



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

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LA
ESCUELA ESPECIAL DE LENGUAJE GRANJERITOS, DE LA
COMUNA DE LA GRANJA, REGIÓN METROPOLITANA**

Candidato a magíster: María Francisca Báez Monasterio

Tutor disciplinar: Amely Vivas

Tutor metodológico: Marlenis Martínez

La Granja, Región Metropolitana

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
ÍNDICE DE TABLAS	IV
RESUMEN	V
INTRODUCCIÓN	6
MARCO TEÓRICO	7
ESTADO DEL ARTE	7
GESTIÓN PEDAGÓGICA Y CURRICULAR	9
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	11
ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO	13
PLAN DE MEJORAMIENTO	14
LIDERAZGO ESCOLAR	16
CALIDAD EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR	18
MARCO CONTEXTUAL	20
HISTORIA DE LA ESCUELA	20
DESCRIPCIÓN DE CARGOS	22
<i>Administradora educacional</i>	22
<i>Director de Educación</i>	23
<i>Jefa de Unidad Técnica Pedagógica (UTP)</i>	25
<i>Docentes</i>	26
<i>Fonoaudióloga</i>	27
<i>Asistente en Educación</i>	29
<i>Auxiliar</i>	31
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	32
DETERMINACIÓN DE LOS ESTÁNDARES	32
DIAGNÓSTICO SEGÚN ESTÁNDARES	36
ANÁLISIS FODA	40
ANÁLISIS EFI – EFE	42
ANÁLISIS CAME	45

ANÁLISIS DE RESULTADOS	48
EVALUACIÓN CON OBSERVACIÓN DIRECTA	48
GESTIÓN PEDAGÓGICA	49
ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA	51
APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES	53
LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR	55
LIDERAZGO FORMATIVO Y ACADÉMICO DEL DIRECTOR	57
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS	59
FORMACIÓN ESCOLAR	61
CONVIVENCIA ESCOLAR	63
PARTICIPACIÓN ESCOLAR	66
GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	68
GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y ADMINISTRACIÓN	70
GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS	71
CAPÍTULO VI: PLAN DE MEJORAMIENTO	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 PERFIL DE CARGO ADMINISTRADORA EDUCACIONAL	22
TABLA 2 PERFIL DE CARGO DIRECTOR DE EDUCACIÓN	24
TABLA 3 DESCRIPCIÓN DE CARGO UTP	25
TABLA 4 DESCRIPTOR DE CARGO DOCENTES	27
TABLA 5 DESCRIPTOR DE CARGO FONOAUDIÓLOGA	28
TABLA 6 DESCRIPTOR DE CARGO ASISTENTE EN EDUCACIÓN	30
TABLA 7 DESCRIPTOR DE CARGO AUXILIAR	31
TABLA 8 DIAGNÓSTICO INICIAL SEGÚN ESTÁNDARES	36
TABLA 9 ANÁLISIS FODA	40
TABLA 10 MATRIZ EFI	43
TABLA 11 MATRIZ EFE	44
TABLA 12 ANÁLISIS CAME	46
TABLA 13 ESCALA EVALUATIVA PARA EL ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DEL PROCESO	48
TABLA 14 RESULTADOS DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA	49
TABLA 15 ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA	52
TABLA 16 APOYO AL DESARROLLO ESTUDIANTIL	53
TABLA 17 LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR	55
TABLA 18 LIDERAZGO FORMATIVO Y ACADÉMICO DEL DIRECTOR	57
TABLA 19 PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS	59
TABLA 20 FORMACIÓN ESCOLAR	61
TABLA 21 CONVIVENCIA ESCOLAR	64
TABLA 22 PARTICIPACIÓN ESCOLAR	66
TABLA 23 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	69
TABLA 24 GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y ADMINISTRACIÓN	70
TABLA 25 GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS	72
TABLA 26 PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA Y CALIDAD ESCOLAR	74

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo la implementación de un Plan de Mejoramiento basado en los resultados obtenidos a partir de la evaluación de las dimensiones del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. Este plan busca abordar las áreas de oportunidad identificadas en el establecimiento educativo, para optimizar su funcionamiento y la calidad educativa en un plazo de un año. El Plan de Mejoramiento se estructuró en torno a cuatro dimensiones clave: Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. Cada dimensión se desglosó en subdimensiones, asignándose objetivos específicos, metas alcanzables y acciones detalladas para su implementación. Se establecieron responsables para cada acción y se definieron plazos claros, permitiendo una evaluación continua del impacto de las medidas adoptadas. Además, se promovió la colaboración entre el equipo directivo, docentes, y otros actores clave de la comunidad escolar.

La implementación del plan resultó en avances significativos en todas las dimensiones evaluadas. En la Gestión Pedagógica, se mejoró la claridad en la comunicación de los objetivos de aprendizaje y se incrementó la retroalimentación personalizada. En Liderazgo, se adoptaron decisiones basadas en datos y se redujo la rotación docente. La Convivencia Escolar mostró avances en la resolución de conflictos y la disminución de casos de bullying, mientras que la Gestión de Recursos alcanzó logros en la disponibilidad de recursos pedagógicos y tecnológicos, así como en la mejora de la infraestructura del establecimiento. El Plan de Mejoramiento implementado logró resultados positivos en todas las áreas evaluadas, contribuyendo a la mejora de la calidad educativa en el establecimiento. Sin embargo, se recomienda seguir monitoreando y ajustando las acciones conforme a las necesidades emergentes, garantizando que los avances se mantengan y se fortalezcan a largo plazo. El compromiso y la colaboración de toda la comunidad educativa fueron fundamentales para el éxito de este proceso.

INTRODUCCIÓN

El contexto educativo chileno ha experimentado diversos desafíos en los últimos años, los cuales se han visto reflejados en la necesidad de fortalecer la calidad de la gestión escolar a nivel nacional. A pesar de los esfuerzos realizados en la mejora de las infraestructuras, los recursos y los programas pedagógicos, muchos establecimientos educativos siguen enfrentando barreras que impactan negativamente en el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes. Esta situación ha hecho imprescindible implementar modelos de calidad que permitan evaluar y optimizar cada uno de los aspectos que componen la gestión educativa, desde la planificación pedagógica hasta la convivencia escolar.

En este marco, el presente trabajo se enmarca en un proceso de mejora continua que responde a los resultados obtenidos a través de la evaluación de las dimensiones del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. La evaluación de estas dimensiones —Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos— permitió identificar tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad dentro del establecimiento, lo que motivó la creación de un Plan de Mejoramiento. Este plan busca abordar las necesidades detectadas, enfocándose en mejorar el rendimiento académico, el ambiente de trabajo y las condiciones para el desarrollo integral de los estudiantes.

La implementación de este plan no solo tiene como fin responder a los resultados de la evaluación, sino también proporcionar una herramienta estratégica que permita transformar el entorno escolar hacia una gestión más eficiente, inclusiva y de alta calidad. A lo largo de este trabajo, se presentarán los métodos aplicados, los resultados alcanzados y las conclusiones que permiten visualizar un camino hacia la mejora educativa en el establecimiento.

MARCO TEÓRICO

Estado del arte

El análisis de la recolección de datos por parte de los directores y su impacto en la mejora educativa es fundamental para entender cómo los datos influyen en el diseño de planes de mejora. En el estudio realizado por Quiroga & Aravena (2018), se destaca que; “los directores recolectan preferentemente datos sobre el comportamiento de los alumnos, sobre la relación escuela-familia y sobre las prácticas de enseñanza de los profesores” (p. 1).

Esto demuestra la atención que los directores dan a los aspectos sociales y comportamentales en lugar de centrarse en el núcleo pedagógico. Según los Quiroga & Aravena (2018); “es evidente que los directores cuentan con pocos datos del núcleo pedagógico, lo que impide que los planes de mejoramiento logren cambios o mejoras en el aula” (p. 1).

Esta limitación en la recopilación de datos sobre el aspecto pedagógico fundamental demuestra cómo la falta de datos claros y completos puede dificultar el impacto de los planes de mejora en el aula, limitando su efectividad a largo plazo. Por otro lado, el proceso administrativo y su relación con el fortalecimiento institucional es otro aspecto clave que impacta directamente en el éxito de los procesos educativos. De esta forma, Tumbaco Nieves & Pibaque Pionce (2023), afirma que; “en cuanto a las etapas del proceso administrativo existen deficiencias puesto que no se ejecutan de manera adecuada, lo cual repercute de manera directa en el fortalecimiento institucional” (p. 2). La investigación demuestra cómo una deficiente ejecución de las etapas del proceso administrativo afecta la estabilidad y mejora institucional, lo que limita la efectividad del sistema educativo.

Para Tumbaco Nieves & Pibaque Pionce (2023), es fundamental; “corregir ciertos aspectos del proceso administrativo que se lleva a cabo en la institución con la finalidad de mejorar el sistema educativo y optimizar el fortalecimiento institucional” (p. 2). Esta perspectiva pone de manifiesto la necesidad de revisar y

ajustar los procesos administrativos para mejorar la calidad educativa y fortalecer las instituciones.

En cuanto a la educación inclusiva, los estudios de Arboleda (2024) abogan por una profunda reflexión sobre el “otro” y cómo este concepto debe ser incorporado en el ámbito educativo, de esta forma Arboleda (2024) declara; “la ética de la compasión implica bajar de nuestra ‘cabalgadura’, de nuestra reputación y dignidad, mancharnos el vestido y asumir la causa del otro” (p. 1), una invitación a reconocer al otro como esencial en la construcción de la educación.

La compasión, en este sentido, no solo se refiere a una actitud ética, sino también a un proceso de revalorización del otro en los espacios educativos, un enfoque que desafía las estructuras de poder dominantes. Arboleda (2024) también señala que “nadie es humano por sí solo, sino por el otro; la subjetividad viene de ‘fuera’” (p. 3), enfatizando que las relaciones humanas y educativas deben estar basadas en la interdependencia y el reconocimiento de la humanidad compartida, un principio clave para la educación inclusiva.

En relación con el mejoramiento del espacio educativo en el aula, Jumbo-Jumbo (2024) destaca la importancia de la inclusión como factor clave para la calidad educativa, argumentando que “la educación inclusiva contribuye a la formación integral del estudiante, desde la perspectiva de la individualidad y el aprendizaje personalizado” (p. 25). Este enfoque resalta cómo la adaptación a las necesidades individuales de los estudiantes mejora su proceso de aprendizaje, creando un entorno donde todos pueden desarrollarse de acuerdo a sus capacidades. Además, se destaca que “la educación inclusiva se considera una condición indispensable para lograr un sistema educativo de calidad” (p. 27), lo que resalta su papel esencial en la creación de un sistema educativo equitativo y accesible para todos.

Finalmente, Torres Cuevas et al. (2024) proponen una revalorización de los conocimientos indígenas en la gestión educativa, argumentando que “el funcionamiento de la escuela en territorios indígenas se caracteriza por utilizar un sistema de gestión descontextualizado que ignora y excluye dimensiones sociales,

culturales, epistémicas y ambientales presentes en la vida cotidiana de los pueblos indígenas” (p. 30).

La propuesta de contextualizar la gestión educativa en territorios indígenas se basa en la necesidad de reconocer y respetar los conocimientos y prácticas locales, favoreciendo una educación que sea culturalmente relevante. Según Torres Cuevas et al. (2024), “es necesario reconsiderar cómo el poder puede ser redistribuido y compartido con los actores locales para crear un modelo educativo más justo y equitativo” (p. 32), destacando la importancia de un enfoque inclusivo que respete la diversidad cultural y promueva la participación activa de las comunidades en la toma de decisiones educativas.

Gestión pedagógica y curricular

La gestión pedagógica curricular es un proceso esencial dentro de las instituciones educativas y, según Beltrán (2014), "la gestión pedagógica curricular se entiende como el conjunto de procedimientos que los docentes realizan para llevar el currículo desde la objetivación (currículo prescrito), pasando por el moldeamiento y adaptación del mismo, hasta la realidad educativa" (p. 941).

Esta gestión es clave para mejorar los resultados de aprendizaje, especialmente en contextos de vulnerabilidad, donde las Unidades Técnico Pedagógicas (UTP), lideradas por los jefes de Unidades Técnico Pedagógicas (JUTP), desempeñan un papel central. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos, Beltrán (2014) señala que la calidad de la gestión educativa evidencia actualmente deficiencias severas, destacando que, a menudo, las tareas de los JUTP se desvían de su función central, declarando que, "los JUTP dedican mucho tiempo enfocado a tareas ajenas a la gestión pedagógico-curricular" (Beltrán, 2014, p. 940).

Lo cual refleja una dificultad para implementar una gestión efectiva debido a la falta de enfoque en el núcleo pedagógico. Esta desviación afecta el rendimiento global del sistema educativo y contribuye a la persistencia de esquemas burocráticos. Finalmente, la presencia de estructuras jerárquicas rígidas en las que se separan decisores y ejecutores también impacta negativamente en la gestión

pedagógica. Tal como Beltrán (2014) menciona, "un aspecto central en la gestión de los sistemas escolares y que genera que las UTP continúen anclándose en la lógica burocrática se asocia con las estructuras jerárquicas que separan decisores y ejecutores" (p. 941).

Esta organización limita la capacidad de adaptación y flexibilidad dentro de las instituciones, lo cual es crucial para mejorar la calidad educativa en entornos vulnerables. Desde otra arista, la gestión pedagógica y curricular, en el contexto del trabajo por competencias, representa un desafío fundamental para los docentes y las instituciones educativas.

Tal como señala Caro-Quintana (2020), uno de los principales obstáculos es "no conocer el enfoque competencial en sí o de forma deficiente y así hacer un mal empleo" (p. 45), lo cual puede conducir a la realización de prácticas pedagógicas no fundamentadas. En este sentido, una de las dificultades más comunes es organizar todos los procesos de enseñanza en torno a trabajos prácticos sin alcanzar un consenso claro sobre las prioridades de enseñanza, lo que puede llevar a una reducción de los elementos del currículo. Esta falta de coherencia y orientación pedagógica afecta directamente al desarrollo de competencias en los estudiantes.

Además, la implementación de un nuevo enfoque curricular que considere las competencias básicas exige un cambio significativo en la forma en que se conciben las tareas pedagógicas. Según Bolívar (2008), este enfoque implica "cambios sustantivos, relativos a la definición de tareas asociadas a las competencias básicas", lo que incluye actitudes, destrezas, habilidades y valores. Para lograr una gestión efectiva del currículo bajo esta perspectiva, el profesorado debe conocer cómo dinamizar grupos, gestionar el trabajo en equipo y aplicar métodos adecuados para facilitar la adquisición de competencias.

Caro-Quintana (2020) destaca que este proceso no solo depende de la implementación de nuevas metodologías, sino también de una evaluación que valore las capacidades de los estudiantes a través de diferentes tareas, con el fin de comprobar el nivel de adquisición de las competencias.

Por otro lado, la institucionalización del trabajo por competencias requiere una colaboración estrecha entre los equipos de gestión y el profesorado. Para ello, es fundamental realizar ajustes en el sistema de aprendizaje y promover un enfoque integrador de competencias que no dependa de una sola disciplina. Caro-Quintana (2020) resalta que

"las prácticas pedagógicas en el proceso de adquisición y desarrollo de las competencias son un pilar fundamental, por lo mismo, dependerá del cómo diseña e implementa el acto pedagógico; el grado de complejidad de las competencias que quiera desarrollar en los estudiantes, y los resultados de aprendizajes que se obtengan, es así como llegamos a concluir que las prácticas pedagógicas que sobresalen en su implementación" (p. 258).

Es necesario que los docentes colaboren y tomen decisiones conjuntas respecto al currículo, lo que permitirá avanzar hacia una cultura de desarrollo competencial. Aunque aún existen desafíos en cuanto a la sistematización de estas prácticas, se evidencian avances en la colaboración entre educadores, especialmente con el trabajo por departamentos y la instauración de horas de colaboración, lo que fomenta el trabajo colectivo y la interdisciplinariedad (Casanova, 2012; Perrenoud, 2007). Sin embargo, Caro-Quintana (2020) concluye que estos avances siguen siendo incipientes y se requieren más esfuerzos para lograr un desarrollo pleno de las competencias en los estudiantes.

Diagnóstico institucional

El diagnóstico institucional es un proceso fundamental para la comprensión y mejora de las organizaciones, especialmente en el ámbito educativo. En el contexto de la gestión organizacional y el fortalecimiento institucional, Torres-Baque & Pibaque-Pionce (2024) enfatizan la importancia de realizar un diagnóstico situacional dentro de las instituciones educativas, como se ilustra en su estudio sobre la Escuela de Educación Básica Fiscal Dr. Edmundo Carbo.

Según Torres-Baque & Pibaque-Pionce (2024), el diagnóstico institucional no solo permite identificar las fortalezas y debilidades internas, sino que también sirve de base para el desarrollo de planes estratégicos orientados al fortalecimiento organizacional. A través de un análisis profundo de la realidad institucional, se pueden establecer acciones concretas para mejorar la gestión educativa y asegurar un entorno propicio para el aprendizaje.

De manera similar, Franco-Arroyave & Cerquera-Arbeláez (2024) destacan el papel del diagnóstico en la internacionalización con impacto social, particularmente en instituciones educativas superiores. En este contexto, el diagnóstico se convierte en una herramienta esencial para identificar las necesidades y los recursos disponibles en cada etapa de un proyecto de internacionalización, lo cual incluye la motivación de los involucrados y la adaptación a las realidades sociales y educativas locales. Este enfoque acentúa la necesidad de un diagnóstico integral que considere tanto los factores internos como los externos, para asegurar que la internacionalización no solo sea un proceso de expansión académica, sino también de beneficio para la comunidad.

Por otro lado, Angulo Cázares (2018) aborda el diagnóstico institucional desde una perspectiva más crítica, utilizando la herramienta de la Gramática Institucional de Crawford y Ostrom para analizar los problemas de agencia en la educación básica en México. A través de este enfoque, se busca entender cómo las normativas y reglas institucionales afectan la conducta docente y, por ende, el funcionamiento general de las instituciones educativas. El diagnóstico en este contexto permite deconstruir las normas existentes, con el fin de replantearlas y hacerlas más eficaces en el cumplimiento de los objetivos educativos.

Finalmente, Carrillo Trujillo et al. (2021) proponen una herramienta diagnóstica para la incorporación de la perspectiva de género en la educación superior en México. Este diagnóstico busca evaluar las condiciones institucionales que favorecen o dificultan la inclusión de la perspectiva de género en los planes y programas educativos. La creación de una ficha diagnóstica preliminar, según estos autores, es esencial para detectar áreas de mejora en cuanto a la igualdad de

género dentro de las instituciones educativas y para implementar políticas inclusivas que promuevan un ambiente de aprendizaje más equitativo.

Estándares indicativos de desempeño

Los estándares de desempeño en la educación son instrumentos fundamentales para medir y garantizar la calidad del proceso educativo en diversos contextos. En América Latina, estos estándares no solo ayudan a definir las expectativas sobre el desempeño docente, sino también a establecer las competencias necesarias en los estudiantes y la institución misma. Estos criterios son claves para la mejora continua, y su implementación y evaluación son esenciales para el fortalecimiento de los sistemas educativos en la región.

En el caso de (De la Rosa Ramírez, 2023), el acompañamiento pedagógico se presenta como una pieza clave para el cumplimiento de los estándares de desempeño docente en el nivel secundario. Este acompañamiento tiene como objetivo ayudar a los docentes a ajustar sus prácticas pedagógicas a los estándares establecidos por los ministerios de educación, asegurando así que se logren las competencias necesarias para el desarrollo académico y personal de los estudiantes. En este sentido, el acompañamiento pedagógico actúa como una herramienta de apoyo que favorece la reflexión crítica y el ajuste de estrategias pedagógicas, lo que impacta positivamente en la calidad del aprendizaje.

A nivel de educación superior, el estudio de Hernández Paz et al. (2023) sobre la evaluación y acreditación de la calidad educativa en las universidades mexicanas pone de manifiesto que los estándares de desempeño deben ser entendidos dentro de un enfoque integrador.

Estos estándares no solo evalúan la enseñanza, sino también la gestión administrativa y los procesos de investigación. La implementación efectiva de estos estándares es clave para mejorar el desempeño de las instituciones, asegurando su calidad y su alineación con las necesidades del mercado laboral y la sociedad en general.

En términos de gestión educativa, Medina Cárdenas et al. (2023) discuten cómo los estándares de calidad impactan la gestión educativa y administrativa de las universidades públicas en América Latina. La revisión de estos estándares es esencial para superar los desafíos que enfrentan las instituciones educativas en la región, como la baja calidad en la gestión y el rendimiento académico. En este sentido, la aplicación de estos estándares ayuda a las universidades a mejorar sus procesos internos y a optimizar los resultados educativos.

Por lo tanto, los estándares de desempeño son esenciales para garantizar la calidad y el éxito en los diversos niveles del sistema educativo. A través de su correcta implementación y evaluación, los estándares permiten mejorar tanto la labor docente como la gestión institucional (Mendoza Mendoza et al., 2023). Sin embargo, es importante que estos estándares sean revisados y adaptados continuamente a las realidades locales, como lo evidencian los estudios realizados en distintos países de América Latina, donde el contexto educativo y cultural demanda enfoques específicos para optimizar el aprendizaje y la enseñanza.

Plan de mejoramiento

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es un instrumento esencial dentro de las políticas educativas en diversos contextos latinoamericanos, cuyo objetivo es garantizar la mejora continua del sistema educativo. Este plan tiene una gran relevancia en la gestión educativa, ya que establece estrategias para mejorar el desempeño académico de los estudiantes y la eficiencia de la administración educativa (Mora Vargas, 2011).

Según Ganga-Contreras et al. (2023), el Plan de Mejoramiento Educativo y Estratégico Local se define como "la estrategia educativa y gestión durante determinado tiempo" (p. 9), y es un componente clave dentro de los Convenios de Desempeño que se firman entre los directores de los establecimientos educativos y los Servicios Locales de Educación Pública. Este convenio busca una mejora integral en la calidad educativa mediante la implementación de acciones específicas que respondan a las necesidades del contexto institucional.

Además, Ganga-Contreras et al. (2023) destacan que "los mecanismos de control se materializan a través del convenio de desempeño, el Plan de Mejoramiento Educativo y Estratégico Local" (p. 9), lo cual recalca la importancia del PME como una herramienta de seguimiento y evaluación del progreso alcanzado por los establecimientos educativos. Este enfoque permite una evaluación constante del avance en la calidad educativa, alineada con los objetivos planteados en el convenio.

Por su parte, Castro Valle et al. (2016) investigaron la relación entre el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el PME en diversas escuelas chilenas. En su análisis, los autores encuentran que "los PEI de las escuelas presentan estructuras e identidades distintas y los PME tienen una sola lógica de elaboración con propósitos similares" (p. 56). Este hallazgo sugiere que, aunque cada escuela puede tener un enfoque particular en su PEI, los PME deben ser coherentes y alineados con los objetivos educativos comunes, como un medio para asegurar que las acciones y estrategias implementadas sean efectivas.

Castro Valle et al. (2016) también concluyen que "tres escuelas presentan una coherencia mediana y la restante una alta coherencia referida a la relación explícita entre PEI y PME" (p. 57). Este nivel de coherencia es crucial para que los planes de mejora sean verdaderamente eficaces y logren los objetivos educativos establecidos. La participación activa de la comunidad educativa en la elaboración, difusión, implementación y evaluación del PME es fundamental para garantizar su éxito, como lo afirman los autores: "los integrantes de la comunidad educativa tienen una participación diferenciada en los procesos de elaboración, difusión, implementación y evaluación del PEI y PME" (p. 58).

El Plan de Mejoramiento Educativo también juega un papel esencial en la evaluación educativa, un aspecto clave en la mejora de la calidad educativa. Mora Vargas (2011) resalta que "la evaluación educativa es una estrategia útil y necesaria para el mejoramiento de la calidad de la educación" (p. 19), lo que implica que el PME debe estar integrado en un proceso evaluativo continuo que permita ajustar las estrategias y acciones de mejora según los resultados obtenidos.

Para Mora Vargas (2011), la evaluación en los planes de mejoramiento debe seguir un enfoque metodológico claro: "la evaluación es categorizada en cuatro períodos o generaciones" (p. 22), lo que permite entender cómo han evolucionado las estrategias de evaluación y cómo se pueden aplicar a la mejora educativa. Este enfoque histórico ayuda a comprender las bases de los enfoques evaluativos actuales, los cuales son esenciales para la efectividad del PME.

En cuanto a la implementación de estos planes, es crucial que se realice un diagnóstico inicial que permita identificar las áreas de mayor necesidad en la institución. Esto es fundamental para que el PME sea diseñado de acuerdo a las realidades del establecimiento educativo, como lo indican los autores citados previamente.

Liderazgo escolar

El liderazgo escolar es un componente esencial en la gestión educativa y juega un papel fundamental en la mejora de la calidad educativa. En este sentido, la investigación de Ciencia Latina (2021) destaca que,

“el liderazgo directivo en la gestión escolar influye directamente en los resultados académicos, siendo un factor determinante para la calidad educativa” y “el buen desempeño del liderazgo pedagógico contribuye a la obtención de resultados educativos de alta calidad, ya que permite una organización efectiva y la implementación de estrategias que impactan positivamente en el aprendizaje de los estudiantes” (pp. 1-2).

Este enfoque avala la importancia de un liderazgo claro y bien orientado hacia la mejora continua como una estrategia clave para el desarrollo académico. Por otro lado, Pedraza-Montaña et al. (2023) refuerzan la idea de que

“el liderazgo pedagógico es una herramienta clave para optimizar el desempeño docente, vinculada a programas escolares de mejora continua que enfrentan los desafíos educativos actuales” (p. 1).

Los autores argumentan que,

“el liderazgo pedagógico permite establecer estrategias que incrementan la calidad y el rendimiento escolar de los alumnos, especialmente en niveles educativos iniciales como el preescolar” (p. 1).

De esta manera, señalan que,

“la implementación de estrategias efectivas en liderazgo pedagógico no solo impacta el aprendizaje de los estudiantes, sino que también contribuye a la difusión de buenas prácticas a través de diversos medios educativos, generando un efecto multiplicador en la calidad educativa” (p. 1).

A su vez, Marín-González & Alfaro Escobar (2021) presentan una visión del liderazgo escolar desde un enfoque estratégico, indicando que

“es necesario que el liderazgo de los directores se oriente hacia un estilo estratégico, que no solo fortalezca las acciones dentro de la institución, sino que también se alinee con los objetivos institucionales de calidad educativa, la gestión educativa debe ser innovadora y orientada a resultados, con un liderazgo estratégico que impulse mejoras en los componentes de progreso, desempeño, eficiencia y ambiente escolar, promoviendo así un entorno favorable para el aprendizaje” (pp. 1-2).

Finalmente, Pacco Miranda & Dávila Rojas (2022), se concluye que,

“una gestión escolar exitosa depende del compromiso de los directores, quienes deben poseer sólidas competencias profesionales para ejercer un liderazgo transformacional, distributivo y pedagógico” (p. 1).

Además, afirman que “una escuela gestionada con un liderazgo pedagógico de este tipo tiene mayores posibilidades de asegurar una educación de calidad,

alineada con las necesidades de la sociedad y los objetivos de aprendizaje a largo plazo” (p. 3).

Calidad educativa y gestión escolar

La gestión escolar y la calidad educativa están profundamente interrelacionadas, y su dinámica constituye un elemento fundamental para el éxito de las instituciones escolares. Hernández Mendocilla (2022) destaca que,

“la calidad educativa y la gestión escolar son componentes indispensables que deben ser comprendidos y gestionados conjuntamente para garantizar una mejora continua en el ámbito educativo” (p. 1).

En su investigación, el autor resalta que la calidad educativa “funciona como un resumen de las diversas perspectivas sobre lo que se entiende por una educación de calidad, lo que a su vez influye de manera directa en la forma en que se lleva a cabo la gestión escolar” (p. 2). Este enfoque avala que una gestión escolar eficiente depende de la capacidad de los líderes educativos para integrar estos conceptos y traducirlos en prácticas efectivas dentro de la institución, garantizando así un aprendizaje de alta calidad. En una línea similar, Lucero-Tello et al. (2024) afirman que,

“una mala gestión escolar impacta directamente en el aprendizaje de los estudiantes, siendo este uno de los principales problemas que afecta a los sistemas educativos actuales” (p. 2).

A través de un estudio basado en un análisis cualitativo y descriptivo de literatura, los autores concluyen que “las deficiencias en la gestión escolar, particularmente en aspectos clave como la organización y el liderazgo pedagógico, se traducen en una baja calidad educativa, afectando el desarrollo académico de los alumnos” (p. 3).

Finalmente, Rojas Gordillo et al. (2023) se enfocan en la educación superior, señalando que “la calidad educativa en las instituciones de educación superior (IES)

ha avanzado en los últimos años, pero aún está en un proceso de consolidación, con la necesidad de fortalecer los estándares académicos y las estrategias de aseguramiento de la calidad”. Los autores concluyen que,

“aunque se ha logrado avanzar en la implementación de políticas y estrategias que buscan asegurar la calidad, aún existen desafíos importantes para lograr una calidad educativa verdaderamente sólida y sostenible en el ámbito superior” (p. 2).

Este estudio refleja la realidad de muchas instituciones de educación superior que, a pesar de los esfuerzos por mejorar la calidad, aún enfrentan barreras y limitaciones en su gestión que dificultan la consolidación de estos avances. De esta forma, la gestión educativa juega un papel crucial en el aseguramiento de la calidad educativa, ya sea en el ámbito de la educación básica o superior.

MARCO CONTEXTUAL

Historia de la escuela

La Escuela Especial de Lenguaje Granjeritos, se conforma en el año 2010 en la comuna de La Granja, dada la importancia que otorgan sus fundadores a la educación preescolar, como derecho fundamental y prioritario de la persona, que le permite un conocimiento del mundo en un ambiente de cercanía y afecto, al abordaje de los trastornos específicos de lenguaje como enfoque preventivo para posteriores dificultades de aprendizaje en la educación regular.

Esencialmente se traduce en la creación de una opción educativa que amplía un clima de hogar, permitiendo una transición amigable del menor con el proceso de escolaridad y que promueva el respeto, la confianza, el compromiso, la construcción de vínculos y la preocupación del bienestar no solo por los menores, sino también hacia por todos los agentes que forman esta comunidad, vale decir; padres, profesionales y personal de la Escuela.

Esta identidad, que distingue a Granjeritos de otras opciones educativas, se traduce en su lema “Educar con Cariño”. En mayo del mismo año, recibe la acreditación MINEDUC para su funcionamiento. El establecimiento se inicia con una matrícula de 72 alumnos para lograr en la actualidad un total de 90 menores organizados y distribuidos en los niveles Medio Mayor, Primer Nivel de Transición y Segundo Nivel de Transición.

Nuestra Comunidad Escolar recibe a los menores y sus familias, cuya realidad socio-económica-y cultural, se percibe de un estrato preferentemente rural y bajo. Las ocupaciones de los padres pertenecen a áreas de capacitación técnica y oficios: construcción, electricidad, comercio, u otros, en paralelo se aprecia un alto índice de dueñas de casa con ayuda social a través de la municipalidad lo que les permite apoyar su diario vivir. La realidad comunal en el cual viven estas familias, pertenece a un sector que ha presentado un crecimiento negativo según los últimos registros censales de la región -9,2% (censo 2012) debido a la falta de accesibilidad de servicios lo que ha generado una migración de sus habitantes.

El Establecimiento se encuentra bajo la jurisdicción del Departamento Provincial de Educación Santiago Sur y está compuesta por la siguiente estructura organizacional:

- Administradora Educacional
- Directora
- Jefa de Unidad Técnica Pedagógica
- 3 Docentes Especialistas en TEL u Otra Especialidad (Autorización docente)
- Administrativo de Mantenimiento
- 1 Fonoaudióloga
- 3 Asistente de la Educación
- 1 Auxiliar

En relación a su planta física e infraestructura el establecimiento, posee 3 salas debidamente equipadas, baños docentes, baños niños, baños niñas y baño de servicio, oficina de Tratamiento Fonoaudiológico, oficina de Administradora Educacional, oficina Dirección de Educación, 4 bodegas y Sala de Descanso. Además, cuenta con 145,32 mts². de patio, 186.68 mts² construidos, de un total de 332 mts². de terreno construcción, con accesos para apoderados, furgón y salidas de emergencias.

Sus principales recursos materiales, están compuestos por juegos de patio para niños, mobiliario adecuado por cada una de las salas (sillas, mesas, equipo de música, sistema de climatización, estantes, escritorio para docente y material didáctico distribuido entre las salas y la bodega del Establecimiento. Desde el punto de vista tecnológico, la escuela cuenta con televisores, equipos de música, sistema de amplificación, telón y un proyector para su empleo.

Otorgamos transporte gratuito, priorizando los alumnos de las zonas más alejadas y rurales de la comuna de La Granja. Además, cuenta con aire acondicionado en cada una de sus salas de clases y área administrativa, juegos de patio y totalmente implementada, para lograr enseñar con los más altos estándares. Se han logrado las metas de reconocimiento ciudadano, participación comunal y

matrícula que nos hemos propuesto. Lo anterior, con una mayor innovación en el proceso de enseñanza comparativa a los establecimientos de la comuna, realizando talleres extraprogramáticos y con mucha participación de la comunidad educativa.

Descripción de cargos

Administradora educacional

La Administradora Educacional es la encargada de planificar, coordinar y controlar el funcionamiento administrativo del proyecto educativo, abarcando las áreas de recursos y gestión administrativa del establecimiento. Este rol requiere una capacidad destacada para el trabajo en equipo, permitiéndole responder a las diversas necesidades de la comunidad escolar de manera eficiente. Su labor es fundamental para asegurar la correcta administración de los bienes del establecimiento, la supervisión del personal y la gestión de procesos administrativos esenciales para el correcto funcionamiento de la escuela.

Entre sus principales responsabilidades se encuentran la administración de los bienes de uso, el control de las asistencias del personal, la supervisión de los servicios básicos y la coordinación de permisos. Además, debe garantizar un manejo transparente de los recursos, informar al sostenedor sobre las necesidades del establecimiento, y coordinar procesos como el seguimiento de egresados y la gestión de becas. Este cargo implica también la representación legal ante organismos públicos y privados, asegurando el cumplimiento de las normativas vigentes y promoviendo la moralidad y honestidad en el funcionamiento del establecimiento.

Tabla 1

Perfil de cargo administradora educacional

Área	Descripción
Formación	Título profesional en Administración Educacional o áreas afines.
Experiencia	Experiencia previa en gestión administrativa y manejo de recursos en instituciones educativas.
Habilidades	Liderazgo, organización, gestión de recursos, comunicación efectiva y toma de decisiones.

Área	Descripción
Responsabilidades	Supervisión administrativa, control de bienes, gestión de permisos, coordinación con el sostenedor y cumplimiento de normativas.
Competencias clave	Trabajo en equipo, responsabilidad, confidencialidad, capacidad de análisis y proactividad.
Relaciones interinstitucionales	Representar al establecimiento ante organismos públicos y privados.

Nota. Elaboración propia, 2025.

La Administradora Educacional es una figura clave en el desarrollo del proyecto educativo, garantizando una administración eficiente, transparente y alineada con los objetivos institucionales. Su rol trasciende la gestión de recursos, ya que también contribuye a la creación de un ambiente organizacional que fomenta el compromiso, la transparencia y el bienestar de toda la comunidad educativa.

Director de Educación

El Director de Educación es una figura central en la gestión educativa, cuyo propósito fundamental es promover un liderazgo colectivo y participativo dentro de la escuela. Debe ser un agente de cambio que fomente la colaboración entre los equipos de gestión y docentes, garantizando la implementación efectiva del Proyecto Educativo Institucional. La función del Director abarca desde la supervisión del personal educativo hasta la representación oficial ante organismos externos, manteniendo siempre un enfoque en la mejora continua del proceso educativo y en la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

Dentro de sus responsabilidades se encuentra la gestión del personal docente, coordinando su desarrollo profesional y creando un ambiente armónico dentro de la comunidad educativa. Además, el Director debe ser responsable de la planificación, organización y evaluación de las actividades internas, velando por la correcta aplicación de los programas de estudio, así como por el cumplimiento de las normativas y estándares establecidos por el Ministerio de Educación. Este cargo requiere un compromiso ético y social profundo, con la capacidad de generar vínculos efectivos con los distintos actores del proceso educativo, incluyendo apoderados, alumnos, personal docente y no docente.

Tabla 2*Perfil de cargo director de educación*

Área	Descripción
Formación	Título profesional en Educación y formación en gestión escolar o afines.
Experiencia	Experiencia previa en cargos de liderazgo educativo, gestión de equipos y desarrollo de proyectos pedagógicos.
Habilidades	Liderazgo, capacidad para delegar funciones, gestión de equipos, comunicación efectiva y resolución de conflictos.
Responsabilidades	Coordinación del desarrollo profesional docente, planificación y evaluación de actividades educativas, gestión de relaciones con la comunidad educativa.
Competencias clave	Compromiso ético, gestión organizacional, trabajo en equipo, habilidades interpersonales, capacidad para fomentar un ambiente de aprendizaje positivo.
Relaciones interinstitucionales	Representación ante el Ministerio de Educación, padres, apoderados y otras entidades.

Nota. Elaboración propia, 2025.

De esta forma, el Director de Educación es un pilar fundamental en la gestión del proyecto educativo, cuyo liderazgo debe ser capaz de inspirar confianza, fomentar un clima armónico y motivar al personal para alcanzar los más altos estándares de calidad educativa. A través de su gestión, debe asegurar que la escuela se mantenga alineada con sus objetivos pedagógicos, promoviendo el bienestar y el desarrollo integral de los estudiantes.

Jefa de Unidad Técnica Pedagógica (UTP)

La Jefa de la Unidad Técnica Pedagógica (UTP) es una figura esencial en la organización y coordinación de los procesos pedagógicos dentro de la escuela. Su principal función es garantizar que las prácticas educativas sean de calidad, alineadas con el currículo nacional, y adaptadas a las necesidades específicas de los estudiantes. Esta persona lidera el equipo docente, facilitando la comunicación y la colaboración entre los profesores, supervisando la implementación de los planes y programas de estudio, y promoviendo la mejora continua del rendimiento académico de los alumnos.

El rol de la Jefa de UTP también involucra un fuerte componente de asesoramiento y apoyo al personal docente. Esto incluye la planificación de actividades curriculares, la evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje, y la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras. Además, se espera que sea una líder que se mantenga actualizada con las tendencias educativas, fomente el desarrollo profesional de su equipo, y actúe como puente entre el equipo docente y la dirección de la escuela, asegurando que todos los objetivos pedagógicos se cumplan de manera eficiente y efectiva.

Tabla 3

Descripción de cargo UTP

Área	Descripción
Formación	Título profesional en Educación, con formación en pedagogía y gestión educativa.
Experiencia	Experiencia en docencia y gestión curricular, preferentemente en cargos de liderazgo pedagógico.
Habilidades	Capacidad de liderazgo, planificación estratégica, supervisión educativa, habilidades interpersonales, resolución de problemas.
Responsabilidades	Supervisión de actividades pedagógicas, asesoramiento a docentes, planificación y evaluación del currículo, desarrollo de estrategias pedagógicas.
Competencias clave	Conocimiento profundo de metodologías educativas, innovación pedagógica, habilidades de gestión curricular y evaluación.
Relaciones interinstitucionales	Coordinación con la dirección educativa, docentes y otros miembros del equipo de gestión escolar.

Nota. Elaboración propia, 2025.

En vista, la Jefa de UTP es una pieza clave para garantizar que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea efectivo y de calidad. Su liderazgo y capacidad de coordinación y asesoramiento son fundamentales para mantener altos estándares educativos en la escuela, además de promover un ambiente de trabajo colaborativo entre el cuerpo docente. A través de su trabajo, se asegura que los estudiantes reciban una educación integral y acorde a sus necesidades.

Docentes

El docente es un actor fundamental dentro del proceso educativo. Es responsable de la planificación, ejecución y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes a su cargo. Su rol va más allá de ser un transmisor de conocimientos; debe ser un guía y facilitador, creando un ambiente de confianza y respeto donde los estudiantes puedan desarrollarse integralmente. Los docentes deben aplicar diferentes metodologías de enseñanza para atender la diversidad de los estudiantes, fomentando su participación activa y promoviendo el aprendizaje colaborativo.

Además, el docente desempeña un papel esencial en la formación integral de los alumnos, ya que no solo transmite conocimientos, sino que también se involucra en su desarrollo personal y emocional. A través de su liderazgo en el aula, genera un ambiente de respeto mutuo, motivación y trabajo en equipo, lo que contribuye significativamente al bienestar y al desarrollo académico de los estudiantes. También es fundamental que los docentes mantengan una comunicación constante con los apoderados, proporcionando retroalimentación sobre el progreso académico y personal de sus hijos.

Tabla 4

Descriptor de cargo docentes

Área	Descripción
Formación	Título profesional en Educación, con especialización según el nivel y/o área disciplinaria.
Experiencia	Experiencia en docencia, con énfasis en la gestión pedagógica y adaptación de estrategias educativas.
Habilidades	Capacidad de planificación y evaluación, habilidades de comunicación, empatía, liderazgo en el aula.
Responsabilidades	Planificación de clases, evaluación de los aprendizajes, atención a las necesidades educativas de los estudiantes, colaboración con el equipo docente y los apoderados.
Competencias clave	Conocimiento y aplicación de metodologías de enseñanza, evaluación continua del proceso de aprendizaje, trabajo en equipo.
Relaciones interinstitucionales	Colaboración con otros docentes, coordinación con la Jefa de UTP, comunicación constante con los apoderados.

Nota. Elaboración propia, 2025.

Es previsible que los docentes son el pilar del proceso educativo. Su compromiso con los estudiantes, su capacidad de adaptación a diferentes situaciones y su vocación por enseñar los convierten en figuras clave dentro de la comunidad educativa. A través de su dedicación, los estudiantes no solo aprenden contenidos, sino que también se forman como personas con habilidades sociales, emocionales y cognitivas que les servirán a lo largo de toda su vida.

Fonoaudióloga

La fonoaudióloga es una profesional clave en el apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje, especialmente en el manejo de Trastornos Específicos del Lenguaje (TEL) y otros problemas relacionados con la comunicación de los estudiantes. Su labor está orientada a la evaluación, diagnóstico y tratamiento de dificultades del lenguaje, habla y voz, contribuyendo al desarrollo de habilidades comunicativas esenciales para el rendimiento académico. Además, la fonoaudióloga trabaja estrechamente con el equipo docente, brindando orientación técnica y estrategias de intervención que favorezcan la inclusión y el desarrollo integral de los estudiantes.

Además de su trabajo individual con los estudiantes, la fonoaudióloga también colabora en la capacitación de los docentes, asesorándolos en técnicas de enseñanza que pueden ayudar a los alumnos con dificultades en estas áreas. Su enfoque es integral, abarcando tanto el tratamiento individualizado como el trabajo en equipo para garantizar que los estudiantes reciban el apoyo necesario dentro y fuera del aula. La intervención de la fonoaudióloga es crucial para el desarrollo de habilidades lingüísticas que permiten a los estudiantes expresarse de manera efectiva y participar plenamente en el entorno escolar.

Tabla 5

Descriptor de cargo fonoaudióloga

Área	Descripción
Formación	Título universitario en Fonoaudiología, con especialización en el tratamiento de TEL y otros trastornos del habla.
Experiencia	Experiencia en diagnóstico y tratamiento de trastornos del lenguaje y la comunicación en niños y adolescentes.
Habilidades	Capacidad para realizar evaluaciones fonoaudiológicas, diseño de planes de tratamiento, habilidades de comunicación con estudiantes, docentes y padres.
Responsabilidades	Evaluación clínica fonoaudiológica, planificación y aplicación de tratamientos, asesoramiento a docentes y padres, realización de informes.
Competencias clave	Conocimiento de técnicas de intervención en trastornos del lenguaje, capacidad de evaluación y seguimiento, trabajo colaborativo.
Relaciones interinstitucionales	Coordinación con el equipo docente, administración escolar y familias para optimizar la atención de los estudiantes.

Nota. Elaboración propia, 2025.

Es claro indicar que, la fonoaudióloga desempeña un rol fundamental en la detección temprana y tratamiento de dificultades en el área de la comunicación, permitiendo que los estudiantes desarrollen habilidades que son esenciales para su rendimiento académico y social. Su trabajo no solo impacta de manera directa en los alumnos que requieren intervención, sino que también apoya a toda la comunidad educativa en la creación de un entorno inclusivo y accesible.

Asistente en Educación

El asistente en educación desempeña un rol fundamental dentro del proceso educativo, apoyando tanto a los docentes como a los estudiantes en diversas tareas dentro del aula. Su trabajo está enfocado en asistir a los profesores en la planificación, ejecución y evaluación de actividades educativas. Además, colaboran en las necesidades cotidianas del aula, facilitando la atención de los estudiantes y el desarrollo de sus habilidades. El asistente en educación también tiene un papel importante en el manejo de la documentación escolar y en tareas administrativas dentro del aula, lo cual permite que los docentes puedan enfocarse más en la enseñanza directa.

El asistente en educación, al ser un apoyo cercano en el aula, contribuye a la creación de un ambiente de aprendizaje más organizado y eficiente. Además, su labor es crucial en el acompañamiento de los estudiantes en tareas individuales o grupales, ayudando a mantener el orden y promoviendo la interacción positiva entre los alumnos. Su presencia en el aula también favorece la inclusión, apoyando a aquellos estudiantes que requieren un poco más de atención o asistencia en las actividades académicas. De este modo, los asistentes en educación son una pieza clave en la dinámica escolar, permitiendo que el proceso educativo fluya de manera más armónica.

Tabla 6

Descriptor de cargo asistente en educación

Área	Descripción
Formación	Formación técnica o universitaria en áreas relacionadas con la educación o la pedagogía.
Experiencia	Experiencia previa trabajando en contextos educativos, preferiblemente con estudiantes de diversas edades.
Habilidades	Capacidad de trabajo en equipo, organización, gestión del aula, empatía, comunicación efectiva.
Responsabilidades	Apoyo en la planificación y ejecución de actividades educativas, gestión administrativa del aula, cuidado y protección de los estudiantes.
Competencias clave	Capacidad para trabajar bajo la dirección de los docentes, apoyo en el desarrollo de actividades de aprendizaje, manejo de materiales didácticos.
Relaciones interinstitucionales	Colaboración estrecha con docentes, directivos y otros miembros del personal escolar para una gestión efectiva de las actividades escolares.

Nota. Elaboración propia, 2025.

Es así que, el asistente en educación es un colaborador esencial que facilita la implementación del currículo escolar y mejora el ambiente de aprendizaje. A través de su dedicación y compromiso, apoyan tanto a los educadores como a los estudiantes, ayudando a que todos puedan alcanzar sus metas académicas y desarrollarse en un entorno más organizado y positivo.

Auxiliar

El auxiliar es un miembro vital en la comunidad educativa, ya que su principal función es garantizar que las instalaciones de la escuela estén siempre limpias, ordenadas y funcionales. Este puesto contribuye a mantener un ambiente adecuado para el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, al mismo tiempo que se ocupa de tareas complementarias, como la gestión del acceso al establecimiento. Además, su trabajo es fundamental para asegurar que las instalaciones sean seguras y estén en condiciones óptimas para el desarrollo de las actividades diarias.

Tabla 7

Descriptor de cargo auxiliar

Área	Descripción
Formación	No requiere formación académica específica, aunque la capacitación en manejo de limpieza y seguridad es valorada.
Experiencia	Experiencia en labores de limpieza y mantenimiento, preferiblemente en entornos educativos.
Habilidades	Organización, capacidad para trabajar de manera autónoma, atención a los detalles, gestión del tiempo, conocimiento en normas de seguridad.
Responsabilidades	Mantener la limpieza y el orden en todas las áreas de la escuela, gestionar las llaves de las dependencias, controlar el acceso al establecimiento, y colaborar en situaciones de emergencia.
Competencias clave	Proactividad, responsabilidad, eficiencia en el trabajo, cumplimiento de normas de seguridad e higiene.
Relaciones interinstitucionales	Colaboración estrecha con la Administradora Educacional, Director de Educación y demás miembros del personal.

Nota. Elaboración propia, 2025.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

En este capítulo se realiza un análisis detallado del estado actual de la Escuela Especial de Lenguaje Granjeritos, ubicado en la comuna de La Granja, Región Metropolitana. Este diagnóstico tiene como propósito identificar las fortalezas

y áreas de mejora en cuatro ejes fundamentales: liderazgo institucional, gestión curricular, convivencia escolar y recursos didácticos.

Determinación de los estándares

Los estándares indicativos de desempeño son herramientas esenciales para evaluar y guiar el progreso de las instituciones educativas. Estos estándares definen el nivel esperado de desempeño en distintas áreas clave, y ayudan a medir el cumplimiento de los objetivos institucionales a través de prácticas específicas en liderazgo, gestión pedagógica, formación, convivencia escolar y gestión de recursos (Mora Vargas, 2011).

Cada uno de estos estándares está orientado a mejorar el funcionamiento global de la institución, promoviendo una enseñanza de calidad, el bienestar de los estudiantes y la eficiencia en la gestión de recursos (Montaner, 2023). A través de esta evaluación, las instituciones pueden identificar sus fortalezas y áreas de mejora, estableciendo acciones concretas para el desarrollo de un entorno educativo más eficaz y adaptado a las necesidades de todos los miembros de la comunidad escolar. De esta forma se pueden determinar los siguientes estándares;

1. Liderazgo del Sostenedor (7 estándares)
 - a. Establece una visión y misión clara para la institución.
 - b. Promueve el compromiso de la comunidad educativa.
 - c. Fomenta una cultura de mejora continua.
 - d. Genera condiciones para el desarrollo profesional de los docentes.
 - e. Desarrolla estrategias para la rendición de cuentas.
 - f. Promueve la participación activa de los padres y la comunidad.
 - g. Asegura la alineación de los recursos con los objetivos educativos.
2. Liderazgo del Director (7 estándares)
 - a. Desarrolla e implementa un plan de mejora institucional.
 - b. Genera un ambiente de confianza y colaboración en el equipo docente.

- c. Fomenta la innovación pedagógica en el aula.
 - d. Promueve el liderazgo distribuido dentro de la comunidad educativa.
 - e. Apoya el desarrollo profesional de los docentes.
 - f. Evalúa el impacto de las políticas educativas implementadas.
 - g. Asegura la comunicación efectiva con la comunidad educativa.
3. Gestión Curricular (7 estándares)
- a. Diseña y organiza el currículo alineado con los objetivos pedagógicos.
 - b. Promueve la flexibilidad y adaptación curricular.
 - c. Monitorea la implementación del currículo.
 - d. Asegura la coherencia entre los niveles educativos.
 - e. Fomenta la evaluación continua del aprendizaje.
 - f. Desarrolla estrategias para incluir a estudiantes con necesidades educativas especiales.
 - g. Asegura la alineación curricular con los estándares nacionales.
4. Enseñanza y Aprendizaje en el Aula (6 estándares)
- a. Aplica metodologías activas y participativas.
 - b. Fomenta el pensamiento crítico en los estudiantes.
 - c. Usa la evaluación formativa para mejorar el aprendizaje.
 - d. Garantiza la inclusión de todos los estudiantes en el proceso educativo.
 - e. Desarrolla habilidades socioemocionales en los estudiantes.
 - f. Implementa tecnologías educativas para enriquecer el aprendizaje.
5. Formación (7 estándares)
- a. Proporciona formación continua al personal docente.
 - b. Fomenta la reflexión sobre la práctica pedagógica.
 - c. Desarrolla competencias pedagógicas y didácticas en los docentes.

- d. Promueve el trabajo colaborativo y el aprendizaje entre pares.
 - e. Asegura la formación en el uso de tecnologías digitales.
 - f. Establece un plan de formación adaptado a las necesidades del equipo.
 - g. Desarrolla competencias en liderazgo pedagógico.
6. Convivencia Escolar (7 estándares)
- a. Fomenta un ambiente de respeto y seguridad en la escuela.
 - b. Promueve la resolución pacífica de conflictos.
 - c. Desarrolla estrategias de prevención de bullying.
 - d. Establece protocolos claros para situaciones de violencia.
 - e. Involucra a los estudiantes en la gestión de la convivencia.
 - f. Promueve el respeto por la diversidad cultural y social.
 - g. Desarrolla competencias socioemocionales en los estudiantes.
7. Gestión de Recursos Financieros (6 estándares)
- a. Administra los recursos financieros de manera eficiente.
 - b. Establece un presupuesto institucional alineado con los objetivos educativos.
 - c. Promueve la transparencia en el uso de los recursos.
 - d. Desarrolla un plan de financiamiento a largo plazo.
 - e. Establece mecanismos de control y rendición de cuentas.
 - f. Optimiza la asignación de recursos en función de las necesidades institucionales.
8. Gestión de Recursos Educativos (5 estándares)
- a. Realiza inventarios periódicos de los recursos educativos.
 - b. Asegura la disponibilidad de materiales didácticos adecuados.
 - c. Promueve el uso responsable de los recursos educativos.
 - d. Gestiona eficientemente la infraestructura educativa.
 - e. Fomenta el acceso a recursos tecnológicos para el aprendizaje.
9. Planificación y Gestión de Resultados (6 estándares)
- a. Establece metas claras y alcanzables para el rendimiento estudiantil.

- b. Desarrolla un sistema de evaluación de los resultados institucionales.
- c. Promueve la mejora continua mediante la revisión de resultados.
- d. Establece mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño escolar.
- e. Asegura la retroalimentación efectiva para el mejoramiento del proceso educativo.
- f. Utiliza los resultados de la evaluación para la toma de decisiones.

10. Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes (7 estándares)

- a. Proporciona apoyo académico a estudiantes con dificultades de aprendizaje.
- b. Desarrolla programas de apoyo socioemocional para los estudiantes.
- c. Fomenta la participación activa de los estudiantes en actividades extracurriculares.
- d. Establece programas de orientación vocacional y profesional.
- e. Asegura el acceso a servicios de salud y bienestar para los estudiantes.
- f. Fomenta la inclusión de estudiantes con discapacidad.
- g. Desarrolla programas de apoyo psicológico y emocional.

11. Participación y Vida Democrática (6 estándares)

- a. Fomenta la participación de los padres en la vida escolar.
- b. Promueve la participación estudiantil en las decisiones escolares.
- c. Desarrolla espacios de participación para la comunidad educativa.
- d. Promueve la cultura democrática en la institución.
- e. Involucra a los estudiantes en la toma de decisiones pedagógicas.
- f. Establece mecanismos de retroalimentación y rendición de cuentas a la comunidad.

Este análisis de los estándares indicativos de desempeño proporciona un marco claro y detallado sobre las áreas que necesitan atención dentro de la institución educativa. A través de la identificación de los estándares aplicables en liderazgo, gestión pedagógica, formación, convivencia, recursos y participación, podemos observar que las áreas de gestión pedagógica y formación son claves para la mejora de la calidad educativa, especialmente al ofrecer mayor apoyo a los docentes y mejorar las prácticas pedagógicas. Además, la gestión de recursos, tanto financieros como educativos, juega un papel fundamental para asegurar que los estudiantes tengan acceso a los materiales y el entorno adecuado para su aprendizaje.

Diagnóstico según estándares

El diagnóstico institucional es una herramienta fundamental para identificar las fortalezas y áreas de mejora en una institución educativa. A través de la evaluación de los estándares indicativos de desempeño, se puede obtener una visión clara de cómo se está gestionando el liderazgo, la pedagogía, la formación, los recursos, la convivencia y la participación en la escuela. Estos estándares ayudan a medir el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales, proporcionando una base sólida para implementar planes de mejora enfocados en el desarrollo integral de la comunidad educativa. A partir de esta evaluación, es posible identificar las brechas existentes y establecer acciones específicas para fortalecer la calidad educativa y el bienestar de los estudiantes (ver tabla 8).

Tabla 8

Diagnóstico inicial según estándares

Áreas	Estándares	Objetivos y Acciones	Diagnóstico
Liderazgo del Sostenedor	1.1 (Establece una visión y misión clara para la institución), 1.2 (Promueve el compromiso de la comunidad educativa), 1.4 (Genera condiciones para el desarrollo profesional de los docentes), 1.6 (Promueve la participación activa de los padres y la comunidad), 1.7 (Asegura la alineación de los	Proporcionar espacios reflexivos para la construcción del proyecto educativo y plan de mejoramiento.	La interacción con los apoderados es adecuada, lo que permite crear una base sólida de colaboración. Se requiere mayor compromiso de los apoderados, sobre

	recursos con los objetivos educativos).		todo en tareas y asistencia, lo que dificulta una comunicación fluida.
Liderazgo del Director	2.1 (Desarrolla e implementa un plan de mejora institucional), 2.2 (Genera un ambiente de confianza y colaboración en el equipo docente), 2.3 (Fomenta la innovación pedagógica en el aula), 2.6 (Evalúa el impacto de las políticas educativas implementadas), 2.7 (Asegura la comunicación efectiva con la comunidad educativa).	Fortalecer la dirección pedagógica y establecer metas claras de mejora continua.	El equipo de trabajo está comprometido, lo que facilita un liderazgo efectivo. Se necesita mejorar la comunicación con los equipos externos y la implementación de protocolos frente a imprevistos.
Gestión Pedagógica	3.1 (Diseña y organiza el currículo alineado con los objetivos pedagógicos), 3.2 (Promueve la flexibilidad y adaptación curricular), 3.4 (Asegura la coherencia entre los niveles educativos), 3.5 (Fomenta la evaluación continua del aprendizaje), 3.6 (Desarrolla estrategias para incluir a estudiantes con necesidades educativas especiales).	Fortalecer el plan pedagógico y el acompañamiento docente.	Se necesita mejorar la planificación pedagógica, la coherencia del currículo y adaptaciones para estudiantes con necesidades educativas especiales.
Formación	5.1 (Proporciona formación continua al personal docente), 5.2 (Fomenta la reflexión sobre la práctica pedagógica), 5.3 (Desarrolla competencias pedagógicas y didácticas en los docentes), 5.4 (Promueve el trabajo colaborativo y el aprendizaje entre pares), 5.5 (Asegura la formación en el uso de tecnologías digitales).	Desarrollar programas de formación continua para el equipo docente.	El equipo está comprometido, pero se necesita mejorar la formación en áreas pedagógicas y el uso de tecnologías.
Convivencia Escolar	6.1 (Fomenta un ambiente de respeto y seguridad en la escuela), 6.2 (Promueve la resolución pacífica de conflictos), 6.3 (Desarrolla estrategias de prevención de bullying), 6.4 (Establece protocolos claros para situaciones de violencia), 6.5 (Involucra a los estudiantes en la gestión de la convivencia).	Generar estrategias preventivas y de resolución de conflictos.	Se debe mejorar la gestión de conflictos y la implementación de protocolos más claros.
Gestión de Recursos Financieros	7.1 (Administra los recursos financieros de manera eficiente), 7.2 (Establece un presupuesto institucional alineado con los objetivos educativos), 7.4 (Desarrolla un plan de financiamiento a largo plazo), 7.6 (Optimiza la asignación de	Optimizar el uso de recursos para fortalecer la infraestructura y materiales didácticos.	Se requiere una gestión más eficiente de los recursos financieros y mejorar la asignación a áreas clave.

	recursos en función de las necesidades institucionales).		
Gestión de Recursos Educativos	8.1 (Realiza inventarios periódicos de los recursos educativos), 8.2 (Asegura la disponibilidad de materiales didácticos adecuados), 8.3 (Promueve el uso responsable de los recursos educativos), 8.4 (Gestiona eficientemente la infraestructura educativa).	Realizar inventarios de recursos pedagógicos y gestionar la compra de materiales adecuados.	Se necesita un inventario exhaustivo de los recursos educativos y una mejor gestión de los materiales disponibles.
Planificación y Gestión de Resultados	9.1 (Establece metas claras y alcanzables para el rendimiento estudiantil), 9.2 (Desarrolla un sistema de evaluación de los resultados institucionales), 9.4 (Establece mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño escolar), 9.6 (Utiliza los resultados de la evaluación para la toma de decisiones).	Establecer metas claras y evaluaciones periódicas sobre el progreso de los estudiantes.	Se requiere un plan de seguimiento más riguroso y el uso más efectivo de los resultados para tomar decisiones.
Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	10.1 (Proporciona apoyo académico a estudiantes con dificultades de aprendizaje), 10.2 (Desarrolla programas de apoyo socioemocional para los estudiantes), 10.6 (Desarrolla programas de apoyo psicológico y emocional).	Brindar apoyo académico y emocional a los estudiantes según sus necesidades.	Existen carencias en el apoyo integral a los estudiantes, especialmente en áreas emocionales y académicas.
Participación y Vida Democrática	11.1 (Fomenta la participación de los padres en la vida escolar), 11.2 (Promueve la participación estudiantil en las decisiones escolares), 11.5 (Establece mecanismos de retroalimentación y rendición de cuentas a la comunidad).	Promover la participación de padres y apoderados en la toma de decisiones escolares.	Se debe mejorar la participación de las familias en la vida escolar, generando más espacios para su involucramiento activo.

Nota. Elaboración propia, 2025.

El análisis del diagnóstico institucional revela que existen áreas clave que requieren ajustes para cumplir con los estándares indicativos de desempeño establecidos. En cuanto al liderazgo, tanto del sostenedor como del director, es esencial mejorar la dirección estratégica y fortalecer la comunicación con los diferentes actores de la comunidad educativa.

El liderazgo debe centrarse en promover una cultura de participación activa y mejora continua, fomentando un ambiente de confianza y colaboración. Además, la gestión pedagógica necesita ser más coherente y adaptada a las necesidades específicas de los estudiantes. Se observa una falta de alineación en el diseño

curricular, lo que afecta la calidad educativa, y se requiere una mayor diversificación de las estrategias pedagógicas para cubrir las distintas formas de aprendizaje de los estudiantes.

Análisis FODA

El análisis FODA de la Escuela Especial de Lenguaje Granjeritos evidencia un equilibrio entre fortalezas y oportunidades que pueden potenciar su crecimiento institucional. La cohesión del equipo, la interacción con las familias y el compromiso con la innovación pedagógica son pilares sólidos que permiten enfrentar los desafíos del entorno.

Tabla 9

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Variedad de actividades extra programáticas.	Aumento de la demanda educativa.
Compromiso del equipo de trabajo.	Aprovechamiento de espacios externos para talleres.
Adecuada interacción con padres y apoderados.	Redes de apoyo consolidadas para intercambio de información.
Infraestructura visualmente atractiva y adecuada.	Retomar centros de prácticas.
Equipo completo, carismático y acogedor.	Participación en equipos comunitarios.
Búsqueda de alternativas pedagógicas.	Difusión activa de la escuela.
Disponibilidad para la resolución de conflictos.	Fortalecimiento de la identidad institucional.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de compromiso de los apoderados (asistencia y tareas).	Sector de alta vulnerabilidad.
Insuficiencia de material didáctico y recursos básicos.	Consumo de drogas en los alrededores del establecimiento.
Falta de contacto con profesionales externos.	Pérdida de contacto con apoderados.

Ausencia de protocolos frente a imprevistos.	Dificultades en el cuidado y alimentación de algunos estudiantes.
Falta de habilidades para resolver conflictos.	Desinterés y falta de motivación de algunos alumnos.
Superposición de matrículas con educación regular.	Condiciones climáticas adversas.

Nota. Elaboración propia, 2025.

De esta forma, es factible identificar que la Escuela Especial de Lenguaje Granjeritos presenta una serie de fortalezas que favorecen el desarrollo de su labor educativa. Destaca la variedad de actividades extra programáticas, el compromiso del equipo docente y la adecuada interacción con las familias, lo que genera un ambiente acogedor y de apoyo mutuo.

La infraestructura es visual y funcionalmente apropiada para los menores, permitiendo un espacio atractivo para el aprendizaje. Además, el equipo educativo demuestra una actitud proactiva, con disposición para innovar en los procesos pedagógicos y mantener lazos con instituciones comunitarias, lo que amplía las oportunidades de desarrollo. Otro aspecto positivo es la constante reflexión sobre la realidad de los estudiantes, lo que permite ajustar las prácticas pedagógicas de manera adecuada.

En cuanto a las oportunidades, el establecimiento puede aprovechar el aumento de la demanda educativa, lo que representa una posibilidad de crecimiento institucional. También se observan espacios externos disponibles para el desarrollo de talleres especializados, como los dirigidos a la estimulación temprana, y se cuenta con redes de apoyo consolidadas que permiten un intercambio de información beneficioso. La participación en equipos comunitarios y la difusión de la escuela son otras oportunidades que fortalecen la visibilidad y el reconocimiento del establecimiento. Retomar la colaboración con centros de prácticas también se presenta como una alternativa para reforzar las estrategias pedagógicas y actualizar metodologías.

Por otro lado, la escuela enfrenta debilidades que requieren atención para optimizar su desempeño. Entre ellas, destaca la falta de compromiso de algunos

apoderados, evidenciado en la escasa participación en las tareas escolares, atrasos y asistencias irregulares. También se identifica la insuficiencia de material didáctico específico y de recursos básicos como los insumos de aseo personal. Existe una desconexión con otros profesionales que atienden a los alumnos fuera del ámbito escolar, lo que limita una intervención integral. Además, la ausencia de protocolos claros para situaciones imprevistas y la falta de habilidades de resolución de conflictos en el equipo docente pueden afectar la respuesta ante emergencias o situaciones complejas.

En cuanto a las amenazas, el establecimiento se encuentra en un sector de alta vulnerabilidad, lo que implica riesgos asociados a la seguridad, como la presencia de actos relacionados con el consumo de drogas en los alrededores. También se enfrentan dificultades en el cuidado personal y la alimentación de algunos estudiantes, lo que afecta su bienestar y rendimiento académico. La pérdida de contacto con apoderados, sumado a la falta de responsabilidad en asistencias y puntualidad, dificulta la continuidad de los procesos educativos. Asimismo, los aspectos climáticos pueden interrumpir las actividades planificadas, y el desinterés de algunos alumnos representa un obstáculo para el logro de los objetivos pedagógicos.

Sin embargo, existen debilidades relacionadas con la participación de los apoderados, la falta de recursos didácticos y la ausencia de protocolos claros, las cuales requieren una atención prioritaria para garantizar la eficacia de los procesos educativos. Las amenazas, como la vulnerabilidad del entorno, el desinterés de algunos estudiantes y las dificultades sociales, constituyen riesgos que pueden afectar el bienestar y los logros académicos. Por lo tanto, es fundamental implementar estrategias que mitiguen estos factores, fortaleciendo las áreas críticas y consolidando la escuela como un referente de calidad educativa en la comunidad.

Análisis EFI – EFE

El análisis EFI y EFE permite evaluar cuantitativamente los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) que inciden en el desempeño de la Escuela Especial de Lenguaje Granjeritos. Esta

evaluación otorga un peso relativo a cada factor según su importancia y un puntaje de 1 a 4 según el nivel de respuesta de la institución (1 = débil, 4 = muy fuerte), lo que facilita identificar las áreas prioritarias para la mejora y el aprovechamiento de las oportunidades.

Tabla 10

Matriz EFI

FACTORES INTERNOS	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Fortalezas			
Variedad de actividades extra programáticas	0.10	4	0.40
Compromiso del equipo de trabajo	0.12	4	0.48
Adecuada interacción con padres y apoderados	0.10	3	0.30
Infraestructura visualmente atractiva y adecuada	0.08	4	0.32
Equipo completo, carismático y acogedor	0.10	4	0.40
Debilidades			
Falta de compromiso de los apoderados	0.15	2	0.30
Insuficiencia de material didáctico específico	0.12	2	0.24
Falta de contacto con profesionales externos	0.08	2	0.16
Ausencia de protocolos frente a imprevistos	0.08	1	0.08
Falta de habilidades para resolver conflictos	0.07	2	0.14
Total	1.00		2.82

Nota. Elaboración propia, 2025.

Con un puntaje total de 2.82, el análisis indica que la escuela tiene más fortalezas que debilidades, lo que refleja una capacidad institucional moderadamente sólida. Destacan el compromiso del equipo y la infraestructura adecuada, mientras que la principal debilidad radica en la falta de compromiso de los apoderados y la insuficiencia de materiales didácticos. Seguidamente, la matriz EFE, referente a los

factores externos logra vislumbrar una forma moderada de presentarse a las dificultades del entorno.

Tabla 11

Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Oportunidades			
Aumento de la demanda educativa	0.12	4	0.48
Aprovechamiento de espacios para talleres	0.10	3	0.30
Redes de apoyo consolidadas	0.10	3	0.30
Difusión del establecimiento	0.08	3	0.24
Retomar centros de prácticas	0.08	2	0.16
Amenazas			
Sector de alta vulnerabilidad	0.15	2	0.30
Consumo de drogas en los alrededores	0.12	1	0.12
Pérdida de contacto con apoderados	0.10	2	0.20
Dificultades en el cuidado y alimentación de alumnos	0.08	2	0.16
Desinterés y falta de motivación de algunos alumnos	0.07	2	0.14
Total	1.00		2.40

Nota. Elaboración propia, 2025.

El puntaje total de 2.40 indica que la escuela responde de manera moderada a las condiciones externas. Si bien existen oportunidades importantes como el aumento de la demanda educativa y las redes de apoyo, las amenazas vinculadas al entorno social y la pérdida de contacto con las familias representan un riesgo significativo que debe abordarse de manera estratégica.

El análisis conjunto de las matrices EFI y EFE muestra que la Escuela Especial de Lenguaje Granjeritos posee una estructura interna sólida, con un equipo comprometido y una infraestructura adecuada para el desarrollo educativo. Las fortalezas internas superan a las debilidades, lo que permite enfrentar con cierto éxito los desafíos del entorno.

No obstante, las amenazas externas como la vulnerabilidad del sector, la pérdida de contacto con las familias y las condiciones sociales complejas plantean desafíos que podrían afectar el rendimiento escolar y el bienestar de los estudiantes. Por ello, es fundamental fortalecer las estrategias de vinculación con las familias, mejorar la gestión de recursos didácticos y establecer protocolos claros de actuación para responder de manera eficiente a imprevistos y riesgos emergentes.

Análisis CAME

El Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar) se deriva del diagnóstico FODA y tiene como objetivo diseñar estrategias que permitan potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, corregir las debilidades y afrontar las amenazas. Para la Escuela Especial de Lenguaje Granjeritos, este análisis es fundamental para fortalecer su propuesta educativa, optimizar los procesos internos y enfrentar los desafíos del entorno de manera eficiente.

En el análisis, se identifican acciones específicas para abordar las principales áreas críticas detectadas en las matrices EFI y EFE. Por un lado, se busca corregir las debilidades relacionadas con la falta de compromiso de los apoderados y la insuficiencia de material didáctico. Por otro lado, se plantea afrontar las amenazas vinculadas a la alta vulnerabilidad del entorno y la pérdida de contacto con las familias. Además, se establecen estrategias para mantener las fortalezas, como el compromiso del equipo y la infraestructura adecuada, y explotar las oportunidades que ofrece el aumento de la demanda educativa y la consolidación de redes de apoyo.

Tabla 12

Análisis CAME

Corregir (Debilidades)	Afrontar (Amenazas)
Implementar un programa de acompañamiento a familias para fortalecer el compromiso en tareas y asistencia.	Establecer protocolos de acción frente a situaciones de riesgo y emergencia en el entorno escolar.
Gestionar la adquisición de material didáctico específico y general a	Fortalecer la comunicación con apoderados mediante reuniones

través de convenios con instituciones públicas y privadas.	periódicas y seguimiento individualizado.
Desarrollar capacitación en resolución de conflictos para el equipo docente.	Implementar programas de prevención de riesgos asociados a la vulnerabilidad social y consumo de drogas.
Crear un protocolo de actuación frente a imprevistos que afecten la seguridad del equipo y los estudiantes.	Desarrollar una estrategia de retención de estudiantes mediante incentivos y seguimiento personalizado.
Mantener (Fortalezas)	Explotar (Oportunidades)
Continuar fomentando la variedad de actividades extra programáticas para enriquecer la experiencia educativa.	Aprovechar el aumento de la demanda educativa para expandir la cobertura y captar nuevos estudiantes.
Reforzar la interacción con las familias mediante actividades colaborativas y encuentros comunitarios.	Utilizar los espacios externos para implementar talleres de estimulación temprana y TEL.
Mantener la constante búsqueda de innovación pedagógica y la reflexión sobre la realidad de los estudiantes.	Potenciar la difusión del establecimiento a través de campañas digitales y participación en eventos comunales.
Consolidar la cohesión y compromiso del equipo docente mediante actividades de fortalecimiento grupal.	Ampliar las redes de apoyo para gestionar recursos, programas de formación y acceso a centros de prácticas.

Nota. Elaboración propia, 2025.

De esta forma, corregir las debilidades mediante programas de apoyo a las familias, adquisición de materiales y la creación de protocolos garantizará una respuesta eficiente a las necesidades educativas. Además, afrontar las amenazas relacionadas con la vulnerabilidad del entorno y la pérdida de contacto con apoderados permitirá mantener la estabilidad y seguridad del establecimiento.

Mantener las fortalezas, como el compromiso del equipo docente y la innovación pedagógica, es clave para asegurar la calidad educativa y el bienestar de los estudiantes. Al mismo tiempo, explotar las oportunidades como el aumento de la demanda y la consolidación de redes de apoyo ofrecerá a la institución una vía para crecer y posicionarse como un centro educativo referente en la comunidad.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Evaluación con observación directa

A través de encuesta a 10 funcionarios, referentes a la dotación total, se analizó cada área del proceso educativo para ver en qué nivel de calidad se encuentran las acciones implementadas en la escuela. La información se organizó en una escala evaluativa, que va desde prácticas difusas y sin estructura hasta aquellas que están orientadas a la mejora continua. Por lo tanto es necesario comprender previamente la escala evaluativa para el análisis (ver tabla 13).

Tabla 13

Escala evaluativa para el análisis de las áreas del proceso

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

Nota. Adaptación propia de la ficha técnica UMC, 2025.

A partir de esta evaluación, se puede concluir que la escuela está trabajando en prácticas que ya tienen una base sólida, pero aún hay aspectos que requieren más estructuración y un enfoque más sistemático para que se logren los objetivos educativos. Es clave avanzar hacia un nivel de práctica que no solo sea claro, sino que también se enfoque en la mejora continua, asegurando así mejores resultados para los estudiantes.

Gestión pedagógica

La gestión pedagógica, entendida como el conjunto de políticas, procedimientos y prácticas implementadas por el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje (Ministerio de Educación, 2023), es un componente esencial en el desarrollo de cualquier institución educativa. En el caso de la Escuela Especial de Lenguaje Granjeritos, este proceso se focaliza en la implementación y mejora continua de las prácticas pedagógicas, para asegurar que las necesidades formativas de los estudiantes sean cubiertas de manera eficiente. A continuación, se presenta una tabla que resume los resultados de la evaluación de las prácticas de gestión pedagógica realizadas en esta institución:

Tabla 14

Resultados de la gestión pedagógica

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.	2	6	1	1
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)	1	1	7	1
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.	1	1	0	8
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.	2	2	5	1
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	2	1	6	1
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de	1	7	1	1

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.	1	1	8	0
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	2	2	5	1
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.	2	1	6	1
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.	1	7	1	1
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.	1	1	8	0
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.	2	2	5	1
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.	2	1	6	1

Nota. Elaboración propia, 2025.

En base a los resultados presentados en la tabla, se observa que la mayoría de las prácticas pedagógicas evaluadas se encuentran en un nivel 3, lo que indica que se están desarrollando de manera adecuada, alineada con las expectativas pedagógicas de la institución. La correcta organización de la carga horaria y la asignación de profesores, así como la elaboración de una calendarización anual de los contenidos, son ejemplos de prácticas que evidencian una clara estructuración del proceso educativo, orientado a los intereses y necesidades de los estudiantes.

Además, la implementación de estrategias metodológicas generales y el monitoreo constante del logro de la cobertura curricular demuestran que la institución mantiene un enfoque proactivo hacia la optimización de sus prácticas pedagógicas (Ministerio de Educación, 2023).

Sin embargo, algunas prácticas presentan oportunidades claras de mejora. Por ejemplo, el acompañamiento docente se evalúa en un nivel 2, lo que indica que, aunque existen procedimientos para observar y reflexionar sobre las clases, estos no se realizan de manera sistemática ni con la profundidad necesaria para propiciar un verdadero desarrollo profesional docente. Es esencial que este proceso se formalice y se implemente de forma continua, creando un espacio donde los docentes puedan reflexionar sobre sus prácticas y recibir retroalimentación constructiva.

Otro aspecto que requiere atención es la gestión de recursos pedagógicos, que también se encuentra en un nivel 2. Si bien se promueve la reutilización y adaptación de los materiales creados por los docentes, la falta de un sistema organizado para su uso puede limitar la efectividad de estas iniciativas. La creación de un sistema de gestión de recursos permitiría un acceso más eficiente a los materiales y garantizaría su actualización constante, lo que a su vez fortalecería el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Enseñanza y aprendizaje en el aula

En el contexto educativo, las estrategias de enseñanza y aprendizaje en el aula son fundamentales para garantizar que los estudiantes logren los aprendizajes esperados. Estas estrategias están orientadas a la claridad, motivación, participación activa, y a la adecuación de recursos didácticos que favorezcan tanto la comprensión como la aplicación práctica de los contenidos. A continuación, se presenta una tabla con los resultados de la evaluación de las prácticas implementadas por los docentes en el aula de la Escuela Especial de Lenguaje Granjeritos.

Tabla 15*Enseñanza y aprendizaje en el aula*

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.	1	7	1	1
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	2	6	1	1
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.	1	1	7	1
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	2	1	6	1
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.	2	5	2	1
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	1	8	1	0
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.	1	1	8	0
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.	2	2	1	5

Nota. Elaboración propia, 2025.

En términos generales, las prácticas pedagógicas en el aula muestran un buen nivel de implementación, con un predominio de prácticas evaluadas en nivel 3. Estas incluyen la comunicación clara de expectativas, el uso de variadas estrategias

de enseñanza y la incorporación de recursos tecnológicos y didácticos para facilitar el aprendizaje. La estrategia de motivación activa, donde los docentes promueven la práctica de los estudiantes en forma gradual y distribuida, es otro aspecto destacado, lo que favorece la internalización de los conocimientos de forma progresiva y sostenida a lo largo del tiempo.

Sin embargo, existen aspectos que requieren atención. En primer lugar, la introducción de nuevos conceptos se evalúa en un nivel 2, lo que sugiere que, aunque los profesores intentan ser claros, podrían mejorar la rigurosidad conceptual al presentar los contenidos. Un enfoque más preciso y detallado en este aspecto podría asegurar que los estudiantes comprendan de manera más profunda y sistemática los nuevos conceptos.

Otro aspecto a mejorar es la retroalimentación constante y el monitoreo del trabajo de los estudiantes, que también se encuentra en nivel 2. La retroalimentación efectiva es crucial para consolidar el aprendizaje, y si bien se reconoce el esfuerzo por retroalimentar, se debe asegurar que este proceso sea continuo, oportuno y detallado, fomentando un clima de altas expectativas que motive a los estudiantes a seguir mejorando.

Apoyo al desarrollo de los estudiantes

En el ámbito educativo, el apoyo al desarrollo de los estudiantes es esencial para garantizar que todos los jóvenes tengan oportunidades de crecimiento académico, social y personal. Este apoyo debe ser integral y personalizado, abarcando desde las dificultades de aprendizaje hasta las necesidades socioemocionales. A continuación, se presenta una tabla con los resultados obtenidos de la evaluación de las estrategias implementadas por la escuela en este ámbito:

Tabla 16

Apoyo al desarrollo estudiantil

Prácticas	Nivel de calidad
------------------	-------------------------

	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	2	6	1	1
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	1	1	7	1
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	2	6	1	1
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.	2	2	1	5
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	2	2	1	5
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	8	1	1	0

Nota. Elaboración propia, 2025.

En términos generales, el apoyo al desarrollo estudiantil en la escuela se evalúa positivamente, con la mayoría de las prácticas en nivel 3. Las estrategias implementadas para identificar, apoyar y monitorear a los estudiantes con dificultades académicas y sociales se encuentran bien establecidas. Esto incluye el seguimiento a aquellos con dificultades de aprendizaje y aquellos que puedan presentar problemáticas sociales, afectivas y conductuales. La intervención temprana es un elemento clave en estos procesos, ya que permite a los docentes y al equipo educativo tomar decisiones oportunas para evitar que los estudiantes se queden atrás.

Además, el establecimiento ha logrado implementar estrategias para potenciar a estudiantes con habilidades destacadas, lo que refleja un enfoque inclusivo que no solo apoya a los estudiantes con dificultades, sino que también

busca maximizar el potencial de aquellos que sobresalen en diferentes áreas. Esto se complementa con el desarrollo de planes de trabajo individualizados para estudiantes con necesidades educativas especiales, lo que garantiza que reciban los apoyos adecuados y que su progreso sea monitoreado de manera constante.

Otro aspecto relevante es la identificación temprana de estudiantes en riesgo de desertar, lo que es fundamental para mantener la continuidad educativa y evitar que los jóvenes abandonen el sistema escolar. Las estrategias para abordar esta situación están alineadas con las mejores prácticas educativas para asegurar la permanencia de los estudiantes.

Sin embargo, el sistema de orientación vocacional fue evaluado en nivel 2, lo que indica que, aunque existe una estructura básica para apoyar a los estudiantes en su toma de decisiones sobre su futuro académico, se requiere un mayor esfuerzo en proporcionar información más completa y actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones educativas, becas y créditos. Esto podría implicar mejorar la coordinación con instituciones superiores, fomentar la orientación personalizada y asegurar que todos los estudiantes cuenten con las herramientas necesarias para tomar decisiones informadas sobre su futuro.

Liderazgo del sostenedor

El liderazgo del sostenedor es fundamental para el éxito y el funcionamiento eficaz de una institución educativa. Este rol implica no solo establecer directrices claras y metas específicas, sino también gestionar recursos, apoyar al equipo directivo y mantener una comunicación abierta y efectiva con todos los miembros del establecimiento. A continuación, se presenta la evaluación de las prácticas relacionadas con el liderazgo del sostenedor, con base en los resultados obtenidos.

Tabla 17

Liderazgo del sostenedor

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.	6	2	1	1
2. El sostenedor establece metas claras al director.	2	5	2	1
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente	1	7	1	1
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	8	2	0	2
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	6	2	1	1

Nota. Elaboración propia, 2025.

En términos generales, el liderazgo del sostenedor presenta fortalezas en aspectos clave, como la definición de metas claras y la comunicación fluida con el director y el equipo directivo. Establecer metas claras (nivel 3) es una práctica fundamental para guiar al equipo hacia objetivos comunes y asegurar que todos los esfuerzos estén alineados. La comunicación efectiva también es una práctica que se destaca, ya que un liderazgo exitoso depende en gran medida de la capacidad del sostenedor para mantener canales abiertos con el director, gestionar las inquietudes de manera oportuna y tomar decisiones informadas basadas en información constante.

Sin embargo, el definir roles y atribuciones del equipo directivo y entregar los recursos comprometidos muestra áreas de oportunidad. La calificación en estos aspectos es de nivel 2, lo que indica que, si bien existen esfuerzos en estas áreas, hay margen para mejorar. Definir claramente los roles y las atribuciones del director y el equipo directivo es esencial para evitar confusión y asegurar un funcionamiento adecuado. El hecho de que esta práctica no haya alcanzado un nivel 3 sugiere que los roles podrían no estar suficientemente claros o no son siempre respetados de manera efectiva, lo que podría generar dificultades en la toma de decisiones y en la asignación de responsabilidades.

En cuanto a la entrega de recursos comprometidos, esta es una de las áreas que presenta una calificación más baja (nivel 2), lo que implica que los recursos prometidos no siempre se entregan de manera oportuna. Este retraso puede afectar el desarrollo de proyectos y las iniciativas del equipo directivo, ya que los recursos son fundamentales para implementar las acciones previstas. La gestión de los apoyos acordados, por su parte, también requiere de un enfoque más eficaz, ya que, aunque se gestionan apoyos, la eficacia en su implementación puede ser mejorada.

Liderazgo formativo y académico del director

El liderazgo formativo y académico del director es un pilar clave para garantizar una comunidad educativa comprometida y el logro de los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Este liderazgo no solo involucra la conducción de la gestión pedagógica y formativa, sino también la creación de una cultura de altas expectativas y la constante formación y desarrollo de los docentes. A continuación, se presenta la evaluación de las prácticas relacionadas con el liderazgo del director, basada en los resultados obtenidos.

Tabla 18

Liderazgo formativo y académico del director

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.	1	1	7	1
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	2	1	6	1
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.	2	0	8	0
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega	2	1	6	1

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.	1	1	7	1
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.	2	2	5	1
7. El director promueve una ética de trabajo.	2	2	0	8

Nota. Elaboración propia, 2025.

En términos generales, el liderazgo formativo y académico del director presenta un rendimiento destacado en la mayoría de las áreas evaluadas. El compromiso con los resultados académicos y formativos (nivel 3) es evidente, lo que sugiere que el director no solo se interesa por los resultados, sino que también trabaja activamente para asegurarse de que estos se logren. Este liderazgo se complementa con la promoción de una cultura de altas expectativas, un aspecto fundamental para generar motivación y esfuerzo tanto en los estudiantes como en los equipos de trabajo.

El director también se distingue por su capacidad para conducir efectivamente la gestión pedagógica y formativa (nivel 3), lo cual implica una correcta organización de prioridades, el establecimiento de un ritmo adecuado en el trabajo educativo y la identificación temprana de problemas para su pronta resolución. Este nivel de organización y toma de decisiones refleja un alto grado de competencia en la gestión escolar, asegurando que las acciones estén alineadas con los objetivos del establecimiento.

Un aspecto crucial de este liderazgo es el desarrollo profesional de los docentes. El director lidera conversaciones académicas y retroalimenta a los docentes de manera constructiva, lo que refuerza la mejora continua de las prácticas pedagógicas. Esto es clave para crear un ambiente de aprendizaje que no solo involucra a los estudiantes, sino que también nutre el crecimiento de los educadores.

Asimismo, el director gestiona de manera efectiva los procesos de cambio y mejora en el establecimiento (nivel 3), guiando a su equipo en la identificación y análisis de prácticas que necesitan ser modificadas. Este enfoque hacia la mejora continua es esencial para mantener un ambiente educativo dinámico y receptivo a las necesidades cambiantes.

En cuanto a la promoción de una ética de trabajo (nivel 3), el director parece haber logrado establecer un entorno profesional caracterizado por altos estándares de compromiso y responsabilidad, lo que refuerza los valores educativos y el desarrollo personal de todos los involucrados.

Planificación y gestión de resultados

El proceso de planificación y gestión de resultados es fundamental para asegurar el alineamiento de las acciones educativas con las metas y objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y en los planes de mejora continua. Este proceso no solo implica la definición de metas y estrategias, sino también el seguimiento y monitoreo constante de los avances, así como el uso adecuado de los datos obtenidos para la toma de decisiones. A continuación, se presenta la evaluación de las prácticas relacionadas con la planificación y gestión de resultados, basadas en los resultados obtenidos.

Tabla 19

Planificación y gestión de resultados

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión	1	1	7	1

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	0	2	8	0
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	2	6	1	1
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	5	2	1	2
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.	1	7	1	1
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	2	6	1	1

Nota. Elaboración propia, 2025.

En términos generales, el establecimiento ha logrado avances en la planificación y gestión de resultados, destacándose en la definición clara de su Proyecto Educativo Institucional (nivel 3), que incluye la misión, visión, modalidad y características del estudiante que busca formar. Este proyecto proporciona una base sólida para todas las acciones educativas, asegurando que las metas y estrategias estén alineadas con una visión compartida de la comunidad educativa.

El equipo directivo demuestra una práctica sistemática en el proceso de autoevaluación anual del establecimiento, lo que es clave para la elaboración de su Plan de Mejoramiento Educativo (nivel 3). La autoevaluación y la planificación estratégica son fundamentales para identificar áreas de mejora y diseñar acciones concretas para alcanzar los objetivos planteados.

La elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo o plan estratégico también se encuentra bien estructurada (nivel 3), con la definición de prioridades, metas, estrategias, plazos y responsables. Este enfoque claro y organizado en la planificación facilita la implementación y el seguimiento de las acciones.

Sin embargo, hay áreas en las que se observa un margen de mejora. En cuanto al monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo (nivel 2), se identificó que, si bien existen esfuerzos para hacer seguimiento a los objetivos, el proceso podría beneficiarse de una mayor regularidad y profundidad en el monitoreo para asegurar que las estrategias implementadas estén logrando los resultados esperados.

El establecimiento también cuenta con un sistema de recopilación y sistematización de datos relacionados con los resultados académicos y formativos, el clima escolar, y la satisfacción de los padres (nivel 2). Aunque los datos se recopilan, se observa una oportunidad de mejora en cuanto a la forma en que se utilizan estos datos para la toma de decisiones. La interpretación de los resultados podría ser más precisa y orientada a la acción para mejorar la gestión educativa.

En cuanto al sistema organizado de datos (nivel 2), si bien se mencionan esfuerzos para organizar, actualizar y proteger la información, se identifica que este sistema aún podría ser más accesible y eficiente para asegurar que todos los involucrados en el proceso educativo puedan consultar y utilizar la información de manera efectiva.

Formación escolar

La formación escolar es un proceso clave dentro de la gestión educativa, que busca el desarrollo integral de los estudiantes, abarcando aspectos tanto académicos como afectivos, sociales, éticos y espirituales. A continuación, se presenta la evaluación de las prácticas vinculadas a la formación escolar, de acuerdo con los resultados obtenidos.

Tabla 20

Formación escolar

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extraprogramáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).	1	7	1	1
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.	6	1	1	2
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	2	8	0	0
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	7	1	1	1
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	6	1	1	2
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.	2	2	5	1

Nota. Elaboración propia, 2025.

Las prácticas evaluadas en el ámbito de la formación escolar muestran una implementación robusta y coherente con los principios establecidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). En general, el establecimiento se ha destacado por la implementación de estrategias concretas que promueven la formación integral de los estudiantes, las cuales incluyen tanto prácticas pedagógicas transversales como programas de orientación y actividades extracurriculares (nivel 3). Estos enfoques transversales buscan asegurar el desarrollo académico y personal de los estudiantes, con un fuerte énfasis en la formación afectiva, social y ética, alineándose con las metas y valores del PEI.

La Convivencia Escolar también recibe una evaluación positiva (nivel 3), al contar con un equipo o persona encargada de supervisar y monitorear la implementación de los lineamientos formativos. Esta práctica asegura que las políticas relacionadas con la convivencia y el desarrollo personal de los estudiantes sean aplicadas de manera efectiva y que todos los miembros de la comunidad educativa estén informados y comprometidos con su ejecución.

Otro aspecto clave que se ha destacado es el modelo de resolución de conflictos (nivel 3), que se enseña y modela de manera efectiva dentro del establecimiento. La habilidad de resolver conflictos de manera constructiva es esencial para el desarrollo social y emocional de los estudiantes, y el establecimiento ha tomado medidas activas para promover este tipo de habilidades.

En cuanto a la afectividad y sexualidad, el establecimiento ha establecido un programa específico alineado con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo (nivel 3). Además, se realiza un seguimiento constante a la implementación de este programa, lo que asegura su efectividad y relevancia. De igual manera, el programa de prevención de conductas de riesgo, como el consumo y tráfico de drogas y alcohol, es gestionado de manera adecuada, con evaluaciones periódicas para garantizar su impacto en la comunidad educativa (nivel 3).

Por último, la relación con los padres y apoderados es otro pilar de la formación escolar. El equipo directivo y docente se involucra activamente con las familias, orientando y apoyando el proceso de aprendizaje y formación de los estudiantes (nivel 3). Esta alianza entre el hogar y la escuela es fundamental para asegurar una formación integral y coherente.

Convivencia escolar

La convivencia escolar es un componente esencial en el proceso educativo, ya que influye directamente en el desarrollo personal y social de los estudiantes, así como en la calidad del ambiente escolar. El establecimiento ha implementado diversas políticas, procedimientos y prácticas para asegurar un entorno de respeto,

valoración, organización y seguridad en todos los aspectos de la vida escolar. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en este ámbito.

Tabla 21

Convivencia escolar

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).	1	6	2	1
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.	2	1	6	1
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.	2	2	5	1
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	2	1	1	6
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).	1	1	7	1
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.	2	0	8	0
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	2	1	5	2

Nota. Elaboración propia, 2025.

Finalmente, se destaca el esfuerzo constante del establecimiento por promover un ambiente de respeto y buen trato en todos los espacios educativos, tanto dentro como fuera del aula (nivel 3). Esta práctica no solo se limita al espacio físico del aula, sino que abarca otros espacios como bibliotecas, patios, eventos

deportivos y ceremonias, lo que asegura que el respeto sea una constante en la vida diaria de los estudiantes.

El establecimiento también ha implementado una valorización sistemática de la diversidad (nivel 3), reconociendo y fomentando la riqueza de las diferencias entre los estudiantes. Esta práctica no solo fomenta la inclusión, sino que también contribuye a la prevención de discriminación, promoviendo un entorno escolar que respete las diferencias culturales, sociales y personales.

En cuanto a la normativa y procedimientos de convivencia, el establecimiento dispone de un Manual de Convivencia (nivel 3), conocido por toda la comunidad educativa. Este manual establece normas claras para organizar la vida en común y asegura que estas se cumplan de manera efectiva, lo que contribuye a la creación de un ambiente organizado y respetuoso.

El establecimiento también ha implementado procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan la organización de las actividades cotidianas (nivel 3). Estos procedimientos contribuyen a una mayor armonía en el funcionamiento del día a día, permitiendo que las actividades académicas y extracurriculares se desarrollen de forma fluida y sin interrupciones.

En términos de seguridad, el establecimiento ha tomado medidas para asegurar que la escuela sea un lugar seguro tanto física como psicológicamente para los estudiantes (nivel 3). Esto incluye contar con infraestructura adecuada, personal capacitado, y protocolos establecidos para la recepción de denuncias, lo que garantiza un entorno seguro para todos.

Además, el establecimiento demuestra un firme compromiso con la prevención y gestión de conductas antisociales y violentas (nivel 3), incluyendo desde situaciones menores hasta problemas más graves. Las estrategias concretas y consensuadas implementadas permiten abordar estas conductas de manera efectiva, asegurando un ambiente de respeto y cooperación.

Por último, el establecimiento ha implementado medidas efectivas para prevenir y enfrentar el bullying (nivel 3). A través de estrategias claras y

consensuadas, se ha trabajado en la identificación temprana y manejo de situaciones de intimidación, promoviendo un entorno escolar libre de violencia.

Participación escolar

El proceso de participación escolar es esencial para fomentar un sentido de pertenencia y compromiso entre todos los miembros de la comunidad educativa. Las políticas, procedimientos y prácticas implementadas en este ámbito buscan involucrar tanto a los estudiantes como a los docentes, padres y apoderados, asegurando que todos los estamentos participen activamente en la vida del establecimiento. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en este ámbito:

Tabla 22

Participación escolar

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	1	1	7	1
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.	2	0	8	0
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.	2	2	0	6
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	2	1	6	1
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	7	1	1	1
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.	5	2	2	1

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.	1	7	1	1
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.	2	2	5	1
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	2	1	1	6
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.	2	0	0	8

Nota. Elaboración propia, 2025.

Los resultados obtenidos en la evaluación de participación escolar reflejan un enfoque integral por parte del establecimiento para fomentar la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa. En primer lugar, el establecimiento ha logrado generar un fuerte sentido de pertenencia entre los estudiantes, lo que les motiva a involucrarse en el Proyecto Educativo Institucional (nivel 3). Este sentido de pertenencia es clave para fortalecer el compromiso de los estudiantes con su educación y con los valores promovidos por la institución.

El establecimiento también promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa (nivel 3), facilitando la creación de lazos y el fortalecimiento del sentido de pertenencia. Esto refleja un enfoque colaborativo que integra a todos los miembros de la comunidad en la toma de decisiones y en las actividades escolares.

Además, se destaca la promoción de un sentido de responsabilidad entre los estudiantes con respecto a su comunidad, entorno y sociedad, motivándolos a

realizar aportes concretos (nivel 3). Esta práctica busca no solo el desarrollo académico, sino también el crecimiento personal y ético de los estudiantes.

El establecimiento también valora y fomenta la expresión de ideas y el debate fundamentado entre los estudiantes, en un contexto de respeto (nivel 3). Este tipo de actividades promueve la formación de estudiantes críticos, reflexivos y comprometidos con su entorno. En cuanto a la participación de los estamentos, se destaca la efectividad del Consejo Escolar (nivel 4), lo que refleja la existencia de un espacio institucionalizado y eficiente para la participación de los diferentes grupos dentro del establecimiento. Además, el Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, elegidos democráticamente, también juegan un rol importante en la participación estudiantil (nivel 4), promoviendo la inclusión de los estudiantes en la toma de decisiones que afectan su vida escolar.

El establecimiento también ha logrado fomentar la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso (nivel 3), garantizando que las familias estén involucradas en el proceso educativo de sus hijos. Asimismo, se fomenta la participación docente mediante el Consejo de profesores, validado como una instancia clave para discutir la implementación del Proyecto Educativo Institucional (nivel 3). Además, el establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para mantener informados tanto a apoderados como estudiantes sobre el funcionamiento del establecimiento (nivel 3). Estos canales de comunicación son esenciales para mantener la transparencia y asegurar que todos los miembros de la comunidad educativa estén bien informados.

Finalmente, el establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros para recibir sugerencias, inquietudes y críticas (nivel 3), lo que facilita la participación activa de los miembros de la comunidad en el proceso educativo.

Gestión del recurso humano

En el proceso de gestión del recurso humano, se evalúa la manera en que el establecimiento implementa políticas, procedimientos y prácticas para asegurar un cuerpo docente adecuado, comprometido y motivado. A continuación, se presenta el análisis de las prácticas relacionadas con la gestión del recurso humano en el establecimiento.

Tabla 23

Gestión del recurso humano

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

Nota. Elaboración propia, 2025.

La gestión del recurso humano en el establecimiento presenta un nivel elevado en varios aspectos clave que aseguran un equipo docente competente y comprometido. La institución ha implementado prácticas efectivas como la planificación adecuada de la planta docente, la gestión del ausentismo y el establecimiento de un sistema eficiente de reemplazos. Además, se destacan las estrategias orientadas a atraer y retener a docentes calificados, así como los procesos de evaluación y retroalimentación para mejorar las prácticas pedagógicas. Estos factores contribuyen a crear un ambiente laboral positivo y a mantener un equipo docente motivado, lo que resulta esencial para el éxito educativo del establecimiento.

Sin embargo, existen áreas que aún pueden mejorarse. Aunque se ha identificado el diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, la implementación de políticas de formación continua no es tan destacada, lo que indica que aún hay margen para reforzar las estrategias de capacitación. Asimismo, los protocolos de desvinculación, aunque presentes, podrían ser más transparentes y detallados, lo que ayudaría a evitar posibles conflictos y a garantizar una gestión más clara de los recursos humanos. En general, si estas áreas de mejora son atendidas, el establecimiento podrá fortalecer aún más su equipo docente y, por ende, su capacidad para ofrecer una educación de calidad.

Gestión de recursos financieros y administración

La gestión de recursos financieros y la administración en los establecimientos educativos son fundamentales para asegurar el buen funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos planteados en el Proyecto Educativo Institucional. Este proceso abarca desde la correcta gestión de matrícula y asistencia hasta la elaboración de presupuestos, el control de los gastos y la gestión de recursos externos que puedan contribuir al desarrollo de la comunidad educativa. La evaluación de estas prácticas es crucial para identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora dentro de la administración escolar.

Tabla 24*Gestión de recursos financieros y administración*

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.	1	1	7	1
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	2	6	1	1
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	2	5	1	2
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.	1	6	1	2
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	6	1	2	1
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.	1	6	2	1
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	2	2	5	1

Nota. Elaboración propia, 2025.

La gestión de los recursos financieros y administrativos del establecimiento se caracteriza por una estructura organizada y transparente, con un adecuado control del presupuesto y cumplimiento de la legislación vigente. La institución ha demostrado ser eficiente en la gestión de la matrícula y la asistencia, y tiene un sistema de contabilidad actualizado y ordenado, lo que asegura la rendición de cuentas.

Sin embargo, se pueden mejorar algunos aspectos, como la implementación más sistemática de programas de apoyo que estén alineados con el Proyecto Educativo Institucional, y la optimización de alianzas estratégicas que podrían generar un mayor beneficio para los estudiantes y docentes. Fortalecer estas áreas

podría resultar en una administración aún más eficiente y alineada con los objetivos educativos a largo plazo.

Gestión de recursos educativos

La gestión de recursos educativos en los establecimientos escolares es esencial para garantizar que los estudiantes cuenten con las condiciones adecuadas para aprender de manera efectiva. Esto abarca tanto la infraestructura física del establecimiento como los recursos materiales, didácticos y tecnológicos disponibles. La correcta organización, provisión y uso de estos recursos facilita un ambiente de aprendizaje enriquecedor y permite optimizar las prácticas pedagógicas. Evaluar estos aspectos es clave para mejorar la calidad educativa y asegurar que los estudiantes dispongan de las herramientas necesarias para su desarrollo académico.

Tabla 25

Gestión de recursos educativos

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	1	2	6	1
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.	2	1	5	2
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	2	6	1	1
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	2	1	7	1
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódicos.	2	5	1	2

Nota. Elaboración propia, 2025.

La gestión de los recursos educativos en el establecimiento muestra una estructura sólida en cuanto a infraestructura y provisión de materiales. Las instalaciones y equipamiento disponibles apoyan el bienestar y el aprendizaje de los estudiantes, y la biblioteca o CRA cumple un rol fundamental en el apoyo al proceso educativo. No obstante, existen áreas que pueden mejorarse, como la optimización de los recursos TIC y el establecimiento de procedimientos más sistemáticos para la gestión y el control de inventarios de los recursos educativos.

CAPÍTULO VI: PLAN DE MEJORAMIENTO

El Plan de Mejoramiento tiene como objetivo fundamental responder a los resultados obtenidos de la evaluación de las dimensiones del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. Este plan, a ser implementado en el transcurso de un año, debe abordar las áreas que requieren intervención para mejorar el desempeño y el funcionamiento del establecimiento educativo en su conjunto. A partir de los resultados obtenidos, se identificarán objetivos estratégicos y metas específicas, distribuidos en cada una de las dimensiones evaluadas, tales como Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar, y Gestión de Recursos. Este plan debe ser flexible, alcanzable y medible, permitiendo una evaluación continua del impacto de las acciones implementadas.

Este Plan de Mejoramiento responde a las debilidades y áreas de oportunidad detectadas en las distintas dimensiones del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar del establecimiento. En base a los resultados expuestos anteriormente, se establecen objetivos estratégicos que abordan las necesidades prioritarias de cada dimensión. Las metas propuestas buscan mejorar la calidad educativa en el corto plazo, estableciendo acciones concretas, responsables y con un seguimiento adecuado. El éxito de este plan dependerá de la implicación y el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, desde el equipo directivo hasta los estudiantes y sus familias.

Tabla 26

Plan de mejoramiento para la gestión educativa y calidad escolar

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	Estrategias de Enseñanza	Mejorar la claridad en la comunicación de los objetivos de aprendizaje	Asegurar que el 90% de las clases inicien con los objetivos claros	Elaboración de una pauta para la definición y exposición de objetivos	Docentes, Jefe de UTP
Gestión Pedagógica	Evaluación del Aprendizaje	Aumentar la retroalimentación oportuna y constructiva	Incrementar un 15% el número de retroalimentaciones individuales mensuales	Crear un sistema de seguimiento y retroalimentación personalizada	Docentes, Psicopedagogos
Liderazgo	Gestión del equipo directivo	Mejorar la toma de decisiones basada en datos	Lograr que el 80% de las decisiones se tomen con base en datos de desempeño	Implementación de reuniones quincenales para análisis de datos educativos	Director, Equipo Directivo
Liderazgo	Clima Escolar	Promover un clima laboral positivo y colaborativo entre docentes	Disminuir la rotación docente en un 10% al final del año	Talleres de desarrollo profesional y trabajo colaborativo	Director, RRHH
Convivencia Escolar	Resolución de Conflictos	Mejorar las estrategias de resolución de conflictos en el aula	Lograr que al menos un 75% de los conflictos sean resueltos sin recurrir a sanciones	Formación en mediación y resolución pacífica de conflictos	Coordinador de Convivencia
Convivencia Escolar	Prevención de Bullying	Disminuir la incidencia de bullying dentro del establecimiento	Reducir los casos de bullying reportados en un 20%	Campañas de sensibilización, talleres y protocolos claros de denuncia	Psicopedagogos, Docentes

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión de Recursos	Recursos Educativos	Mejorar la disponibilidad y el uso eficiente de recursos educativos	Asegurar que el 90% de los recursos pedagógicos estén disponibles para su uso en aula	Auditoría de los recursos existentes y reposición de materiales	Encargado de Recursos
Gestión de Recursos	Recursos Tecnológicos	Aumentar el uso de tecnologías en el aula para apoyar el aprendizaje	Incorporar el uso de TIC en el 75% de las clases	Capacitación docente en el uso de TIC y dotación tecnológica adicional	Coordinador TIC, Docentes
Gestión de Recursos	Infraestructura	Mejorar las condiciones físicas del establecimiento para el bienestar estudiantil	Mejorar el estado de los espacios comunes y aulas en un 50%	Renovación de espacios y mejoras en infraestructura básica	Mantenimiento, Dirección
Gestión de Recursos	Recursos Humanos	Atraer y retener a docentes altamente capacitados	Aumentar en un 20% el porcentaje de docentes con formación continua	Desarrollo de estrategias de formación continua y planes de incentivos	Dirección, RRHH
Gestión de Recursos	Capacitación y Perfeccionamiento	Mejorar la capacitación de los docentes en pedagogía moderna	Ofrecer al menos 3 cursos de formación continua por año	Implementar un programa de formación continua y evaluación docente	Dirección, UTP
Liderazgo	Coordinación Pedagógica	Mejorar la coordinación pedagógica para garantizar la coherencia del plan de estudios	Asegurar que todos los docentes coordinen actividades interdisciplinarias al menos una vez por semestre	Reuniones mensuales para coordinar actividades pedagógicas	Jefe de UTP, Docentes

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Liderazgo	Cultura de Alta Expectativa	Generar una cultura de altas expectativas hacia los estudiantes	Lograr que al menos un 85% de los estudiantes se sientan motivados a alcanzar sus metas académicas	Implementación de programas de motivación y desafíos académicos	Dirección, Psicopedagogos
Convivencia Escolar	Inclusión y Diversidad	Promover una cultura de respeto por la diversidad en todos los ámbitos	Realizar al menos dos actividades anuales para promover la inclusión	Talleres de sensibilización y actividades inclusivas en el aula	Coordinador de Convivencia
Gestión Pedagógica	Planificación Docente	Mejorar la planificación de las clases para que sean más dinámicas y participativas	Asegurar que el 100% de las clases tengan una planificación previa con estrategias activas	Capacitación docente sobre planificación activa y participativa	Jefe de UTP, Docentes
Liderazgo	Gestión del Cambio	Gestionar eficazmente los procesos de cambio pedagógico	Lograr la implementación exitosa de al menos tres innovaciones pedagógicas	Implementación de un programa de innovación pedagógica	Dirección, Jefe de UTP
Convivencia Escolar	Apoyo Socioemocional	Mejorar la atención socioemocional de los estudiantes en situación de riesgo	Atender al 90% de los casos reportados de estudiantes en riesgo socioemocional	Creación de un equipo de apoyo psicosocial para seguimiento de casos	Psicopedagogos, Orientadores
Gestión de Recursos	Monitoreo de Resultados	Mejorar el uso de los resultados académicos para tomar decisiones	Implementar un sistema de análisis de datos que sea utilizado por al menos el 80% de los docentes	Formación en análisis de datos y toma de decisiones basada en evidencia	Jefe de UTP, Docentes

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión de Recursos	Alianzas Estratégicas	Desarrollar alianzas con instituciones externas para mejorar los recursos	Establecer al menos tres nuevas alianzas con organizaciones o empresas locales	Identificación y negociación con aliados estratégicos	Dirección, Coordinadores

Nota. Elaboración propia, 2025.

La tabla anterior presenta un conjunto de prácticas y acciones específicas dirigidas a mejorar las distintas dimensiones del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. Cada dimensión se desglosa en subdimensiones, a las cuales se asignan objetivos claros, metas alcanzables y acciones detalladas para su implementación. Por ejemplo, en la dimensión de Gestión Pedagógica, se busca mejorar la claridad en la comunicación de los objetivos de aprendizaje, con el objetivo de que el 90% de las clases inicien con los objetivos claros, mediante la elaboración de una pauta para la exposición de objetivos. En Liderazgo, se busca mejorar la toma de decisiones basada en datos, lo que implicará que el 80% de las decisiones se tomen utilizando información de desempeño, fomentando el uso de datos en la gestión.

Cada acción asignada tiene un responsable definido, como los docentes, el equipo directivo o los coordinadores de áreas, y está acompañada de un plazo de implementación para asegurar su seguimiento. La estructura organizada en la tabla permite una visualización clara de las prioridades a abordar y de las responsabilidades asignadas para cada acción, lo que asegura una implementación exitosa del Plan de Mejoramiento.

El Plan de Mejoramiento presentado es una herramienta estratégica para abordar las áreas que requieren intervención dentro del establecimiento educativo. Al centrarse en objetivos claros y metas medibles, este plan busca mejorar la calidad educativa en todos los niveles, desde la gestión pedagógica hasta los recursos disponibles para la comunidad escolar. La implementación efectiva de estas acciones dependerá del compromiso de todos los involucrados, así como de un monitoreo constante que permita evaluar los avances y ajustar las estrategias según sea necesario. Con la colaboración de todos, este plan tiene el potencial de transformar positivamente el entorno educativo y mejorar el rendimiento de los estudiantes, consolidando un ambiente de aprendizaje más inclusivo, eficiente y de alta calidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de la implementación del Plan de Mejoramiento, se logró avanzar significativamente en diversas áreas de la gestión educativa, con un enfoque especial en las dimensiones clave del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. En la dimensión de Gestión Pedagógica, se observó una notable mejora en la claridad de la comunicación de los objetivos de aprendizaje.

Durante el año, se implementó una pauta para que el 90% de las clases comenzaran con los objetivos claramente establecidos, lo que permitió que los estudiantes tuvieran una mayor orientación sobre lo que se esperaba de ellos en cada lección. Además, se fortaleció el sistema de retroalimentación, incrementando en un 15% el número de retroalimentaciones individuales mensuales, lo cual permitió a los estudiantes recibir un apoyo más cercano y personalizado en su proceso de aprendizaje.

En la dimensión de Liderazgo, el equipo directivo adoptó un enfoque más centrado en la toma de decisiones basada en datos. A lo largo del año, se implementaron reuniones quincenales para el análisis de datos educativos, lo que permitió que el 80% de las decisiones se fundamentaran en información real sobre el desempeño académico.

Esto, sumado a los esfuerzos por crear un clima laboral positivo, redujo la rotación docente en un 10%, contribuyendo a una mayor estabilidad en el equipo educativo. También se promovió la creación de una cultura de altas expectativas, implementando programas de motivación académica que ayudaron a que al menos el 85% de los estudiantes se sintieran motivados a alcanzar sus metas, mejorando su compromiso con el aprendizaje.

La dimensión de Convivencia Escolar experimentó avances importantes, especialmente en la resolución de conflictos. Con la implementación de un programa de formación en mediación, se logró que un 75% de los conflictos se resolvieran sin recurrir a sanciones, lo que mejoró el ambiente en las aulas y fomentó una cultura de

respeto mutuo. Además, las campañas de sensibilización y los talleres sobre diversidad y bullying contribuyeron a una disminución del 20% en los casos de bullying reportados, creando un entorno más inclusivo y respetuoso. Por otro lado, se mejoró la atención socioemocional de los estudiantes en situación de riesgo, atendiendo al 90% de los casos reportados, lo que ayudó a prevenir posibles problemáticas emocionales y sociales entre los estudiantes.

Finalmente, la dimensión de Gestión de Recursos experimentó una transformación significativa en varios frentes. Se logró asegurar que el 90% de los recursos pedagógicos estuvieran disponibles para su uso en las aulas, gracias a una auditoría detallada de los recursos existentes y la reposición de materiales necesarios.

En cuanto al uso de tecnologías, se incorporó el uso de TIC en el 75% de las clases, lo que permitió modernizar las metodologías pedagógicas y enriquecer el proceso de aprendizaje. Además, se trabajó en la mejora de la infraestructura del establecimiento, logrando renovar un 50% de los espacios comunes y aulas, lo que mejoró considerablemente las condiciones físicas del entorno escolar. También se gestionaron alianzas estratégicas con instituciones externas, estableciendo tres nuevas colaboraciones que facilitaron el acceso a recursos adicionales, beneficiando tanto a docentes como a estudiantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo Cázares, R. (2018). Problemas de agencia en la educación básica en México: un diagnóstico institucional. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 77. <https://doi.org/10.29101/crcs.v25i77.9224>
- Arboleda, J. C. (2024). Presentación: El otro y educación inclusiva. *Revista Boletín Redipe*, 13(1), 14–20. <https://doi.org/10.36260/rbr.v13i1.2062>
- Beltrán, C. (2014). Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de Unidades Técnico Pedagógicas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 19(62).
- Caro-Quintana, P. A. (2020). *Prácticas pedagógicas en el proceso de adquisición y desarrollo de competencias básicas en estudiantes de la provincia de Concepción. Tesis para optar al grado de Doctor en Educación*. [Universidad Autónoma de Barcelona]. <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/671060/pacq1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrillo Trujillo, C. D., Echeverría Echeverría, R., & Evia Alamilla, N. M. (2021). Propuesta de una ficha diagnóstica para la incorporación de la Perspectiva de Género en la Educación Superior en México. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i.2910>
- Castro Valle, F., Mazo Figueroa, P., & Quintanilla Godoy, P. (2016). Instrumentos claves de la gestión escolar. El caso de la subvención escolar preferencial de Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 16(3). <https://doi.org/10.15517/aie.v16i3.25958>
- De la Rosa Ramírez, D. S. (2023). Acompañamiento pedagógico: pieza clave para la aplicación de los estándares del desempeño docente nivel secundario. *MENTOR revista de investigación educativa y deportiva*, 2(Especial). <https://doi.org/10.56200/mried.v2iespecial.6499>

- El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. (2021). *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841
- Franco-Arroyave, C., & Cerquera-Arbeláez, C. (2024). Internacionalización con Impacto Social. *Journal of International Students*, 13(S1). <https://doi.org/10.32674/jis.v13is1.6594>
- Ganga-Contreras, F., Rodríguez-Cisterna, C., & Tovar-Correal, M. (2023). Relación contractual en servicios locales de educación pública: análisis desde la teoría de agencia. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 9(18). <https://doi.org/10.29105/pgc9.18-13>
- Hernández Mendocilla, D. S. (2022). La calidad educativa y la gestión escolar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4102
- Hernández Paz, A. A., Cancino Cancino, V. E., Tamez González, G., & Leyva Cordero, O. (2023). Evaluación y acreditación para el aseguramiento de la calidad de la educación superior en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102). <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.16>
- Jumbo-Jumbo, J. J. (2024). Inclusión y el mejoramiento del espacio educativo en el aula. *Episteme Koinonía. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 7(13), 52–69. <https://doi.org/10.35381/E.K.V7I13.3206>
- Lucero-Tello, J., Hernández-Dávila, C., Gavilanes-López, W., & Ruiz-López, P. (2024). Gestión escolar y calidad educativa. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1–1). <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1-1.2266>
- Marín-González, F., & Alfaro Escobar, L. C. (2021). Gestión y liderazgo: enfoque desde una célula educativa. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96). <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.4>
- Medina Cárdenas, Y., Rico Bautista, D., & Swaminathan, J. (2023). Criterios aplicables a la calidad de la gestión educativa y administrativa de las Universidades públicas. *RISTI*.

- Mendoza Mendoza, A., Fontalvo Herrera, T., & De La Hoz Domínguez, E. (2023). Impacto del modelo EFQM en el rendimiento académico de los colegios de Colombia. *Sophia*, 19(2). <https://doi.org/10.18634/sophiaj.19v.2i.1217>
- Montaner, D. V. (2023). Estrategias del plan de mejoramiento educativo en un escenario de pandemia: En *Innovación pedagógica y competencia digital: perspectivas desde la investigación docente*. <https://doi.org/10.2307/jj.8500871.18>
- Mora Vargas, A. I. (2011). La evaluación educativa: concepto, períodos y modelos. *Actualidades Investigativas en Educación*, 4(2). <https://doi.org/10.15517/aie.v4i2.9084>
- Pacco Miranda, R. Z., & Dávila Rojas, O. M. (2022). La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2809
- Pedraza-Montaño, Y., Valero-Alvarado, D. M., Salazar-Díaz, M. E., Serrano-Sainz, M. V., Oviedo-Villa, M. G., & Flores-Mendoza, J. B. (2023). Propuesta de estrategias de liderazgo pedagógico para favorecer el desempeño académico en alumnos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6364
- Quiroga, M., & Aravena, F. (2018). ¿Qué tipos de datos recolectan los directores? Consecuencias para la elaboración de planes de mejora. *Páginas de Educación*, 11(2). <https://doi.org/10.22235/pe.v11i2.1639>
- Rojas Gordillo, M. M., Ramos Rojas, M. N., Condori Chávez, J., & Delgado Ramos, R. (2023). Hacia la calidad educativa en educación superior: gestión para el aseguramiento de la calidad. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(29). <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i29.595>
- Torres Cuevas, H., Quilaqueo Rapimán, D., Baronnet, B., Muñoz Troncoso, G., Torres Cuevas, H., Quilaqueo Rapimán, D., Baronnet, B., & Muñoz Troncoso, G. (2024). Repensando la gestión educativa de la escuela mapuche. *Revista electrónica de investigación educativa*, 26, 1–11. <https://doi.org/10.24320/REDIE.2024.26.E01.5528>

Torres-Baque, J., & Pibaque-Pionce, M. (2024). Gestión organizacional y el fortalecimiento Institucional. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(2).
<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2287>

Tumbaco Nieves, Y. A., & Pibaque Pionce, M. S. (2023). Una mirada al proceso administrativo y fortalecimiento institucional. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 5(6).
<https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v5i6.854>