



Trabajo Final Para Obtener el Grado de Magister Profesional en Mención Gestión de  
Calidad.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO. ESCUELA VILLUCURA G-956, DE LA COMUNA SANTA  
BARBARA, REGIÓN DEL BIO BIO

Candidato a magister: Cesar Villarroel

Tutor disciplinar: Genaro Moyano.

Tutor metodológico: Marlenis Martinez.

Marzo, 2025

## INDICE:

1- Resumen	3
2-Introducción	4
3-Marco teórico	6
4-Marco contextual	9
5-Diagnóstico Institucional	18
6-Análisis de los resultados	36
7-Plan de mejoramiento	40
8-Conclusión	52
9-Bibliografía	54

## 1-RESUMEN:

Este trabajo de grado aborda el problema de la gestión educativa en la Escuela Básica G-956 Villucura, ubicada en una comunidad rural con un alto porcentaje de estudiantes prioritarios y de origen pehuenche. A pesar de contar con fortalezas en gestión pedagógica, liderazgo y convivencia, la escuela enfrenta desafíos en inclusión, integración de recursos tecnológicos, orientación vocacional y participación de la comunidad. El objetivo principal es realizar un diagnóstico institucional y proponer un plan de mejoramiento que promueva una educación inclusiva, intercultural y de calidad. La metodología incluyó la aplicación de un instrumento de evaluación basado en una escala de calidad (1 a 4) para analizar prácticas en gestión curricular, liderazgo, convivencia y recursos. Los resultados mostraron fortalezas en áreas como el liderazgo del director y la convivencia, pero también debilidades en la calendarización de objetivos, uso de tecnologías y atención a necesidades educativas especiales (NEE). Como propuestas remediales, se plantea integrar la cultura ancestral en el currículo, implementar un plan de atención a NEE, fomentar el aprendizaje práctico mediante proyectos interdisciplinarios, fortalecer el liderazgo pedagógico y la formación docente, promover una cultura de respeto a la diversidad, y optimizar la gestión de recursos y tecnologías. Estas acciones buscan mejorar la calidad educativa, fortalecer la participación de la comunidad y asegurar un entorno inclusivo y de desarrollo integral para los estudiantes.

## 2- INTRODUCCIÓN:

La educación es un pilar fundamental para el desarrollo de las sociedades, y su calidad depende en gran medida de la gestión eficiente de los recursos, la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras y la atención a las necesidades específicas de los estudiantes. En este contexto, el presente trabajo tiene como propósito realizar un diagnóstico institucional y proponer un plan de mejoramiento educativo para la Escuela Básica G-956 Villucura, ubicada en la comuna de Santa Bárbara, Región del Biobío, Chile. Este establecimiento, que atiende a una comunidad rural con un alto porcentaje de estudiantes prioritarios y de origen pehuenche, enfrenta desafíos particulares que requieren estrategias específicas para garantizar una educación inclusiva y de calidad.

El tema central de esta investigación es la gestión educativa y su impacto en la calidad de la enseñanza, con un enfoque especial en la inclusión, la interculturalidad y el desarrollo integral de los estudiantes. La importancia de este tema radica en la necesidad de adaptar los procesos educativos a las realidades locales, promoviendo la equidad y el respeto por la diversidad cultural, tal como lo señalan autores como Ainscow (2005) y Tubino (2005), quienes destacan la relevancia de crear entornos educativos que valoren las diferencias y fomenten el diálogo intercultural. Además, Murillo (2006) enfatiza que una gestión escolar efectiva es clave para optimizar los procesos pedagógicos y administrativos, lo que se traduce en mejores resultados académicos y formativos.

En este trabajo, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la gestión educativa en la Escuela Villucura G-956?
2. ¿Cómo se pueden implementar estrategias de mejora que promuevan la inclusión y la interculturalidad en el contexto específico de esta escuela?
3. ¿Qué acciones son necesarias para fortalecer el liderazgo escolar y la participación de la comunidad educativa en los procesos de mejora?

Los objetivos de esta investigación son:

1. Realizar un diagnóstico institucional que identifique las áreas de mejora en la gestión educativa de la Escuela Villucura G-956.
2. Proponer un plan de mejoramiento educativo que integre la cultura ancestral, la inclusión y el desarrollo de habilidades socioemocionales en el currículo escolar.
3. Fortalecer el liderazgo escolar y la participación de la comunidad educativa para garantizar la sostenibilidad de las mejoras propuestas.

La estructura de este trabajo se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta el marco teórico, que fundamenta la investigación a partir de conceptos clave como la gestión educativa, la inclusión, la interculturalidad y el liderazgo escolar. A continuación, se describe el marco contextual, donde se analiza la situación actual de la Escuela Villucura G-956, incluyendo su historia, sellos educativos y características de la comunidad escolar. Posteriormente, se realiza un diagnóstico institucional que evalúa las diferentes dimensiones de la gestión escolar, identificando fortalezas y áreas de oportunidad. Finalmente, se presenta un plan de mejoramiento con acciones concretas para abordar las debilidades detectadas y consolidar las fortalezas, con el fin de promover una educación de calidad e inclusiva.

Este trabajo busca, por tanto, no solo analizar la realidad actual de la Escuela Villucura G-956, sino también proponer un camino claro y estructurado para su mejora continua, contribuyendo así al desarrollo educativo de una comunidad que enfrenta desafíos únicos y que merece una atención especial en el ámbito de la educación pública

### 3- MARCO TEÓRICO:

La gestión educativa es un proceso fundamental para garantizar la calidad en la educación, ya que implica la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, materiales y financieros con el propósito de alcanzar los objetivos educativos. Según Murillo (2006), una gestión escolar efectiva permite optimizar los procesos pedagógicos y administrativos, lo que se traduce en una mejora en los resultados académicos y formativos de los estudiantes. En este sentido, la calidad educativa se fortalece a partir de una gestión integral que contemple tanto los aspectos administrativos como los pedagógicos, asegurando así un entorno propicio para el aprendizaje.

Uno de los pilares fundamentales en la educación actual es la inclusión y la atención a la diversidad. Ainscow (2005) plantea que la inclusión no se limita a la integración de estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE), sino que implica la creación de entornos que valoren la diversidad y promuevan la equidad. Para lograrlo, es necesario implementar adaptaciones curriculares, estrategias pedagógicas inclusivas y un compromiso permanente con la igualdad de oportunidades, garantizando que todos los estudiantes puedan acceder a una educación de calidad en condiciones de equidad.

Otro aspecto clave dentro del marco teórico es la interculturalidad en la educación, la cual busca reconocer y valorar las diferentes culturas presentes en la comunidad educativa. Tubino (2005) señala que la educación intercultural debe fomentar el diálogo entre culturas y el respeto mutuo, lo que cobra especial relevancia en contextos como el de la Escuela Villucura, donde una parte significativa de los estudiantes pertenece a la etnia pehuenche. En estos entornos, es fundamental implementar estrategias que permitan la convivencia armónica entre las diferentes culturas, promoviendo el respeto y la valoración de las tradiciones y saberes ancestrales.

El liderazgo escolar es otro elemento determinante en la mejora educativa, pues influye directamente en la cultura institucional, el desarrollo profesional docente y la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras. Leithwood et al. (2008) sostienen que un liderazgo efectivo se caracteriza por fomentar altas expectativas,

impulsar la formación continua del profesorado y guiar los procesos de cambio dentro de la institución. En este contexto, el rol del director y su equipo directivo es crucial para establecer una visión clara y estrategias efectivas que conduzcan al logro de los objetivos educativos.

La convivencia escolar y el clima de aprendizaje son factores esenciales para el desarrollo de una comunidad educativa saludable. Ortega (2010) destaca la importancia de promover valores como el respeto, la empatía y la resolución pacífica de conflictos, lo que permite generar un ambiente escolar inclusivo y colaborativo. En escuelas donde la diversidad cultural y social es un rasgo característico, es fundamental contar con estrategias que prevengan conflictos y fomenten la cohesión social, asegurando un entorno seguro y propicio para el aprendizaje.

La mejora continua y la planificación estratégica son herramientas clave para la evolución de las instituciones educativas. Fullan (2007) plantea que los planes de mejora deben basarse en la recopilación y análisis de datos, la participación de la comunidad educativa y la evaluación constante de los resultados. Este enfoque permite identificar áreas de oportunidad y diseñar estrategias efectivas para enfrentar los desafíos, asegurando un proceso de mejora sostenido en el tiempo y alineado con las necesidades de la institución.

Otro componente esencial en la educación es el desarrollo socioemocional de los estudiantes, ya que influye tanto en su rendimiento académico como en su bienestar personal. Goleman (1995) enfatiza la relevancia de las habilidades emocionales, tales como la empatía, la autonomía y la resolución de conflictos, pues estas competencias preparan a los estudiantes para enfrentar los desafíos de la vida cotidiana. La educación socioemocional, además de mejorar el desempeño escolar, contribuye a la formación de individuos más resilientes y preparados para desenvolverse en diferentes contextos.

Por último, la sostenibilidad y la gestión eficiente de los recursos son aspectos clave para el adecuado funcionamiento de las instituciones educativas. Sterling (2001) sostiene que las escuelas deben adoptar prácticas sostenibles que fomenten el uso responsable de los recursos y el cuidado del medio ambiente. Esto implica la

optimización de los recursos financieros, la incorporación de tecnologías eficientes y la promoción de una cultura de sostenibilidad entre los estudiantes y el personal educativo, asegurando así un compromiso con el desarrollo sustentable y la responsabilidad ambiental.

#### 4- MARCO CONTEXTUAL:

##### **Situación de la comunidad escolar: Reseña Histórica**

La Escuela Básica G-956 Villucura fue fundada en 1960 en el sector rural de Villucura, Calle Las Tiendas S/N. Durante sus primeros años, el establecimiento enfrentó numerosos desafíos debido a la falta de infraestructura y recursos, pero se destacó por su compromiso con la educación de la comunidad local.

En las décadas siguientes, la escuela experimentó un crecimiento significativo. Se realizaron mejoras en su infraestructura, incluyendo la construcción de nuevas aulas y la implementación de programas educativos más robustos. Este período marcó una etapa de consolidación en la calidad educativa ofrecida.

Durante los últimos 30 años, la Escuela G-956 Villucura ha continuado desarrollándose y adaptándose a los cambios en el ámbito educativo. En 2016, la escuela obtuvo el primer lugar en el concurso de documentales "Así juego, Aukanteken" del Consejo Nacional de Televisión con el documental "Así juega César". Desde 2018, ha mantenido un récord de Excelencia Académica con el 100%.

Actualmente, la escuela cuenta con una matrícula de 48 estudiantes, de los cuales el 92% es prioritario y 28 pertenecen a la etnia originaria pehuenche. Bajo la dirección del Profesor Encargado Víctor Aranda Vásquez, la escuela, junto con su equipo de docentes y asistentes de la educación, sigue esforzándose por ofrecer una educación integral y de calidad. El Proyecto Educativo de la Escuela G-956 Villucura se centra en el desarrollo de competencias y habilidades en sus estudiantes, promoviendo la autonomía y la inclusión, y preparando a los jóvenes para los desafíos de la sociedad actual.

##### **Sellos educativos**

- Sello 1: Desarrollo de habilidades artísticas, deportivas, culturales, socioemocionales, tecnológicas y medioambientales.

- Sello 2: Escuela abierta y accesible a la diversidad, promoviendo la atención personalizada y específica a las distintas necesidades educativas especiales (NEE) de los estudiantes a través del trabajo colaborativo.

- Sello 3: Logros pedagógicos según estándares nacionales, cumpliendo con los aprendizajes del marco curricular nacional e implementando los recursos necesarios para alcanzarlos.

- Sello 4: Respeto e inclusión de nuestra cultura ancestral.

### **Valores y competencias**

- Pertinencia: Educar de manera práctica y efectiva, atendiendo las necesidades más urgentes para la continuidad de estudios.

- Cristianismo: Crear un ambiente en el cual se transmitan valores cristianos, orientando las disciplinas escolares hacia una síntesis entre la vida, la fe y la cultura.

- Personalización: Respetar la dignidad de la persona y su desarrollo armónico, fomentando todas sus potencialidades: originalidad, libertad, apertura, autonomía, etc., para formar individuos al servicio de su comunidad.

### **Síntesis de antecedentes del entorno**

El nombre Villucura proviene del vocablo chedungún, que se divide en dos palabras: "Vilú", que significa culebra, y "Cura", que significa piedra. Esto se traduciría literalmente como 'culebra de piedra'. El nombre hace referencia al sector, que era muy pedregoso y donde se podían encontrar abundantes culebras.

El villorrio posee una sola calle llamada "Las Tiendas de Villucura", denominada así por la existencia de un único emporio donde la gente, y según la historia, el mismo Bernardo O'Higgins Riquelme, pasaba a hacer sus compras y descansar cuando viajaba desde las canteras de Huepil, su domicilio, a visitar a sus amigos, los monjes franciscanos en la comuna de Santa Bárbara, al costado del Río Bío Bío.

Villucura es una comunidad rural ubicada a aproximadamente 20 kilómetros de la ciudad de Santa Bárbara, en la Región del Bío Bío. Las coordenadas geográficas aproximadas para Villucura son: latitud -37.7709; longitud -72.0037. Se encuentra rodeada por extensas áreas forestales, dominadas por empresas como Arauco y Mininco. La población es mayoritariamente de un grupo etario mayor y se caracteriza por su fuerte apego a las tradiciones. La economía local se basa en la crianza de animales

como aves, corderos, vacunos, cerdos y caprinos, lo que refleja la importancia de las actividades agropecuarias en la región. Sin embargo, las fuentes laborales son escasas.

El agua potable proviene de un APR rural que abastece a todas las familias, y la energía eléctrica es proporcionada por Coopelan. La comunidad cuenta con una estación médico rural y un retén de carabineros. Además, Villucura se destaca por ser la única vía de acceso cercana a la comuna vecina de Quilleco, lo que le otorga un papel importante en la conectividad regional.

Debido a la construcción de tres centrales hidroeléctricas en la zona, se han conformado tres asentamientos de familias pehuenches relocalizadas desde la comuna de Alto Bío Bío, entre los que destacan Los Michales, Dimilhue y La Isla, sectores desde los cuales se reciben estudiantes.

## **Infraestructura**

La escuela de Villucura destaca por la diversidad de sus construcciones y el uso de distintos materiales, principalmente hormigón y madera. En el frontis del colegio se ubica la edificación más moderna, construida en hormigón, la cual se extiende 40 metros de largo por 10 de ancho y alberga siete salas de clases, además de contar con baños destinados para los estudiantes de NT1 y NT2 y para los docentes. La dependencia antigua, de construcción en madera, se caracteriza por sus amplios espacios que comprenden cuatro salas grandes y tres oficinas unidas por un pasillo espacioso, en la misma edificación se encuentra una sala de computación completamente equipada. Hacia la parte posterior se sitúa un comedor de aproximadamente 4 metros de largo por 10 de ancho, que se complementa con una cocina y una despensa, y, asimismo, la escuela dispone de un internado con capacidad para 80 niños y niñas que ocupa un espacio de 40 metros de largo por 10 de ancho. Finalmente, se cuenta con un patio cubierto, configurado con las características de un gimnasio debidamente demarcado.

## **Participación de los padres, madres y apoderados/as.**

Los padres y apoderados de la Escuela de Villucura G-956 presentan una realidad compleja que impacta directamente en el proceso educativo de los estudiantes. Un alto porcentaje tiene una muy baja escolaridad, e incluso algunos son analfabetos, lo que dificulta su participación activa en la educación de sus hijos.

Además, la estabilidad laboral es un desafío, ya que la mayoría de los apoderados tiene trabajos esporádicos y solo una pequeña parte cuenta con un empleo estable. El 70% de ellos vive en sectores rurales, y un 40% reside en zonas geográficas apartadas y de difícil acceso, lo que limita aún más su vinculación con la escuela y su participación en actividades educativas.

Un aspecto preocupante es que aproximadamente el 50% de los apoderados no demuestra un compromiso real con la educación de sus hijos, considerando suficiente que aprendan a leer y escribir sin profundizar en su desarrollo académico. Esta falta de interés se traduce en una escasa asistencia a reuniones, poca colaboración para fomentar hábitos de estudio en el hogar y la ausencia de incentivos que motiven a los niños en su aprendizaje.

Como consecuencia, la responsabilidad de la educación recae casi en su totalidad en el establecimiento, lo que representa un desafío constante para la escuela en la búsqueda de estrategias que logren involucrar a las familias en la formación de sus hijos e hijas.

## **Dimensión administrativa financiera**

El establecimiento es de dependencia municipal y su sostenedor es el alcalde actual Daniel Salamanca Pérez y su representante es el Jefe del Departamento de Administración Escolar Municipal (DAEM). Nuestro establecimiento educacional, al igual que todos los establecimientos de dependencia municipal se financian principalmente por la subvención general, fondos SEP, fondos FAEP, recursos del programa pro-

retención, subvención estudiantes pertenecientes al PIE y subvención especial por alumnos prioritarios.

La escuela Villucura es dirigida por un Profesor Encargado, por lo cual, este carece de atribuciones de selección de personal, por lo que es de directa competencia del Departamento de Educación la contratación de todo el personal y asimismo la adquisición de recursos materiales, mantención de bienes e infraestructura y finanzas del establecimiento.

Los recursos asociados a la subvención escolar preferencial, son asignados para cada área del PME por el equipo directivo y docente. Por otra parte, los docentes y el equipo directivo elaboran un plan de compras anual considerando los recursos materiales fungibles y no fungibles necesarios para desarrollar su labor; asimismo, existe un plan de compras elaborado por el coordinador PIE y el equipo multiprofesional para atender a los estudiantes que presentan Necesidades Educativas Especiales.

## Síntesis de antecedentes pedagógicos

<b>Dependencia</b>	<b>: Municipal</b>
<b>Nivel</b>	<b>: NT1 a Octavo año básico</b>
<b>Modalidad</b>	<b>: Diurna</b>
<b>Horario</b>	<b>: 08<sup>30</sup> a 18<sup>00</sup></b>
<b>Inspectores Generales</b>	<b>: No aplica</b>
<b>Encargada de UPT</b>	<b>: 1</b>
<b>Orientador</b>	<b>: 0</b>
<b>Curriculista</b>	<b>: 0</b>
<b>Evaluador</b>	<b>: 0</b>
<b>Encargado de convivencia</b>	<b>: 1</b>
<b>Coordinador PIE</b>	<b>: 1</b>
<b>Encargado extraescolar</b>	<b>: 1</b>
<b>Psicosocial</b>	<b>: 3</b>
<b>PIE</b>	<b>: 29</b>
<b>Asistentes de la educación</b>	<b>: 16</b>
<b>Asistentes de aula</b>	<b>: 2</b>
<b>Docente diferencial</b>	<b>: 2</b>

## Resultados SIMCE 2023 Escuela G-956 Villucura

### Resultados de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social

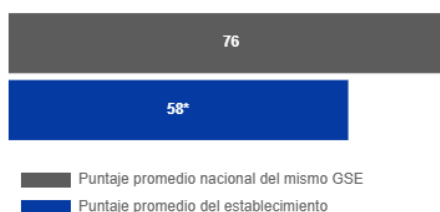
#### Puntaje promedio y comparación según GSE

Indicador	Dimensión	Subdimensión
-----------	-----------	--------------

#### Autoestima académica y motivación escolar

Ver más resultados

Promedio 2016	Variación	Promedio 2017	Variación	Promedio 2018	Variación	Promedio 2022	Variación	Promedio 2023
77	-	77	-	43	-	68	/	58*



#### Simbología

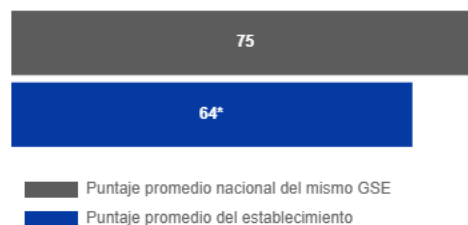
La diferencia con establecimientos del mismo GSE es

■ Puntaje promedio nacional del mismo GSE  
■ Puntaje promedio del establecimiento

#### Clima de convivencia escolar

Ver más resultados

Promedio 2016	Variación	Promedio 2017	Variación	Promedio 2018	Variación	Promedio 2022	Variación	Promedio 2023
-	/	67	-	67	-	74	/	64*



#### Simbología

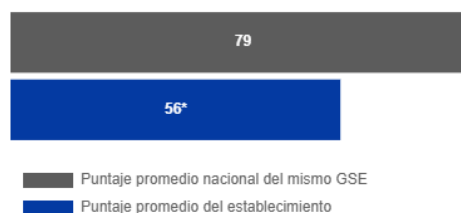
La diferencia con establecimientos del mismo GSE es

■ Puntaje promedio nacional del mismo GSE  
■ Puntaje promedio del establecimiento

#### Participación y formación ciudadana

Ver más resultados

Promedio 2016	Variación	Promedio 2017	Variación	Promedio 2018	Variación	Promedio 2022	Variación	Promedio 2023
-	/	72	-	43	-	60	/	56*



#### Simbología

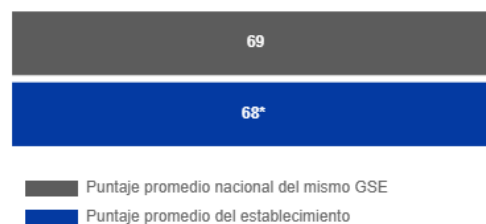
La diferencia con establecimientos del mismo GSE es

■ Puntaje promedio nacional del mismo GSE  
■ Puntaje promedio del establecimiento

## Hábitos de vida saludable

Ver más resultados

Promedio 2016	Variación	Promedio 2017	Variación	Promedio 2018	Variación	Promedio 2022	Variación	Promedio 2023
83	–	68	–	43	–	54	/	68*



### Simbología

La diferencia con establecimientos del mismo GSE es

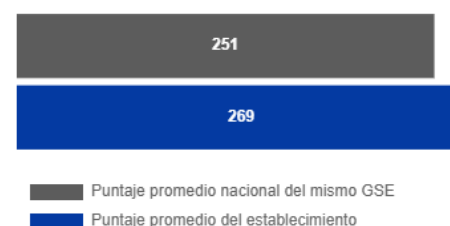


## Lenguaje y Comunicación: Lectura

Ver más resultados

### Puntaje promedio y comparación según GSE

Promedio 2016	Variación	Promedio 2017	Variación	Promedio 2018	Variación	Promedio 2022	Variación	Promedio 2023
250	–	304	–	–	–	212	–	269



### Simbología

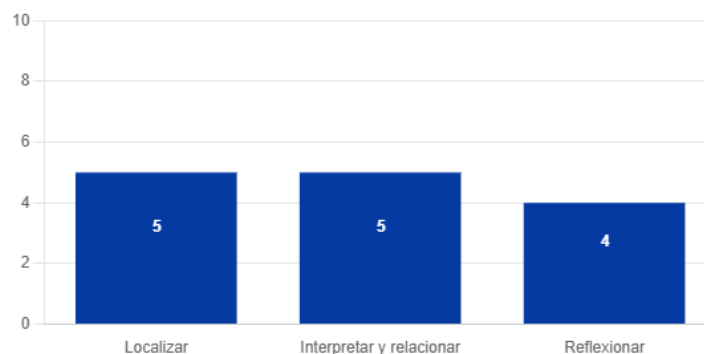
La diferencia con establecimientos del mismo GSE es



### Distribución de estudiantes en los Estándares de Aprendizaje

Nivel	Promedio 2016	Promedio 2017	Promedio 2018	Promedio 2022	Promedio 2023
Nivel Adecuado	«	«	«	«	«
Nivel Elemental	«	«	«	«	«
Nivel Insuficiente	«	«	«	«	«

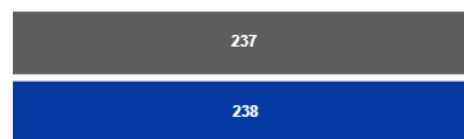
### Puntaje promedio en cada eje de habilidad




[Ver más resultados](#)

## Puntaje promedio y comparación según GSE

Promedio 2016	Variación	Promedio 2017	Variación	Promedio 2018	Variación	Promedio 2022	Variación	Promedio 2023
230	-	277	-	-	-	209	-	238



### Simbología

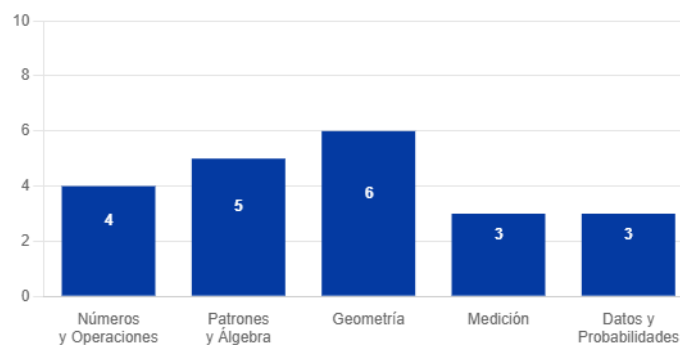
La diferencia con establecimientos del mismo GSE es

- Puntaje promedio nacional del mismo GSE
- Puntaje promedio del establecimiento

## Distribución de estudiantes en los Estándares de Aprendizaje

Nivel	Promedio 2016	Promedio 2017	Promedio 2018	Promedio 2022	Promedio 2023
Nivel Adecuado	«	«	«	«	«
Nivel Elemental	«	«	«	«	«
Nivel Insuficiente	«	«	«	«	«

## Puntaje promedio en cada eje temático



## 5- DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL:

### Ficha técnica

#### 1. Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

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.

## Análisis de las áreas de proceso

### 1. Área de gestión del currículum

#### 1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.			x	
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)			X	
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.			x	
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando			x	

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.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.			<b>X</b>	
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.			<b>X</b>	
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.				<b>X</b>
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				<b>X</b>
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.			<b>X</b>	
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes,			<b>X</b>	

de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.			X	
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.		X		
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.			X	

## 1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

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.				<b>X</b>
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			<b>X</b>	
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.			<b>X</b>	
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.		<b>X</b>		
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.			<b>X</b>	
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			<b>X</b>	
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.				<b>X</b>
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas				<b>X</b>

expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				
---	--	--	--	--

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

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.			X	
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.			X	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.			X	
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				X

5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				<b>X</b>
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.		<b>x</b>		

## Área Liderazgo Escolar

### 1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

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

## 1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

<b>Proceso general a evaluar:</b> El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.			X	
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.			X	
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.			X	
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.			X	
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los			X	

docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.			X	
7. El director promueve una ética de trabajo.				X

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

**Proceso general a evaluar:** La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				x
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.			X	

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

## Área Convivencia Escolar

### 1.1. Dimensión: Formación

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).			X	
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				x
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				X
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	

5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.			X	

## 1.2. Dimensión: Convivencia escolar

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				X
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				X
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de				X

la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.			X	
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).			X	
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.			X	
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.			X	

### 1.3. Dimensión: Participación

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				X

2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.			<b>X</b>	
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.				<b>X</b>
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.			<b>X</b>	
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				<b>X</b>
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.			<b>X</b>	
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.			<b>X</b>	
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.				<b>X</b>
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.			<b>X</b>	

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.			<b>X</b>	
--	--	--	----------	--

## Área Gestión de Recursos

### 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				<b>X</b>
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				<b>X</b>
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				<b>X</b>
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.			<b>X</b>	
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa			<b>X</b>	

políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.			X	
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.			X	
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.			X	

## 1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.			X	
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.		X		
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				X

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

### 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

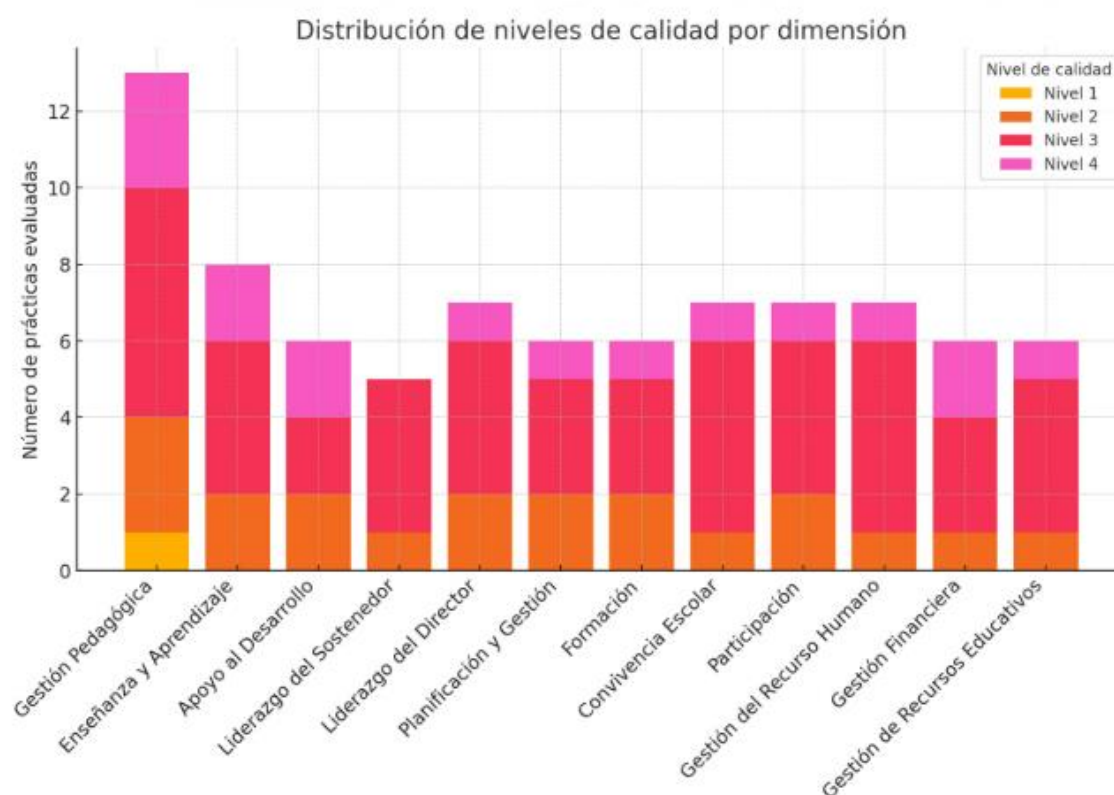
<b>Proceso general a evaluar:</b> Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				X
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.			X	

3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				<b>X</b>
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.			<b>X</b>	
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.			<b>X</b>	

## 6-ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este trabajo de grado aborda el problema de la gestión educativa en la Escuela Básica G-956 Villucura, ubicada en una comunidad rural con un alto porcentaje de estudiantes prioritarios y de origen pehuenche. A pesar de contar con fortalezas en gestión pedagógica, liderazgo y convivencia, la escuela enfrenta desafíos en inclusión, integración de recursos tecnológicos, orientación vocacional y participación de la comunidad. El objetivo principal es realizar un diagnóstico institucional y proponer un plan de mejoramiento que promueva una educación inclusiva, intercultural y de calidad. La metodología incluyó la aplicación de un instrumento de evaluación basado en una escala de calidad (1 a 4) para analizar prácticas en gestión curricular, liderazgo, convivencia y recursos.

### Análisis de Resultados Cuantitativos



Los resultados mostraron que el 77.1% de las prácticas evaluadas se encuentran en niveles medios de desarrollo (niveles 2 y 3), mientras que solo el 20.8% alcanza un nivel óptimo (nivel 4). Las dimensiones mejor evaluadas fueron la gestión pedagógica (75% en niveles altos), el liderazgo del director (71.4%) y la convivencia escolar (66.6%). Sin embargo, se identificaron áreas con oportunidades de mejora, como la enseñanza y el aprendizaje (66.6% en niveles medios), el apoyo al desarrollo de los estudiantes (66.6%) y la gestión de recursos educativos (predominancia de niveles 2 y 3). Además, se detectó una baja participación de los padres y apoderados, así como dificultades en la implementación de tecnologías y la atención a estudiantes con NEE.

Como propuestas remediales, se plantea integrar la cultura ancestral en el currículo, implementar un plan de atención a NEE, fomentar el aprendizaje práctico mediante proyectos interdisciplinarios, fortalecer el liderazgo pedagógico y la formación docente, promover una cultura de respeto a la diversidad, y optimizar la gestión de recursos y tecnologías. Estas acciones buscan mejorar la calidad educativa, fortalecer la participación de la comunidad y asegurar un entorno inclusivo y de desarrollo integral para los estudiantes.

## **Análisis Cualitativo**

### **Fortalezas:**

1. **Gestión pedagógica:** La escuela cuenta con prácticas sólidas de monitoreo curricular y planificación de clases con criterios pedagógicos. Se realizan actividades de reflexión sobre los resultados de aprendizaje y se fomenta la reutilización y adaptación de recursos educativos, lo que contribuye a una mejora continua en los procesos de enseñanza.
2. **Enseñanza y aprendizaje en el aula:** Los docentes aplican estrategias variadas para la enseñanza, promueven la participación activa de los estudiantes y mantienen altas expectativas sobre sus aprendizajes. Además, se logra un ambiente de respeto en el aula, lo que favorece un clima propicio para el aprendizaje.

3. **Apoyo al desarrollo de los estudiantes:** Se identifican y apoyan a estudiantes con dificultades académicas y sociales, se implementan planes de trabajo individual para estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE) y se aplican estrategias para prevenir la deserción escolar.
4. **Liderazgo escolar:** El director y el equipo directivo muestran un fuerte compromiso con los objetivos del Proyecto Educativo Institucional, realizan procesos de autoevaluación y planificación estratégica, y recopilan datos para la toma de decisiones informadas.
5. **Convivencia escolar:** La escuela cuenta con estrategias para promover la formación social y ética de los estudiantes, previene conductas de riesgo y fomenta el respeto y el buen trato. Además, existe una participación activa de los diferentes estamentos escolares.
6. **Gestión de recursos:** Se dispone de un equipo docente idóneo, con estrategias de formación y reconocimiento profesional. La administración financiera es ordenada, y se cuenta con instalaciones y recursos educativos adecuados para el aprendizaje.

#### **Debilidades:**

1. **Gestión pedagógica:** Se observa falta de sistematicidad en la calendarización de objetivos de aprendizaje y en la cobertura curricular. Además, existen dificultades en la implementación de procedimientos para evitar interrupciones de clases.
2. **Enseñanza y aprendizaje en el aula:** No todos los docentes integran recursos tecnológicos de manera efectiva, y se identifican oportunidades de mejora en la retroalimentación constante y en la motivación para que los estudiantes apliquen los conocimientos adquiridos.
3. **Apoyo al desarrollo de los estudiantes:** Se requiere fortalecer las estrategias para potenciar a estudiantes con habilidades destacadas y mejorar la orientación vocacional.

4. **Liderazgo escolar:** Es necesario mejorar la comunicación y alineación entre el sostenedor y el equipo directivo, así como reforzar el desarrollo profesional docente con retroalimentación efectiva.
5. **Convivencia escolar:** No todos los protocolos de convivencia son plenamente conocidos o aplicados de manera efectiva, y se pueden mejorar las estrategias para enfrentar conductas antisociales o violentas.
6. **Gestión de recursos:** Se identifican oportunidades de mejora en la gestión de programas de apoyo externo y en el sistema de mantenimiento y reposición de recursos educativos.

En general, el establecimiento muestra una estructura sólida con buenas prácticas en la mayoría de las dimensiones, pero existen áreas que requieren mayor planificación y seguimiento para asegurar la mejora continua.

## 7- PLAN DE MEJORAMIENTO:

<b>Objetivo general</b>	Desarrollar una educación inclusiva y de calidad que respete y preserve la cultura ancestral, promueva la interculturalidad, y atienda a las necesidades educativas especiales de todos los estudiantes, fomentando su desarrollo integral en las áreas artística, deportiva, tecnológica, medioambiental y socioemocional, para formar individuos autónomos y comprometidos con su comunidad y la sociedad.				
	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Metas</b>	<b>Líneas de acción, programas y/o proyectos específicos</b>	Seguimiento y evaluación	Responsables
Gestión curricular	Integrar la cultura ancestral en el currículo escolar mediante la incorporación de contenidos interculturales y la enseñanza de la lengua indígena,	Lograr que el 80% de las asignaturas del currículo escolar incorporen en sus planificaciones contenidos interculturales y enseñen la lengua indígena de manera	Planificar en cada asignatura  Realizar guías de trabajo  Preparar material de trabajo	Banco de planificaciones.  Banco de guías de trabajo  Archivador foliado del trabajo colaborativo	Planta docente  Director  Encargado UTP

	asegurando su transversalidad en todas las áreas del conocimiento.	transversal en un plazo de cuatro años, capacitando al 90% del cuerpo docente y desarrollando al menos tres materiales educativos interculturales por nivel educativo al año.	Capacitar a los docentes para orientar de manera pedagógica la asignatura de lengua indígena.	Certificado de participación de la capacitación.	
	Desarrollar e implementar un plan de atención a las necesidades educativas especiales (NEE) que garantice la adaptabilidad curricular y la	Desarrollar e implementar un plan de atención a las necesidades educativas especiales (NEE) que garantice la adaptabilidad curricular en un 90%	Planificar de manera colaborativa adecuaciones curriculares.  Preparar material didáctico para el desarrollo de las actividades.	Archivador foliado del trabajo colaborativo  Plan de Apoyo Individual de cada estudiante	Planta docente  Coordinador PIE  Equipo directivo

	<p>personalización del proceso de enseñanza-aprendizaje, promoviendo la equidad educativa.</p>	<p>de las asignaturas y personalice el proceso de enseñanza-aprendizaje para al menos el 95% de los estudiantes con NEE en un plazo de cuatro años, capacitando al 100% del cuerpo docente en estrategias inclusivas y adaptaciones curriculares.</p>	<p>Capacitar a los docentes en el manejo de estrategias inclusivas y adaptaciones curriculares</p>	<p>Acta de consejos técnicos</p> <p>Registro de participación en capacitaciones</p>	
	<p>Fomentar el aprendizaje práctico y contextualizado a través de proyectos interdisciplinarios</p>	<p>Implementar proyectos interdisciplinarios que fomenten el aprendizaje práctico</p>	<p>Desarrollar proyectos en diversas líneas de acción</p>	<p>Planificaciones de los proyectos.</p>	<p>Equipo directivo</p> <p>Director</p>

	que desarrollen habilidades artísticas, tecnológicas, deportivas, medioambientales y socioemocionales, conectando el aprendizaje con la realidad local.	y contextualizado en al menos el 85% de los cursos, integrando habilidades artísticas, tecnológicas, deportivas, medioambientales y socioemocionales, y conectando el aprendizaje con la realidad local, en un plazo de cuatro años.	Realizar talleres orientados a áreas artísticas, deportivas, tecnológicas y socioemocionales.  Desarrollar encuentros con la comunidad.  Crear redes de apoyo con instituciones instaladas en el sector.	Plan de trabajo de los talleres  Cronograma de actividades  Actas u hojas de participación de reuniones o actividades con redes de apoyo	Encargado extraescolar.
Liderazgo	Fortalecer el liderazgo pedagógico promoviendo la formación continua	Capacitar al 100% del equipo directivo y docente en educación inclusiva, interculturalidad y	Realizar talleres de capacitación de liderazgo a equipo directivo y a docentes en área de	Registro de participación de talleres.	Equipo directivo  Equipo docente

	<p>del equipo directivo y docente en educación inclusiva, interculturalidad, y en el desarrollo de habilidades múltiples, para liderar de manera efectiva los procesos de cambio educativo.</p>	<p>desarrollo de habilidades múltiples mediante al menos 6 talleres de formación continua durante los cuatro años, para fortalecer el liderazgo pedagógico y liderar de manera efectiva los procesos de cambio educativo.</p>	<p>inclusión e interculturalidad.</p>	<p>Encuentro territorial con las familias de estudiantes pehuenches de la comunidad.</p>	<p>Centro de padres y apoderados.  Director.</p>
	<p>Promover una cultura de liderazgo compartido que involucre a toda la comunidad educativa en la toma de decisiones, fomentando la</p>	<p>Implementar al menos 4 instancias participativas al año (como consejos escolares, asambleas o talleres) que involucren a</p>	<p>Realizar procesos eleccionarios democráticos de elección de presidente de centro de padres y apoderados y de centro de alumnos.</p>	<p>Actas de resultados de los procesos eleccionarios.  Registro de visitas de expositores y participantes a los talleres.</p>	<p>Equipo directivo  Profesor educación tradicional</p>

	participación activa de docentes, estudiantes y apoderados en la gestión escolar.	docentes, estudiantes y apoderados en la toma de decisiones y la gestión escolar, con la participación activa de al menos el 85% de la comunidad educativa, para promover una cultura de liderazgo compartido.	Realizar charlas de educación cívica y democracia.  Coordinar encuentros escolares con las familias de los estudiantes.	Registro de participación de encuentros con la familia.  Actas de acuerdo de encuentros con la familia.	Consejo escolar
Convivencia escolar	Promover una cultura de respeto y valorización de la diversidad a través de la implementación de programas de convivencia escolar	Implementar un programa de convivencia escolar que incluya mediación de conflictos, respeto a las diferencias culturales, e	Desarrollar un reglamento de convivencia escolar y su respectivo protocolo en donde se aborden estas temáticas.	Reglamento y protocolo de convivencia escolar  Programa de trabajo de convivencia escolar.	Consejo de profesores  Consejo escolar  Equipo psicosocial

	que incluyan la mediación de conflictos, el respeto a las diferencias culturales, y la integración de estudiantes con NEE.	integración de estudiantes con NEE en el 100% de los cursos, reduciendo los incidentes de discriminación y conflicto en un 50% y capacitando al 90% del personal docente y administrativo en prácticas inclusivas y de mediación, en un plazo de cuatro años.	Realizar talleres de intervención por ciclo a los y las estudiantes.  Charlas informativas por parte de profesionales idóneos.  Capacitar a docentes en resolución de conflictos	Informe de equipo psicosocial de talleres realizados.  Hoja de asistencia a charlas informáticas.  Certificado de participación a capacitación.	Equipo docente
	Fortalecer el sentido de pertenencia y comunidad mediante actividades que	Organizar al menos 3 actividades al año que involucren a toda la comunidad educativa (docentes,	Conmemorar wetripantü.	Programa de conmemoración wetripantü y aniversario establecimiento.	Equipo docente  Equipo directivo

	<p>involucren a todos los miembros de la comunidad educativa, promoviendo la solidaridad, el trabajo colaborativo, y el compromiso con la preservación de la cultura ancestral.</p>	<p>estudiantes, apoderados) para fortalecer el sentido de pertenencia y comunidad, promoviendo la solidaridad, el trabajo colaborativo, y el compromiso con la preservación de la cultura ancestral, con una participación activa del 80% de los miembros de la comunidad educativa en cada actividad.</p>	<p>Conmemorar aniversario del establecimiento.</p> <p>Encuentro de la familia.</p> <p>Realizar jornadas de mantención y cuidado de espacios recreativos y de esparcimiento.</p> <p>Participar de actividades extraprogramáticas (desfiles, actos, olimpiadas, entre otros.)</p>	<p>Registro de firma de asistencia y encuesta de satisfacción.</p> <p>Programa de trabajo de jornada de cuidado y mantención de áreas verdes.</p> <p>Autorizaciones de participación a actividades extraprogramáticas.</p>	<p>Encargado extraescolar</p> <p>Encargado convivencia escolar</p> <p>Director</p>
--	---	--	---	--	--

	<p>Desarrollar programas de educación socioemocional que fomenten la autonomía, la empatía, y las habilidades interpersonales de los estudiantes, contribuyendo a un clima escolar inclusivo y positivo.</p>	<p>Implementar programas de educación socioemocional en el 100% de los niveles escolares, con al menos 5 sesiones por año dedicadas al desarrollo de autonomía, empatía, y habilidades interpersonales, y lograr que el 90% de los estudiantes participe activamente, contribuyendo a mejorar en un 50% los indicadores de clima escolar.</p>	<p>Crear un programa anual de educación socioemocional para atender a los casos emergentes.</p> <p>Desarrollar talleres de intervención por niveles de acuerdo a las temáticas atingentes.</p> <p>Fomentar trabajos de exposición oral y debates en distintas asignaturas para mejorar habilidades personales e interpersonales.</p>	<p>Programa anual de educación socioemocional.</p> <p>Cronograma anual de talleres de intervención por nivel.</p> <p>Planificaciones de clases.</p>	<p>Equipo psicosocial</p> <p>Equipo docente</p> <p>Encargado de UTP</p>
--	--	---	--	---	---

Gestión de Recursos	Gestionar alianzas estratégicas con instituciones y organizaciones para obtener recursos adicionales que apoyen proyectos educativos innovadores, la capacitación docente, y el mejoramiento de la infraestructura escolar.	Establecer al menos 2 alianzas estratégicas con instituciones y organizaciones en un plazo de 2 años para obtener recursos adicionales que apoyen proyectos educativos innovadores, la capacitación docente y el mejoramiento de la infraestructura escolar.	Crear un programa para identificar y vincularse a instituciones establecidas en la comunidad.  Generar alianzas para presentar propuestas concretas que permitan beneficiarse mutuamente.	Programa de identificación y vinculación.  Propuestas de colaboración mutua.	Equipo directivo
	Implementar un sistema de gestión	Desarrollar e implementar un	Implementar plataforma de apoyo	Convenios con la empresa que	Director

	<p>eficiente y transparente de los recursos que asegure el cumplimiento de los objetivos educativos, optimizando el uso de las tecnologías y promoviendo la sostenibilidad ambiental en la administración de la escuela.</p>	<p>sistema de gestión eficiente y transparente de recursos en un plazo de dos años, logrando una optimización del uso de tecnologías en el 80% de los procesos administrativos y reduciendo el consumo de recursos no sostenibles en un 40%, asegurando así el cumplimiento de los objetivos educativos y promoviendo la sostenibilidad</p>	<p>docente con planificaciones, material y evaluación en línea.</p>	<p>administra plataforma.</p>	<p>Encargado UTP  Equipo docente.</p>
--	--	---	---	-------------------------------	---

		ambiental en la administración de la escuela.			
--	--	---	--	--	--

## 8-CONCLUSIÓN

Este trabajo de grado tuvo como objetivo principal realizar un diagnóstico institucional y proponer un plan de mejoramiento para la Escuela Básica G-956 Villucura, ubicada en una comunidad rural con un alto porcentaje de estudiantes prioritarios y de origen pehuenche. A través de un análisis exhaustivo de las prácticas educativas, se identificaron tanto fortalezas como áreas de mejora en la gestión curricular, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos. Las principales fortalezas incluyen un sólido liderazgo del director, una gestión pedagógica bien estructurada y un clima escolar respetuoso. Sin embargo, se detectaron debilidades en la inclusión de recursos tecnológicos, la atención a necesidades educativas especiales (NEE) y la participación de la comunidad educativa.

En síntesis, el diagnóstico reveló que, aunque la escuela cuenta con prácticas sólidas en áreas como la gestión pedagógica y el liderazgo, existen desafíos significativos en la integración de la cultura ancestral, la atención a la diversidad y el uso efectivo de tecnologías. El plan de mejoramiento propuesto busca abordar estas debilidades mediante la integración de contenidos interculturales, la implementación de estrategias inclusivas, el fomento del aprendizaje práctico y la optimización de los recursos disponibles. Estas acciones están diseñadas para promover una educación inclusiva, intercultural y de calidad, que responda a las necesidades específicas de los estudiantes y la comunidad.

En conclusión este trabajo aporta una visión novedosa al proponer un plan de mejoramiento que no solo aborda las deficiencias identificadas, sino que también fortalece las fortalezas existentes. La integración de la cultura pehuenche en el currículo, junto con la implementación de estrategias inclusivas y el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, representa un enfoque innovador para mejorar la calidad educativa en contextos rurales y multiculturales. Además, se destaca la importancia de la participación activa de la comunidad educativa en los procesos de mejora, lo que asegura la sostenibilidad de las acciones propuestas.

Como proyección, el trabajo realizado abre nuevas perspectivas para futuras investigaciones y acciones en el ámbito de la educación rural e intercultural. Los desafíos identificados, como la integración de tecnologías y la atención a la diversidad, plantean oportunidades para desarrollar proyectos innovadores que fortalezcan la educación en contextos similares. Además, se sugiere la implementación de programas de formación continua para docentes y directivos, así como la creación de redes de colaboración entre instituciones educativas y organizaciones comunitarias. Estos esfuerzos contribuirán a consolidar una educación inclusiva y de calidad, no solo en la Escuela Villucura, sino también en otras comunidades que enfrentan desafíos similares.

## 9- BIBLIOGRAFIA.

1. **Ainscow, M. (2005).** *Understanding the development of inclusive schools.* Falmer Press.
2. **Bisquerra, R. (2009).** *Educación emocional y bienestar.* Praxis.
3. **Bolívar, A. (2010).** El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
4. **Booth, T., & Ainscow, M. (2011).** *Index for inclusion: Developing learning and participation in schools.* CSIE.
5. **Fullan, M. (2007).** *The new meaning of educational change.* Teachers College Press.
6. **García, M., & Martínez, R. (2013).** *Convivencia escolar: Un enfoque práctico.* Narcea.
7. **Goleman, D. (1995).** *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ.* Bantam Books.
8. **Hopkins, D. (2001).** *School improvement for real.* Routledge.
9. **Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008).** Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
10. **Murillo, F. J. (2006).** Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24.
11. **Ortega, R. (2010).** *Agresividad injustificada, bullying y violencia escolar.* Alianza Editorial.
12. **Sterling, S. (2001).** *Sustainable education: Re-visioning learning and change.* Green Books.

13. **Tubino, F. (2005).** La interculturalidad crítica como proyecto ético-político. *Encuentro continental de educadores agustinos*, Lima, 24-28 de enero de 2005.
14. **UNESCO. (2014).** *Educación para el desarrollo sostenible: Un enfoque integral.*
15. **UNESCO. (2017).** *Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Objetivos de aprendizaje.*
16. **Walsh, C. (2010).** Interculturalidad crítica y educación intercultural. *Construyendo Interculturalidad Crítica*, 75-96.