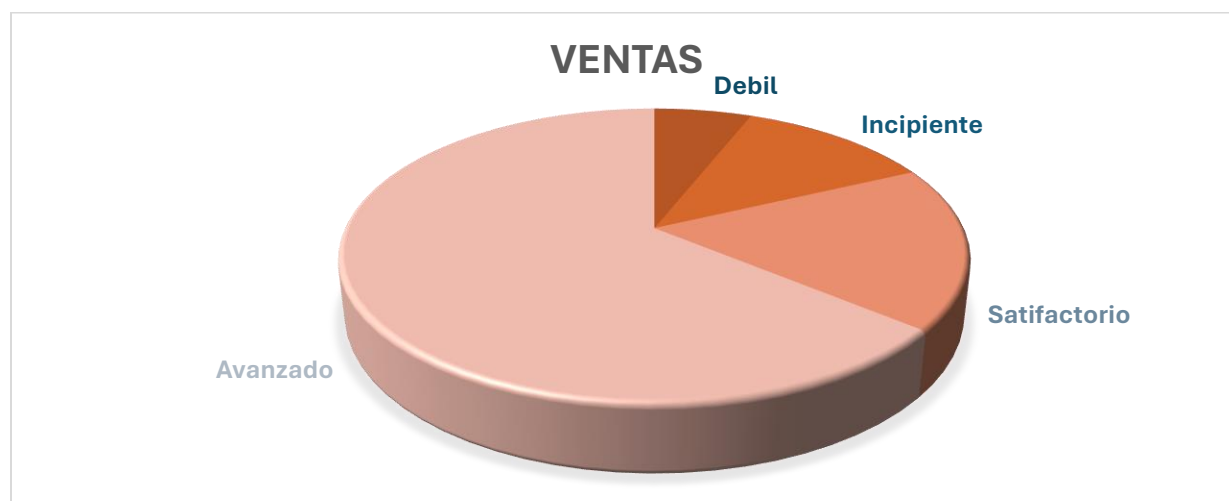


Nota: Gráfico elaborado por el autor.

El análisis de los resultados sobre Participación y Vida Democrática, basado en la muestra, hay una evaluación positiva de la promoción de estos valores en la comunidad educativa, con un 65% de los encuestados calificando las acciones como "avanzadas". Esto indica que el equipo directivo y los docentes están fomentando de manera efectiva el sentido de pertenencia al Proyecto Educativo Institucional, promoviendo la responsabilidad social y ambiental, así como el debate fundamentado y la expresión de opiniones entre los estudiantes. Además, el equipo directivo apoya activamente la formación democrática a través del impulso al Centro de Alumnos y la participación de las directivas de curso. Sin embargo, un 20% de los encuestados lo evalúa como "satisfactorio", lo que sugiere que, aunque los esfuerzos son adecuados, aún hay margen para fortalecer la participación activa de todos los estamentos. Por su parte, un 11% considera que las prácticas son "incipientes" y un 4% "débiles", lo que señala la necesidad de mejorar en la implementación de estrategias que promuevan una mayor implicación de la comunidad educativa en el desarrollo del Proyecto Educativo. A pesar de estas áreas de mejora, los resultados indican que se está avanzando en la construcción de una vida democrática activa y participativa en la escuela.

RESULTADOS DE LA DIMENSION FORMACION Y CONVIVENCIA

Figura. 70



Nota: Gráfico elaborado por el autor. Resultados de Formación y Convivencia

Al analizar las tres dimensiones de Formación, Convivencia y Participación y Vida Democrática, basadas en las encuestas aplicadas a 39 profesores y directivos, se observa un panorama positivo, con áreas destacadas y otras que requieren atención.

En Formación, el 61% de los encuestados evalúa el desempeño como "avanzado", mientras que en Convivencia y Participación y Vida Democrática, las cifras son más altas, con un 68% y 65%, respectivamente. Esto sugiere que, en general, las estrategias para la formación integral, la convivencia respetuosa y la promoción de la participación democrática están bien implementadas. Sin embargo, las evaluaciones "satisfactorias" también son similares, con un 19% en Formación, un 16% en Convivencia, y un 20% en Participación y Vida Democrática, lo que indica que, aunque los esfuerzos son apropiados, hay espacio para mejoras en la aplicación de estas estrategias.

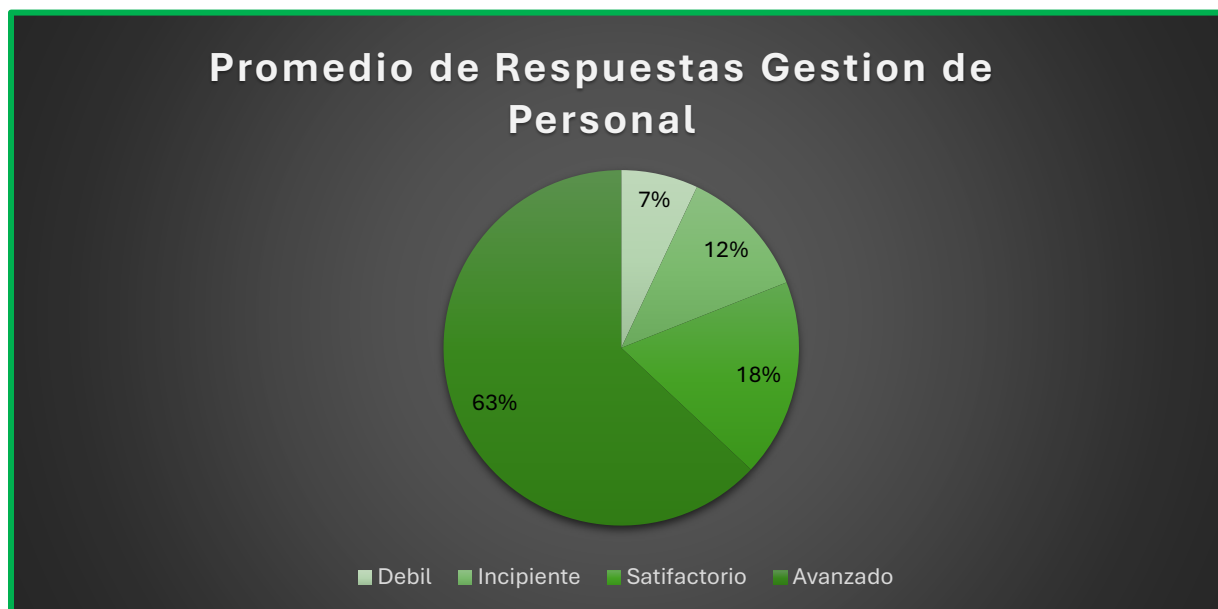
Los porcentajes de "incipiente" y "débil" son menores, pero significativos. En Formación, un 14% lo calificó como "incipiente" y un 6% como "débil", en Convivencia un 11% lo vio como "incipiente" y un 6% como "débil", mientras que en Participación y Vida Democrática estos porcentajes fueron de 11% y 4%, respectivamente. Estos datos muestran que existen desafíos en la implementación efectiva de programas que promuevan la participación activa, el respeto a la diversidad y un acompañamiento formativo más sólido.

En resumen, el promedio de desempeño "avanzado" entre las tres dimensiones es del 64.67%, "satisfactorio" del 18.33%, "incipiente" del 12%, y "débil" del 5.33%. Estos resultados reflejan una gestión educativa sólida, pero también indican áreas que requieren mayor atención, especialmente en lo que respecta a la personalización del apoyo a los estudiantes y la promoción de una participación más inclusiva y democrática en la comunidad educativa.

Gestion de Recursos

Gestion de Personal

Figura 71.

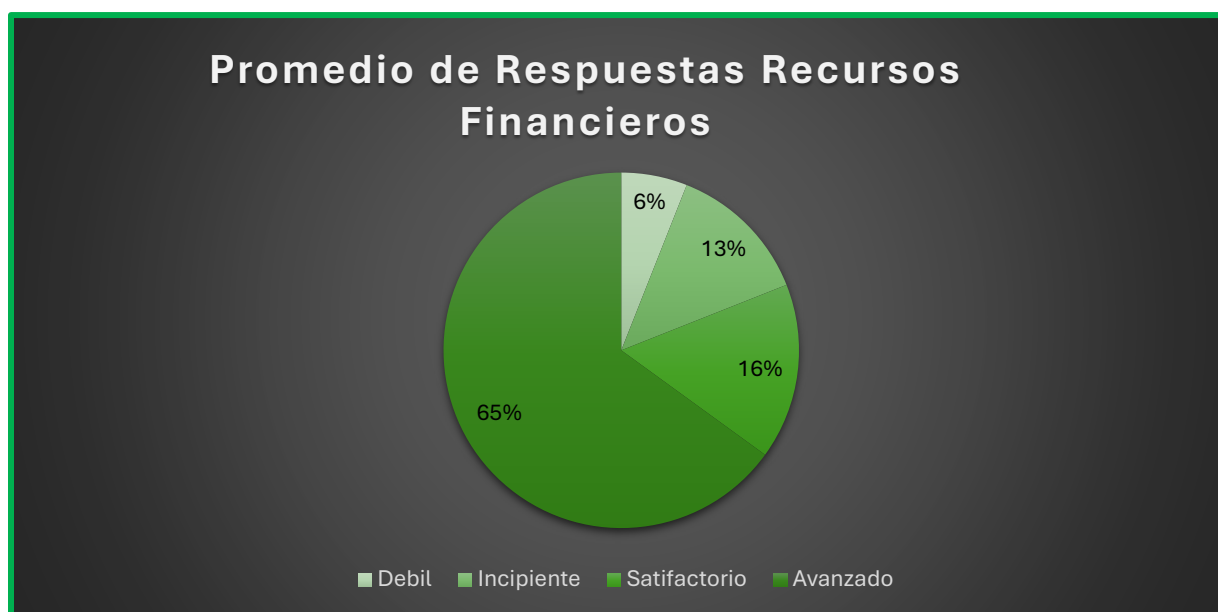


Nota: Grafico elaborado por el autor.

Los resultados en Gestión de Personal reflejan un manejo mayoritariamente positivo en la administración del equipo docente y técnico, con un 63% de las evaluaciones indicando que el colegio avanza de manera sólida en aspectos clave, como la organización administrativa, la implementación de estrategias efectivas para contar con personal idóneo, y el fomento de un clima laboral positivo. Sin embargo, el 18% que lo evalúa como "satisfactorio" sugiere que, si bien se están cumpliendo los estándares, existen oportunidades para mejorar en la retroalimentación del desempeño y el desarrollo profesional. El 12% que lo califica como "incipiente" y el 7% como "débil" señalan que algunos aspectos críticos, como la gestión del crecimiento profesional y el sistema de evaluación del personal, aún requieren ajustes importantes para garantizar un equipo completamente competente y un clima laboral más consistente. A pesar de estos desafíos, los resultados indican que el establecimiento tiene una base sólida sobre la cual seguir construyendo una gestión de personal efectiva y alineada con sus objetivos educativos.

Recursos Financieros

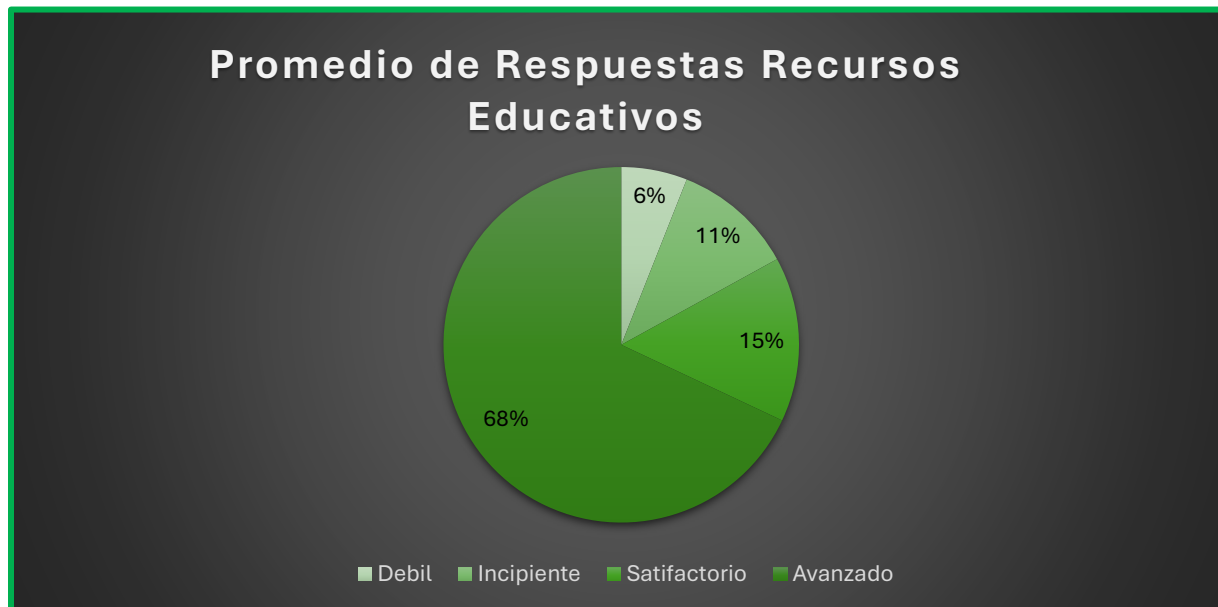
Figura 72.



Nota: Gráfico elaborado por el autor.

Los resultados en Gestión de Recursos Financieros muestran que la mayoría de los encuestados percibe una administración sólida y eficiente, con un 65% considerando que el equipo directivo y el sostenedor gestionan adecuadamente la matrícula, la asistencia y los recursos financieros, asegurando la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional. Además, se destaca el cumplimiento de la normativa vigente y el uso de redes y programas de apoyo para fortalecer el proyecto educativo. No obstante, el 16% que evaluó la gestión como "satisfactoria" indica que, aunque se están siguiendo los procedimientos adecuados, hay áreas con margen de mejora, como un mayor control de gastos o una planificación financiera más precisa. El 13% que lo considera "incipiente" y el 6% que lo califica como "débil" reflejan que algunos aspectos relacionados con la transparencia y la efectividad en la rendición de cuentas aún requieren atención. Sin embargo, en general, el establecimiento muestra un manejo financiero positivo que asegura la estabilidad del proyecto educativo.

Figura 73

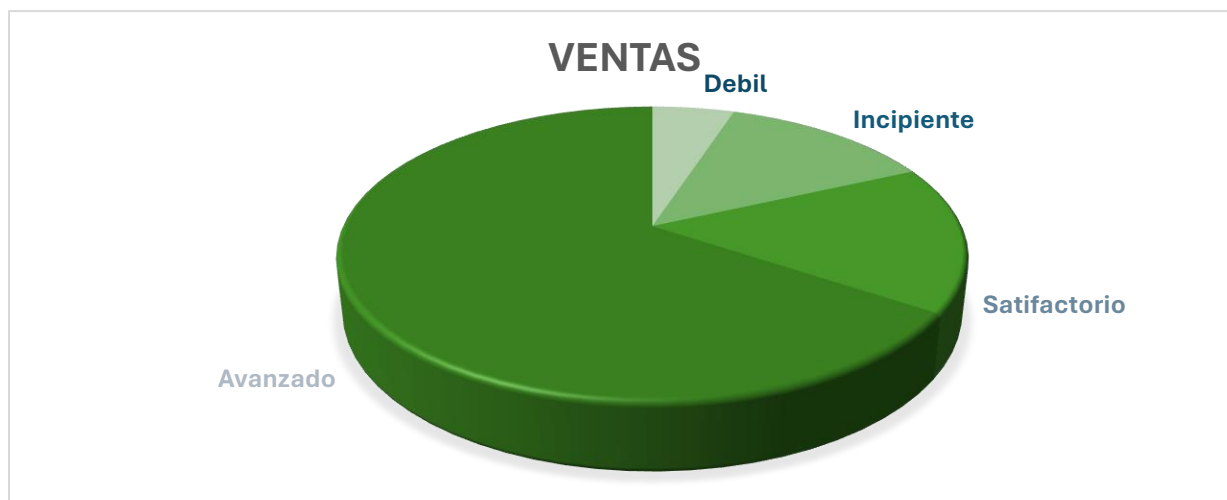


Nota: Gráfico elaborado por el autor.

Los resultados de Gestión de Recursos Educativos indican que el 68% de los encuestados valora positivamente la labor del sostenedor y el equipo directivo en la administración de la infraestructura y el equipamiento escolar, lo que sugiere un compromiso efectivo con la creación de un entorno propicio para el aprendizaje. La mayoría también reconoce la disponibilidad de recursos didácticos adecuados, así como su promoción para potenciar el proceso educativo, reflejando una preocupación por la calidad de la enseñanza. Además, se destaca la existencia de una biblioteca escolar CRA, lo que implica un esfuerzo por fomentar el hábito lector entre los estudiantes. Sin embargo, el 15% que califica la gestión como "satisfactoria" sugiere que, aunque se están realizando esfuerzos significativos, aún hay oportunidades para mejorar el acceso y la calidad de los recursos educativos. Los porcentajes que indican un desempeño "incipiente" (11%) y "débil" (6%) evidencian que existen áreas críticas que requieren atención, especialmente en la optimización de los recursos y su impacto en el aprendizaje. En conjunto, los resultados reflejan una base sólida en la gestión de recursos educativos, pero también resaltan la necesidad de seguir trabajando para garantizar un apoyo integral al aprendizaje de los estudiantes.

RESULTADOS DE LA DIMENSION GESTION DE RECURSOS

Figura. 74



Nota: Gráfico elaborado por el autor. Resultados Gestión de Recursos

El análisis de los resultados en las dimensiones de Gestión de Personal, Gestión de Recursos Financieros y Gestión de Recursos Educativos revela un panorama mayoritariamente positivo, aunque con áreas de mejora significativas. En la Gestión de Personal, el 63% de los encuestados considera que las estrategias implementadas son "avanzadas", lo que indica una organización efectiva y un clima laboral positivo. Sin embargo, un 12% califica la gestión como "incipiente" y un 7% como "débil", lo que sugiere que aún hay desafíos en la evaluación y retroalimentación del personal, así como en el desarrollo profesional.

En cuanto a la Gestión de Recursos Financieros, un 65% de los encuestados evalúa la gestión como "avanzada", evidenciando una adecuada administración de la matrícula, la asistencia de los estudiantes y un manejo presupuestario responsable. No obstante, un 13% lo considera "incipiente" y un 6% "débil", lo que podría señalar la necesidad de mejorar en la transparencia y rendición de cuentas sobre el uso de recursos.

Finalmente, en la Gestión de Recursos Educativos, el 68% de los encuestados se pronuncia favorablemente sobre el mantenimiento de la infraestructura y los recursos didácticos, reflejando un fuerte compromiso hacia un entorno educativo adecuado. Sin embargo, el 15% de respuestas "satisfactorias", junto con un 11% de calificaciones

"incipientes" y un 6% "débil", pone de relieve que es necesario fortalecer la disponibilidad y el uso efectivo de los recursos didácticos, así como mejorar la infraestructura escolar.

En resumen, si bien hay un reconocimiento general de las prácticas efectivas en la gestión del personal, los recursos financieros y los recursos educativos, también es evidente que existen áreas críticas que requieren atención para garantizar una mejora continua y una gestión más efectiva en cada dimensión. La comunidad educativa está bien posicionada para avanzar en estos aspectos, pero es crucial que se aborden las debilidades identificadas para optimizar el rendimiento general del establecimiento.

PLAN DE MEJORAMIENTO

El plan de mejoramiento se diseñó para abordar las debilidades identificadas y potenciar las fortalezas. Los objetivos y metas se establecieron para cada dimensión del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable	Descripción	Fecha de Implementación	Recursos	Indicador de Éxito
Liderazgo	Planificación y gestión de resultados	Fortalecer el liderazgo del director en la planificación estratégica y la gestión de resultados.	Alcanzar un 80% de aprobación en la evaluación de liderazgo.	- Realizar talleres de formación en liderazgo para el director y su equipo.	Director	Capacitar al director y equipo en técnicas de liderazgo efectivo y gestión basada en datos.	Mes 1	Presupuesto para capacitaciones	80% de aprobación en encuestas de liderazgo.
				- Establecer reuniones mensuales para revisar el avance de las metas institucionales.	Equipo directivo	Crear un espacio de comunicación constante sobre el progreso y ajustes necesarios en la gestión.	Mensual	Materiales de apoyo	Registro de asistencia y seguimiento de metas.

Gestión Pedagógica	Enseñanza y aprendizaje	Mejorar la efectividad de las estrategias pedagógicas utilizadas por los docentes.	Aumentar al 75% el porcentaje de docentes que evalúan su práctica como "avanzada".	- Implementar observaciones y retroalimentación entre pares.	Jefatura de UTP	Promover una cultura de mejora continua mediante la observación y retroalimentación entre docentes.	Mes 2	Tiempo de planificación	Resultados de encuestas sobre prácticas pedagógicas.
				- Ofrecer talleres sobre metodologías activas y uso de recursos didácticos.	Jefatura de UTP	Capacitar a los docentes en nuevas metodologías que fomenten el aprendizaje activo.	Mes 3	Recursos didácticos	Registro de participación en talleres.
Formación y Convivencia	Inclusión y clima escolar	Fomentar un ambiente inclusivo y positivo para todos los estudiantes.	Lograr un 90% de satisfacción en encuestas sobre convivencia escolar.	- Desarrollar un programa de formación en habilidades socioemocionales para docentes y estudiantes.	Psicólogo escolar	Capacitar en la identificación y manejo de situaciones de bullying y conflictos en el aula.	Mes 4	Material de capacitación	Resultados de encuestas de convivencia.
				- Realizar actividades que promuevan la integración y la diversidad.	Coordinador de convivencia	Implementar actividades que fomenten el respeto y la diversidad en la comunidad escolar.	Mensual	Recursos para actividades	Participación en actividades de convivencia.

Gestión de Recursos	Recursos financieros	Optimizar la gestión de recursos financieros del establecimiento.	Reducir el 10% de gastos innecesarios en el presupuesto del año anterior.	- Revisar y ajustar el presupuesto anual con base en las necesidades identificadas.	Sostenedor	Evaluar los gastos actuales y buscar alternativas para mejorar la eficiencia del uso de recursos.	Mes 5	Informes de gastos	Comparación de gastos anuales.
				- Implementar un sistema de rendición de cuentas sobre el uso de recursos.	Sostenedor	Crear un informe semestral que detalle el uso de recursos y su impacto en el Proyecto Educativo.	Semestral	Herramientas de gestión	Informe de rendición de cuentas.

CONCLUSION

Este proceso ha implicado una reflexión profunda sobre la realidad actual del establecimiento, permitiendo identificar tanto sus fortalezas como las áreas que requieren atención y desarrollo.

A través de un análisis detallado de la infraestructura, recursos humanos y rendimiento académico, se han delineado estrategias específicas que apuntan a un mejoramiento tangible en diversos aspectos del quehacer educativo. Este enfoque sistemático no solo busca optimizar la enseñanza y el aprendizaje, sino también fomentar un ambiente escolar inclusivo, seguro y motivador que promueva el desarrollo de habilidades sociales.

Un elemento clave del plan es la implicación activa de todos los actores del proceso educativo: docentes, directivos, estudiantes y apoderados. La colaboración entre estas partes es esencial para la implementación efectiva de las estrategias propuestas. Se necesita cultivar un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida, donde cada miembro de la comunidad educativa reconozca su rol en el éxito del colegio. Esto implica no solo la ejecución de las acciones delineadas, sino también una comunicación fluida.

La rendición de cuentas y la capacidad de ajuste son fundamentales en cualquier proceso de mejora. Esto garantizará que el plan se mantenga relevante y eficaz, asegurando que se aborden de manera oportuna las necesidades emergentes y que se celebren los logros alcanzados.

El diagnóstico y plan de mejoramiento educativo del Colegio Emanuel representa una oportunidad invaluable para transformar la realidad educativa de la institución. Este esfuerzo no solo busca responder a las necesidades actuales, sino que también establece las bases para un futuro sostenible, donde la educación de calidad y el compromiso con valores cristianos sean pilares fundamentales en la formación de ciudadanos íntegros y responsables. A medida que avanzamos en la implementación de este plan, es crucial recordar que la mejora continua es un viaje compartido que exige dedicación, innovación y pasión por la educación. Solo a través de este compromiso colectivo se podrá garantizar que cada estudiante alcance su máximo potencial y contribuya de manera positiva a la sociedad.

BIBLIOGRAFIA

1. Ábalos, P. (2008). *Organizaciones que aprenden* [PDF]. Universidad de Granada. [https://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones LINEA3 files/organizaciones%20que%20aprenden.pdf](https://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones_LINEA3_files/organizaciones%20que%20aprenden.pdf)
2. Agencia Orienta. (2019). *Evaluación diagnóstico integral*. Agencia Orienta. <https://agenciaorienta.gob.cl/otros/basica/14316>
3. Alzate Ibáñez, A. M. y López Niño, D. (2018). El estado del arte y el marco teórico en la investigación: una base para el desarrollo de trabajos de grado: (1 ed.). Bogotá, D.C, Publicaciones Universidad de América. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/223230?page=50>.
4. Aquilino, N., Arena, E., Bode, M., & Scolari, J. (2019, febrero). *Guía N° 3: Teoría de cambio*. En Serie ¿Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas?. Buenos Aires: CIPPEC. Recuperado de <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2019/03/ME-Guia-3.pdf>
5. Arrieta Rojas, L. A. (2017). *Diagnóstico de la educación en Colombia*. Atlante. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2017/12/diagnostico-educacion.html>
- Gonzalo Trigo-Soto, L. (2021). La Relevancia Del Marco Teórico (Mt) en La Iniciación Científica.
6. Currículum Nacional. (Santiago de Chile, 2021) *Estándares de aprendizaje del Ministerio de Educación*. https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508_estandar.pdf
7. Directores que Hacen Escuela. (2015). *Mejorar la escuela / El Diagnóstico institucional*. OEI. <https://portaldelas escuelas.org/wp-content/uploads/2016/03/1.-El-diagnostico-institucional.pdf>
8. Gonzalo Trigo-Soto, L. (2021). La relevancia del marco teórico (Mt) en la iniciación científica. Una aproximación desde la ciencia política y el estudio del desarrollo histórico institucional. *Revista Panorama*, 15(29), page=3. <https://revistas.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/2536/2415>
9. Gutiérrez Ríos, M. Y. (II.) y Correa Arias, C. (II.) (2022). *Investigación educativa: itinerarios categoriales en el desarrollo de marcos teóricos: (1 ed.)*. Bogotá, D. C, Universidad de La Salle - Ediciones Unisalle. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/221297?page=24>
10. Gutiérrez Ríos, M. Y. (II.) y Correa Arias, C. (II.) (2022). *Investigación educativa: itinerarios categoriales en el desarrollo de marcos teóricos: (1 ed.)*. Bogotá, D. C, Universidad de La Salle - Ediciones Unisalle. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/221297?page=25>

11. Hacer Escuela. (2016). *Un diagnóstico implica: Analizar la situación de la escuela en general y las condiciones y prácticas institucionales vinculadas al aprendizaje*. Recuperado de [https://portaldelasescuelas.org/uploads/2016/03/\[nombre del archivo\].pdf](https://portaldelasescuelas.org/uploads/2016/03/[nombre del archivo].pdf)
12. Ley General de Educación (Ley N° 20.370). (2009). Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1006043>
13. Ley de Inclusión Escolar (Ley N° 20.845). (2015). Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1078172>
14. López, I., Valenzuela, J.P., Vanni, X. y Herrera, J. (2019). Evaluación longitudinal de las acciones formativas de LIDERES EDUCATIVOS para la mejora en centros escolares públicos. Informe Técnico N° 2. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile. Recuperado de https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/09/IT2-L4-IL_JPV_XV_JH-EVALUACION-LONGITUDINAL-DE-LAS-ACCIONES-FORMATIVAS-DE-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf
15. Marttelli Welsch, R. (2024). *Actividad de aplicación Magíster Profesional en Educación mención Gestión de Calidad: Proyecto Educativo Institucional. Colegio Emanuel, Viña del Mar, Valparaíso*. Tutor: R. Riffo San Martín. Santiago, Chile. [Actividad de aplicación, Universidad Miguel de Cervantes]
16. Pareja Fernández de la Reguera, J. A. (2006). Una clave para la calidad de la institución educativa: los planes de mejora. *Educación y Educadores*, 9 (2), 171-185: (ed.). Bogotá, Colombia: D - Universidad de La Sabana. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/16214?page=8>.
17. Remedi, E. (2004) "La intervención educativa". Conferencia magistral presentada en el marco de la Reunión Nacional de Coordinadores de la Licenciatura en Intervención Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional, celebrada del 28 de marzo al 2 de abril de 2004 en México, D.F. Recuperado de <https://elvs-tuc.infod.edu.ar/sitio/nuestra-escuela-formacion-situada/upload/Conferencia Eduardo Remedi 1 .pdf>
18. Spakowsky, E. (2021). *La evaluación institucional: tejiendo tramas: (ed.)*. Argentina, Homo Sapiens Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/177037?page=66>.
19. Spakowsky, E. (2021). *La evaluación institucional: tejiendo tramas: (ed.)*. Argentina, Homo Sapiens Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/177037?page=67>. Definición de plan de mejoramiento educativo.
20. Una Aproximación Desde La Ciencia Política Y El Estudio Del Desarrollo Histórico Institucional. *Revista Panorama*, 15(29), page=3. <https://revistas.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/2536/2415>