UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES
AUTÓNOMA

Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster Profesional

en Educación Mención Gestión de Calidad

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO ESCUELA ESPECIAL FLOR DEL INCA,

DE IQUIQUE, REGIÓN TARAPACÁ

Nombre del Candidato a Magister: Lorena del Carmen Vilca García

Nombre del tutor disciplinar: Mg. Genaro Moyano Arcos

Nombre del tutor metodológico: Dra. Carmen Bastidas

Marzo, 2025

Índice

Lista de tablas.....iii

Lista de gráficos.....iv

Resumen v

Introducción 1

Marco teórico 3

Marco contextual 12

Diagnóstico Institucional 32

Análisis de los resultados 43

Plan de Mejoramiento Educativo Escuela Especial Flor del Inca 59

Bibliografía..... 79

Lista de tablas

Tabla 1 ..... *18*

Tabla 2 ..... *32*

Tabla 3 ..... *33*

Tabla 4 ..... *35*

Tabla 5 ..... *36*

Tabla 6 ..... *39*

Tabla 7 ..... *41*

Tabla 8 ..... *45*

Tabla 9 ..... *49*

Tabla 10 ..... *54*

Tabla 11 ..... *58*

Tabla 12 ..... *59*

Tabla 13 ..... *63*

Tabla 14 ..... *66*

Tabla 15 ..... *67*

Tabla 16 ..... *70*

Tabla 17 ..... *71*

Tabla 18 ..... *74*

Tabla 19 ..... *76*

Lista de gráficos

Figura 1 ..... *4*

Ciclo de mejoramiento continuo del establecimiento educacional *4*

Figura 2 ..... *22*

Dimensión organizativa operativa de la escuela especial Flor del Inca *22*

Figura 3 ..... *43*

Gráfico Gestión Liderazgo *44*

Figura 4 ..... *47*

Gráfico Gestión Pedagógica *47*

Figura 5 ..... *52*

Gráfico Gestión Formación y Convivencia *52*

Figura 6 ..... *56*

Gráfico de Gestión de Recursos *56*

Resumen

Este trabajo de grado tiene como propósito realizar un diagnóstico institucional en la especial Flor del Inca de la ciudad de Iquique, identificar las fortalezas y debilidades en la gestión educativa, y elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) para optimizar los procesos pedagógicos y administrativos. El diagnóstico se basó en una encuesta aplicada a un grupo foco compuesto por docentes y asistentes de la educación, quienes evaluaron las prácticas de la escuela según los estándares indicativos de desempeño. La metodología utilizada consistió en la aplicación de un instrumento cuantitativo, cuyo análisis permitió identificar áreas clave para la mejora. Entre las fortalezas destacadas se incluyen un liderazgo efectivo y la valoración positiva del Proyecto Educativo Institucional (PEI), así como una sólida planificación curricular y un compromiso docente relevante. Sin embargo, se identificaron debilidades importantes en áreas como el monitoreo del PME, la organización de recursos, la reflexión pedagógica y la gestión de recursos humanos. Con base en estos resultados, se diseñó un Plan de Mejoramiento Educativo centrado en fortalecer el sistema de monitoreo del PME, mejorar la reutilización de recursos y fomentar espacios de intercambio pedagógico. Además, se propuso optimizar la gestión de recursos humanos, implementando un sistema de reconocimiento docente y mejorando la gestión del ausentismo. También se enfatizó la importancia de fortalecer las redes de apoyo y garantizar el acceso a materiales educativos adecuados. Este trabajo contribuye a la mejora continua de la institución, asegurando una educación inclusiva y de calidad que favorezca la participación activa y la formación integral de los estudiantes.

Introducción

El propósito de esta investigación es realizar un diagnóstico institucional detallado en la escuela especial Flor del Inca, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades en la gestión educativa y elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que optimice los procesos pedagógicos, administrativos y de recursos. Este trabajo busca contribuir al fortalecimiento de la calidad educativa de la institución, garantizando una educación inclusiva y de calidad para todos los estudiantes, particularmente aquellos con necesidades educativas especiales.

El tema general de este estudio se centra en la gestión educativa en el contexto de una escuela especial, lo cual abarca la evaluación de diversos aspectos de la institución, como la planificación educativa, la gestión de recursos, el liderazgo, y el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Específicamente, se aborda el diagnóstico institucional y el diseño de un plan de mejoramiento que responda a las necesidades identificadas, de acuerdo con los lineamientos del Ministerio de Educación de Chile.

La relevancia de este estudio radica en que, según diversos autores, la implementación efectiva de un diagnóstico institucional y un plan de mejoramiento educativo es fundamental para lograr mejoras sustanciales en la calidad de la enseñanza, especialmente en escuelas que atienden a estudiantes con necesidades educativas especiales (Fullan, 1991; Hopkins, 2002). Estos procesos permiten la identificación de áreas críticas que requieren intervención, así como la aplicación de estrategias adaptadas a las realidades específicas de la comunidad escolar.

Para guiar este trabajo, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la gestión educativa en la escuela especial Flor del Inca? ¿Qué acciones deben implementarse en el Plan de Mejoramiento Educativo para optimizar los procesos pedagógicos y administrativos? Los objetivos del estudio son: (1) Diagnosticar la situación actual de la institución en términos de liderazgo, gestión pedagógica,

formación y convivencia y gestión de recursos; (2) Proponer un plan de mejoramiento educativo basado en los resultados obtenidos; y (3) Asegurar la aplicación de estrategias que promuevan la inclusión y participación activa de los estudiantes.

La estructura de este trabajo se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta el marco teórico que fundamenta la investigación; a continuación, se detalla la metodología utilizada para el diagnóstico institucional y la recolección de datos; en la tercera sección, se analizan los resultados obtenidos y, finalmente, se propone el Plan de Mejoramiento Educativo con las acciones necesarias para la mejora continua de la institución.

Marco teórico

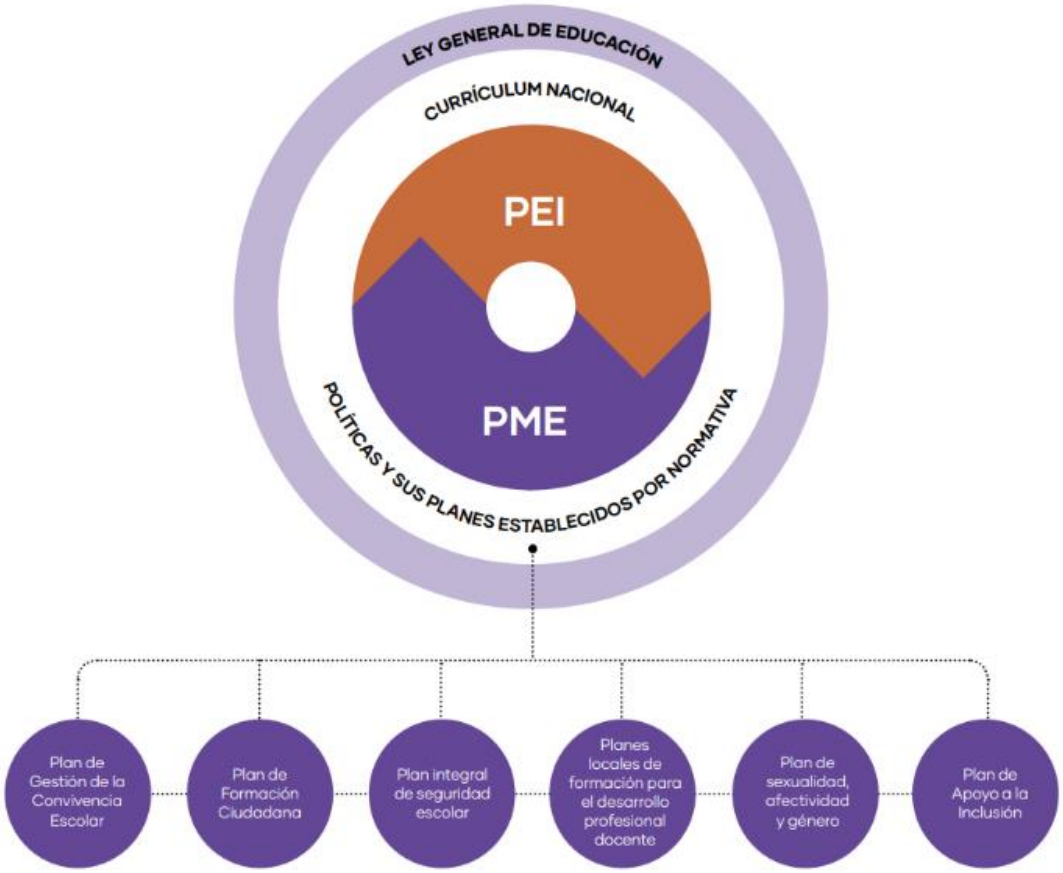
El presente marco teórico se enfoca en dos elementos fundamentales para la gestión de calidad educativa: el diagnóstico institucional y el plan de mejoramiento educativo. Estos procesos, interdependientes y complementarios, constituyen el eje de la mejora continua en las instituciones educativas.

El ciclo de mejoramiento continuo es un proceso fundamental para el desarrollo de las comunidades educativas. Se concibe como una herramienta que permite a las instituciones escolares analizar su situación actual, tanto en el ámbito institucional como pedagógico, y establecer objetivos estratégicos de mejora a mediano y largo plazo (generalmente 4 años).

Este proceso implica la planificación e implementación de acciones anuales que estén alineadas con los objetivos estratégicos y que, a su vez, contribuyan a alcanzar lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento. En otras palabras, el ciclo de mejoramiento continuo busca asegurar que las acciones que se llevan a cabo en la escuela estén orientadas hacia la mejora continua y el cumplimiento de su visión y misión. MINEDUC, (2019)

Figura 1.

Ciclo de mejoramiento continuo del establecimiento educacional



NOTA. La imagen muestra como la herramienta de gestión PME facilita la conexión entre la normativa, el currículum nacional, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y los seis planes obligatorios, integrándolos de manera efectiva en la trayectoria de mejora de cada establecimiento educacional. (MINEDUC, 2019).

Según Navareño (2023) plantea un diseño de ciclo de aprendizaje experiencial que busca institucionalizar un proceso de innovación sostenible para la mejora continua de la práctica docente colaborativa. Esto facilitará, de manera recurrente y sistemática, la creación, el ajuste y el desarrollo de prácticas didácticas y pedagógicas comunes y compartidas por los docentes, dejando de

lado la idea de que el perfeccionamiento profesional se alcanza individualmente a través de actividades de actualización. La investigación sugiere que la manera más eficaz de lograrlo es convertir los centros educativos en comunidades profesionales de aprendizaje. Junto a esto es importante destacar que la mejora de la práctica docente redunda en una mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje que ocurre en el aula, contexto en el que el ciclo de aprendizaje experiencial despliega su potencial. Su meta principal es efectuar una revisión gradual y sistemática de las prácticas docentes para alcanzar consensos metodológicos, que hemos llamado PDC (prácticas didácticas [pedagógicas] comunes o compartidas) de todo el cuerpo docente, con el fin de dar sentido, coherencia y consistencia a la tarea colegiada y diaria de enseñar. Tal como señala Bolívar (2007) «Los factores a nivel de aula son extremadamente importantes para generar y mantener la mejora escolar» (p. 10).

El autor destaca que la mejora escolar se basa en la capacidad de la comunidad educativa para funcionar como un equipo de aprendizaje profesional. Esta idea resuena con nuestro PME, que busca transformar nuestra escuela en una organización inclusiva y adaptable, que aprende de su propia experiencia. Al igual que el autor, creemos que el desarrollo profesional docente debe ser colaborativo y centrado en la escuela, lo que permitirá construir un proceso de mejora continua que responda a nuestras necesidades y contexto específicos (Navareño, 2023).

Dentro de este ciclo de mejoramiento continuo se encuentra el diagnóstico institucional riguroso, puntal sobre el que se construye cualquier estrategia de mejora educativa, que permita identificar las fortalezas y debilidades de la institución. Este análisis sistemático de los componentes escolares es fundamental para determinar las áreas prioritarias de intervención y diseñar estrategias de mejora focalizadas. (Mineduc, 2012)

Con este proceso institucional podemos determinar las prácticas que influyen, en el logro de los aprendizajes. Estas prácticas se enmarcan en cuatro áreas principales que se desprenden del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar:

Gestión pedagógica, Liderazgo, Formación y convivencia y Gestión de recursos. (Mineduc, 2012)

Para elaborar el diagnóstico, se consideran el análisis de los resultados institucionales, examinar las prácticas institucionales y pedagógicas, especialmente en las adecuaciones curriculares, según decreto 83/2015 y establecer la relación entre los resultados y la calidad de las prácticas, con el fin de determinar si estas últimas inciden positiva o negativamente en el logro de los objetivos (Mineduc, 2012)

El diagnóstico no solo proporciona información valiosa para la mejora, sino que también se considera un proceso de aprendizaje para todos los actores de la comunidad educativa que contribuye a que comprendan la importancia de evaluar y analizar críticamente sus propias prácticas y cómo estas influyen en el aprendizaje de nuestros estudiantes fomentando un ambiente escolar inclusivo donde se sientan valorados, respetados, y se les brinden las oportunidades y el apoyo necesarios para alcanzar su máximo potencial (Mineduc, 2012).

En cuanto a la importancia de la autoevaluación institucional como un proceso fundamental para la mejora continua en los establecimientos educacionales. Se destaca que este proceso implica un análisis y reflexión profunda por parte de la comunidad educativa sobre su situación actual, con el objetivo de identificar fortalezas y áreas de mejora en relación con su propuesta pedagógica, tal como se define en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). (MINEDUC 2018)

En Chile, la autoevaluación institucional es una de las cuatro fases del Sistema de Acreditación de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE). Este proceso busca obtener un diagnóstico claro de la calidad de las prácticas de gestión que se llevan a cabo en la escuela o liceo, con el fin de identificar los ámbitos que pueden ser mejorados. La autoevaluación se realiza a través de un instrumento autoaplicado, diseñado por el Ministerio de Educación (Mineduc 2005), que permite a los establecimientos educacionales describir sus prácticas de gestión y proporcionar evidencias que respalden sus afirmaciones.

Diversas investigaciones en Chile han demostrado que la autoevaluación institucional (Navarro Y Jiménez, 2005; Soto, 2006), genera espacios valiosos para reflexionar sobre el estilo de liderazgo, la cultura organizacional y el grado de satisfacción de los docentes y directivos. Se subraya la necesidad de que el director y su equipo asuman la responsabilidad de evaluar los procesos y resultados educativos, lo que facilita la implementación de una cultura orientada hacia la calidad (Cano, 2003; Casanova, 2004).

El plan de mejoramiento educativo permite orientar, planificar y materializar procesos de mejora institucional y pedagógica en los centros escolares en función de su Proyecto Educativo Institucional (PEI), realidad sociocultural y territorial, y los desafíos que apuntan a lograr más y mejores aprendizajes en todos los estudiantes. (MINEDUC, 2019)

El nuevo enfoque del plan de mejoramiento educativo está centrado en los procesos de mejora y propone que los establecimientos proyecten un Plan de Mejoramiento a 4 años, a partir del análisis y reflexión en torno al PEI de cada comunidad educativa.

El nuevo PME se compone de 2 fases y cada una está conformada por distintas etapas. La Primera Fase consta de 3 sub etapas: Análisis Estratégico, Autoevaluación Institucional, y establecer Objetivos y Metas Estratégicas para ser abordadas durante los 4 años del ciclo de mejora.

La Segunda Fase corresponde a períodos sucesivos de mejoramiento anual, que permiten ir concretando los objetivos estratégicos, mediante la definición de objetivos anuales y el diseño e implementación de acciones. Esta fase se realiza desde el primer al cuarto año del ciclo PME. (MINEDUC, 2019)

Dentro del plan de mejoramiento educativo, la formación permanente de los docentes emerge como un pilar fundamental para alcanzar los objetivos de calidad educativa. En este sentido, la propuesta de Joyce y Showers (1988) sobre la formación centrada en el seminario y el lugar de trabajo, se alinea con la necesidad de un desarrollo profesional continuo. La integración de la

autoevaluación, la planificación del desarrollo y los cambios en las políticas y prácticas docentes, permite construir una base sólida para el plan de mejoramiento. Esta base facilita la implementación de cambios curriculares y metodologías de enseñanza innovadoras, impactando positivamente en el rendimiento y aprendizaje de los alumnos, elementos clave en el éxito del plan educativo.

El plan de mejoramiento educativo debe considerar a la institución educativa y a los docentes como ejes fundamentales del cambio. Si bien las innovaciones deben surgir en el aula, es esencial que se expandan a todos los niveles de la organización escolar. El equipo directivo, responsable de la gestión del centro y del desarrollo profesional docente, juega un papel crucial en este proceso. Asimismo, los departamentos, encargados del currículum y la contextualización del aprendizaje, son actores clave en la implementación del plan de mejora. La colaboración entre estos actores y la participación activa de los docentes son esenciales para lograr un impacto positivo en el aprendizaje de los estudiantes.

Uno de los aspectos más interesantes del movimiento de mejora escolar es la generación de un lenguaje específico sobre la enseñanza y el cambio. Como señala Pareja Fernández de la Reguera (2009), las escuelas que logran implementar mejoras exitosas se caracterizan por tener un cuerpo docente que habla abiertamente sobre la enseñanza. La investigación sobre modelos de enseñanza puede ser un punto de partida para este diálogo, y la creación de un vocabulario común permite a los docentes compartir experiencias y aprender unos de otros. Este enfoque de "profesores que se enseñan unos a otros" es fundamental para el éxito de cualquier plan de mejoramiento educativo, ya que fomenta la reflexión, la colaboración y el aprendizaje continuo entre los docentes. (Pareja Fernández de la Reguera, J. A., 2009)

Para continuar con los sustentos de este trabajo, se busca articular diversos elementos clave de la gestión escolar, como la normativa vigente lo indica también cabe destacar a las Dimensiones que se erigen como elementos estructurantes del PME. Estas agrupaciones de contenidos institucionales y pedagógicos relevantes para cada área, permiten identificar y describir los temas y criterios específicos que deben ser abordados a través de las Prácticas. Cada Dimensión, por lo tanto, se convierte en un eje de mejora que, al ser evaluado a través de sus Prácticas, determina una fase de mejoramiento específica.

De esta manera, el PME se nutre de la información proporcionada por las Dimensiones, pues estas demuestran el estado de la gestión escolar en diversas áreas. Además de establecer objetivos de mejora, se definen acciones y se asignan recursos, todo ello en función de las fases de mejoramiento que arrojan las Dimensiones.

En otras palabras, las Dimensiones son el insumo principal para la elaboración y ejecución del PME. Permiten identificar las fortalezas y debilidades de cada área de gestión, y a partir de ello, establecer estrategias de mejora focalizadas y pertinentes.

Los procesos institucionales y pedagógicos se operacionalizan en el PME según las dimensiones y subdimensiones del modelo de calidad de la gestión escolar (Mineduc, 2008) y que están a la base de los Estándares Indicativos de Desempeño.

La dimensión de Liderazgo abarca las funciones de diseño, coordinación, dirección y planificación de la institución, las cuales son responsabilidad del sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo. Estas funciones tienen como objetivo principal garantizar un funcionamiento organizado y eficiente de los establecimientos, donde todos los elementos trabajen en conjunto para lograr los objetivos educativos. De ella se desprenden las subdimensiones: Liderazgo del Sostenedor, Liderazgo del Director, Planificación y Gestión de Resultados.

El sostenedor es quien establece las directrices y los procedimientos necesarios para asegurar el correcto funcionamiento del establecimiento educativo. El director es el responsable de los resultados educativos y formativos del establecimiento y en la de Planificación y Gestión de Resultados abarca los procesos y prácticas que permiten al equipo directivo planificar, monitorear y evaluar el progreso del establecimiento.

La Gestión Pedagógica es el corazón de la labor de cada establecimiento educacional. Abarca las políticas, procedimientos y prácticas utilizadas para planificar, llevar a la práctica y evaluar el proceso educativo, siempre teniendo en cuenta las necesidades individuales de cada estudiante. Su objetivo fundamental es asegurar que los alumnos alcancen los Objetivos de Aprendizaje establecidos en las Bases Curriculares. Se compone de tres subdimensiones interrelacionadas: Gestión Curricular encargada de planificar, coordinar y evaluar el currículum para asegurar que se cumplan los objetivos de aprendizaje y se cubran los contenidos necesarios. Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, centrada en la implementación de estrategias efectivas de enseñanza y gestión del aula por parte de los docentes. Esto incluye el uso de metodologías activas, la creación de un ambiente de aprendizaje positivo y el seguimiento del progreso de los estudiantes. Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes: vela por el desarrollo integral de los estudiantes, considerando sus necesidades académicas, sociales y emocionales. Se implementan estrategias de apoyo individualizado, tutorías y programas de orientación.

La dimensión de Formación y Convivencia abarca las políticas, procedimientos y prácticas que buscan promover el crecimiento personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar espiritual, ético, moral, afectivo y físico. Estas acciones se basan en el Proyecto Educativo Institucional de cada establecimiento y en el currículum vigente, e incluyen tanto iniciativas formativas generales como específicas. Esta dimensión se articula a través de las siguientes subdimensiones: Formación personal y social: Se llevan a cabo acciones formativas transversales y específicas para impulsar el desarrollo afectivo, social,

ético, físico y espiritual de los estudiantes, en línea con el Proyecto Educativo Institucional y el currículum vigente. Convivencia armónica: Se establecen políticas, procedimientos y prácticas para garantizar un ambiente escolar adecuado, basado en el respeto, la valoración, la organización y la seguridad, que facilite el logro de los objetivos educativos. Participación ciudadana: Se promueve la participación de los estudiantes en la vida democrática de la escuela, fortaleciendo su identidad, sentido de pertenencia y compromiso con la comunidad educativa.

La dimensión Gestión de recursos comprende las políticas, procedimientos y prácticas llevadas a cabo por el sostenedor y los equipos directivos6 de los establecimientos a su cargo, y están dirigidas a contar con los recursos humanos, financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos. La dimensión de Gestión de Recursos se compone de las siguientes subdimensiones: Gestión del personal: Se implementan estrategias para atraer, retener y desarrollar el talento humano del establecimiento, fomentando un clima laboral positivo y un equipo comprometido con la misión educativa. Gestión financiera: Se establecen mecanismos para asegurar una administración transparente, eficiente y responsable de los recursos financieros, garantizando su uso óptimo para el cumplimiento de los objetivos institucionales. “Gestión de recursos para el aprendizaje: Se implementan acciones para garantizar que los estudiantes y docentes cuenten con los recursos educativos necesarios para el desarrollo de sus actividades, tanto en el ámbito de la gestión como en el proceso de enseñanza-aprendizaje. (Mineduc, 2020)

Marco contextual

La Escuela Especial “Flor del Inca”, tiene por objeto orientar intencionadamente nuestros esfuerzos en mejorar la calidad de educación que ofrecemos a niños, niñas y jóvenes con Necesidades Educativas Especiales.

Este es un establecimiento perteneciente al SLEP de la ciudad de Iquique. Cuenta con una matrícula promedio de 186 alumnos, desde Educación parvularia con niveles de Transición 1 y 2 hasta 8° Básico, clasificados en dos tipos de enseñanza: Discapacidad Intelectual (código 212) y Autismo (código 216). Su planta administrativa y docente está conformada por aproximadamente, 88 funcionarios, todos calificados y competentes que responden a los perfiles para cada función. Fue fundada el 17 de octubre de 1966 en un histórico caserón ubicado en Calle Thompson, como Escuela Especial N°23, acogiendo en sus precarias Aulas a Estudiantes Discapacitados que carecían de la oportunidad de escolarizarse.

En el año 1976, bajo la dirección de la Sra. Carmen González Carcelé, se logra la donación del terreno y construcción del actual edificio en que funciona el colegio, en la calle Pedro Aguirre Cerda Nº 2098, sector Playa Brava.

Desde sus inicios ha sido una constante preocupación de la Escuela, otorgar atención pedagógica de calidad a Estudiantes con Necesidades Educativas Especiales, siendo pionera en incorporar estrategias y metodologías alternativas de acceso al currículum. En este período la Escuela en una acción de vanguardia, crea servicio de Estimulación Temprana.

En diciembre del año 1986 fue traspasada a la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Iquique, siendo denominada Escuela Especial F-81, para luego el año 1993, cambiar a la actual denominación de Escuela Especial Flor del Inca.

La Sra. Carmen Alliú dirigió el establecimiento entre los años 1998 y 2007.En este período (año 1999) se creó el Servicio de Hipoterapia.

Luego desde el 2008 al 2012 dirigió el establecimiento la Sra. Carla Reed Mariani. A contar de marzo del año 2013, asume la Dirección del Establecimiento el Sr. Germán Augusto Rossel Fuentes, pero tras un serio compromiso de salud fue nombrado en la Subrogancia el Sr. Mario Gallardo Corrales.

Actualmente, nuestro Sostenedor es SLEP-Iquique y asume la dirección la Sra. Ivonne Alonso Oyarzo, con su equipo directivo, junto al cuerpo de docentes y al equipo de profesionales multidisciplinarios, quienes han tenido la tarea de incorporar a la Escuela a la modernización educacional desde todos los ámbitos.

Síntesis de los componentes del PEI

Visión

Ser una “Escuela Feliz”, con un ambiente acogedor, donde se respeten los ritmos, habilidades y estilos de aprendizajes de nuestros estudiantes y encuentren su lugar en la sociedad, en su familia y comunidad de origen. Fomentando la igualdad de oportunidades en diferentes aspectos de la vida personal, social y afectiva, focalizando su formación a una vida independiente como sujeto autónomo, autodeterminado y autentico.

Misión

Propiciar un entorno escolar seguro y feliz, donde se fomenten relaciones personales respetuosas y positivas, mediante experiencias de aprendizajes atractivas y colaborativas, que permitirán a nuestros estudiantes apropiarse de herramientas pedagógicas funcionales que les posibiliten desenvolverse de manera eficaz en su entorno escolar.

Principios y valores de la comunidad escolar

Todos los miembros de la comunidad promoverán una convivencia respetuosa y en armonía con las personas y el medio que le rodea, basado en el ejercicio de la libertad, el respeto a la diversidad y la capacidad de los integrantes para elegir y responder por las consecuencias de sus acciones, teniendo claro que, la calidad de la convivencia es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa, sin excepción. Creemos en la igualdad de oportunidades en Educación para las personas que presentan Necesidades Educativas Especiales asociadas a discapacidad permanente, reconociendo que somos una sociedad diversa, en la que todos tenemos los mismos derechos. Promovemos la valoración y el respeto por la diversidad y las diferencias individuales, animando el desarrollo de una convivencia escolar y social inclusiva y solidaria. Adaptamos el currículum para facilitar el progreso del alumno en función de sus posibilidades y dar respuesta a las necesidades educativas propias y específicas.

Al declarar nuestra Visión y Misión hemos incorporado los siguientes valores educativos: Respeto, Amor, Justicia, Empatía, Solidaridad y Trabajo en Equipo, cada uno de ellos presentes en el quehacer y el ser cotidiano de nuestra Comunidad Educativa.

Sellos educativos

Sello N°1. Nuestros estudiantes alcanzan aprendizaje pensados en sus contextos y características personales, permitiéndoles participar de sus procesos educativos en un ambiente de respeto y amor.

Sello N°2. La Comunidad Educativa promueve un ambiente tendiente al desarrollo de la socioemocionalidad de sus educandos, propiciando un lugar seguro, apoyador, contenedor y empático.

Sello N°3. Nuestra escuela impulsa la conservación del medio ambiente a través de acciones educativas que promueven el desarrollo de personas

respetuosas con su entorno, que puedan generar estrategias transferibles y sustentables.

Logros de la institución

Contamos con la Excelencia Académica desde el año 2008 hacia adelante. La comunidad promueve un espacio tendiente al desarrollo de la socioemocionalidad de sus estudiantes, proporcionándoles un lugar seguro, apoyador, contenedor y empático.

Además, como escuela al estar comprometidos con el entorno y medio ambiente, nuestros estudiantes se desarrollan como personas respetuosas de su entorno, y por esto mismo tendientes a proteger la naturaleza.

Además, tenemos adaptaciones curriculares y evaluaciones diversificadas para los estudiantes de manera que ellos aprendan, y por esto mismo nuestra escuela presenta un enfoque completamente inclusivo en su atención atendiendo a las diversidades de los estudiantes, según sus necesidades educativas especiales permanentes.

Contamos con personal docente y profesionales asistentes de la educación especializados para realizar un trabajo óptimo y de excelencia.

El establecimiento imparte la Jornada escolar completa (JEC) la que ofrece en su horario de la tarde variados talleres en el área artística, deportiva, ecológica, social, culinaria, etc., cuyo objetivo es fomentar la autonomía de los estudiantes y elección de sus preferencias en la vida diaria.

Dificultades en que se encuentra el establecimiento

De origen económico, ya que si bien es cierto contamos con equipos tecnológicos, como computadores, proyectores, etc., están desactualizados, por lo que necesitamos renovar todos los equipos.

No contamos con el bus que teníamos en años anteriores, lo que implica que un buen número de estudiantes no puedan movilizarse desde el hogar a la escuela y luego retornar, y por este motivo no pueden asistir a la escuela.

Además, no contamos con recursos económicos para la renovación de vestuario de Folklore y equipos deportivos, sólo se tiene que autogestionar dentro

de los propios funcionarios para la renovación de algunos de estos recursos, siendo de alto valor cultural artístico para la institución, ya que estamos constantemente participando en encuentros, actividades competitivas, recreativas y deportivas extramuros en estas áreas (danza y deportes)

Sólo contamos con el apoyo económico de nuestro sostenedor SLEP-Iquique (Servicio Local de Educación Pública), lo que no es suficiente para sostener, renovar y optimizar los recursos tanto de infraestructura como materiales que necesita nuestro establecimiento.

Dadas a las capacidades diferentes y a las condiciones de los estudiantes, (TEA) se dan casos en que presentan un repertorio Conductual Disruptivo y/o Conductas Agresoras, que alteren el buen desarrollo de las clases y de los talleres incorporados en nuestro Proyecto JEC 2024. Por esto se deberá cumplir con el protocolo correspondiente, incluido en nuestro Reglamento Interno y de Convivencia Escolar (RICE).

Mantener un desarrollo profesional continuo, tanto de los docentes, como del equipo multiprofesional, de manera que nos perfeccionemos y actualicemos, a lo largo del tiempo de acuerdo a las normativas vigentes que emanan del ministerio y a todo lo que sea necesario para mejorar la atención a los estudiantes con distintos diagnósticos.

Antecedentes geográficos

La Escuela Especial Flor del Inca, de dependencia SLEP, está geográficamente emplazada en el sector Playa Brava de la ciudad de Iquique, en calle Pedro Aguirre Cerda Nº 2098.

El sector geográfico en que se encuentra nuestra Escuela, es favorecedor desde la perspectiva de un Barrio que no presenta agudo porcentaje delictual, está rodeada de una plazoleta, un sector comercial y Jardines Infantiles, muy próximo al colegio se cuenta con una avenida de alto tráfico, por la cual la locomoción pública permite acceder al Establecimiento.

Dado que nuestra Escuela, está ubicada en Zona de inundabilidad, ante una emergencia telúrica con riesgo de Tsunami, se nos hace necesario efectuar

evacuación a zona de seguridad externa, distante a aproximadamente a 6 cuadras de nuestro Establecimiento.

Este procedimiento de evacuación externa, conlleva un tremendo desafío de esfuerzo y coordinación del personal de la Escuela, dado que un alto porcentaje de nuestros alumnos requieren asistencia física para desplazarse.

La Escuela cuenta con un Edificio remozado significativamente en el último período, con acceso a personas en situación de discapacidad, señaléticas de sistemas alternativos de comunicación y también cuenta con implementación de vanguardia, ofreciendo cómodas y espaciosas instalaciones a los Estudiantes que atiende.

Consta con una infraestructura, de dos pisos, que le permite contar 18 salas equipadas con Proyector Data, Notebook, radio y parlantes para cada curso que atiende, además de 2 canchas, siendo una de ellas techada; posee un comedor escolar y sección de cocina.

El Establecimiento también tiene un gimnasio donde se realiza la clase de Ed. física y una sala para dar tratamiento Kinésico, ambos lugares con su respectiva implementación.

Además, cuenta con Laboratorio de Computación, (Sala grande) con su respectivo recurso humano encargado de este lugar.

También se han habilitado 7 salas Multiuso, para enriquecer el Currículum (Sala Hogar, Sala Multisensorial, Sala Supermercado, Sala TIC, Taller de Cocina, Biblioteca

Cada profesional del equipo multidisciplinario realiza su atención en una sala implementada para ello.

Los directivos docentes, UTP y encargada de convivencia escolar también realizan el trabajo de gestión administrativa, cada uno en su sala.

Los Baños de la Escuela han sido implementados con Red de agua caliente, con el propósito de que las actividades de aseo personal (especialmente mudas), se realicen con este acomodo.

Antecedentes socioeconómicos

Nuestros estudiantes en un significativo porcentaje provienen de Hogares de situación económica baja, con los recursos indispensables para vivir, lo cual determina en muchos casos, que la única fuente de estimulación de aprendizajes es la Escuela, se agrega a ello que un número importante de Estudiantes tiene el requerimiento de tener que facilitarles la movilización desde y hacia el Hogar y ya ahora al no contar con este beneficio del bus, es que se debe su inasistencia a la escuela.

El establecimiento educacional cuenta con una matrícula de 186 estudiantes de los cuales 105 son prioritarios y 40 son preferentes.

Tabla 1

Alumnos prioritarios y preferentes de la escuela según tipo de enseñanza

Tipo de enseñanza	212: Educación Especial Discapacidad Intelectual	216: Educación Especial Autismo	Total
Alumnos prioritarios	77	28	105
Alumnos preferentes	26	14	40

Nota: Datos vigentes hasta el 5 de septiembre del 2024, PEI escuela especial Flor del Inca.

La salud física de nuestros estudiantes es altamente vulnerable, especialmente en aquellos alumnos que presentan Trastorno Motor, lo que provoca un alto índice de inasistencia, sobre todo en períodos de invierno. Por otra parte, algunos de nuestros alumnos asisten a tratamientos en Teletón en horarios que interfiere con su jornada escolar. En otras situaciones el ausentismo es provocado

por tratamientos e intervenciones de larga duración que los obliga a desplazarse a Santiago y/o permanecer en sus hogares o centros de salud.

Un alto porcentaje del alumnado toma medicamentos para controlar conductas de impulsividad, atención y concentración, o para regular comportamientos de origen psiquiátrico, fármacos que en algunos casos deben ser administrados en el Establecimiento.

Antecedentes culturales

Un significativo número de nuestros Estudiantes, provienen de familias de inmigrantes y diversas culturas étnicas, la escuela se ocupa de que todos sus estudiantes desarrollen toda la enseñanza Pre Básica y Básica en nuestro Establecimiento, lo que permite formar fuertes lazos afectivos, acompañarlos en un prolongado período de crecimiento y ser testigos activos de su desarrollo personal. La interacción entre Estudiantes es de alta calidad humana, no existe el bullying y se promueven los espacios de interacción de todos los Estudiantes.

Este establecimiento educacional ha sido reconocido por 3 bienios, como una escuela de Excelencia Pedagógica por el Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño SNED.

La Escuela Especial es reconocida por apoderados y funcionarios como un centro educativo en el cual se convive en un ambiente acogedor, con mística en su servicio y sobre todo que valora y resalta el aporte de pureza y alegría de todos sus Estudiantes.

Síntesis de antecedentes pedagógicos

Datos de la planta docente

DEPENDENCIA	SLEP Iquique - Alto Hospicio
NIVEL	NT1 a 8° Básico 212 (Déficit Intelectual)
NIVEL	1° a 8° Básico 216 (TEA)
MODALIDAD	Diurna
HORARIOS	
HORARIO FUNCIONAMIENTO ESTABLECIMIENTO	Lunes a jueves 07:30 a 18:00 Hrs. Viernes de 07:30 a 14:00 Hrs.
HORARIO FUNCIONARIOS	Lunes 8:00 a 18:00 Hrs. Martes a jueves 8:00 a 17:30 Hrs. Viernes 8:00 a 13:30 Hrs.
HORARIO ESTUDIANTES CON JEC	Lunes a jueves de 8:00 a 15:30 Hrs. Viernes de 8:00 a 13:00 Hrs.
DIRECTOR	1
INSPECTOR GENERAL	1
JEFA UTP	1
ENCARGADA CONVIVENCIA ESCOLAR	1
✓ DOCENTES	
DOCENTES DIFERENCIALES NIVELES 1° A 8° BÁSICO	18
DOCENTE TECNOLOGÍA	1
DOCENTES EDUCACIÓN FÍSICA	2
✓ ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN	
EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO	7(1Kinesiólogo, 2 fonos, 2 psicol., 1 Trabajadora social, 1Teo.
BIBLIOTECARIA	1
ADMINISTRATIVOS	3
TÉCNICOS DE AULA	36
AUXILIARES DE SERVICIO	8
SERENOS	10

A partir del año 2013 nuestro establecimiento ingresa a Jornada Escolar Completa, incluyendo en este proyecto a todos los cursos de la escuela, pues consideramos que esta extensión de tiempo escolar es altamente potenciadora de oportunidades de acceder a nuevos aprendizajes y fortalecimiento de los ya adquiridos; la amplia gama de Talleres JEC que se ofertan abren nuevos y lúdicos espacios de aprendizaje. Desde la instalación de la JEC todos los cursos cumplen

una Jornada Semanal de 38 horas pedagógicas (30 horas de plan común y 8 horas de talleres JEC.

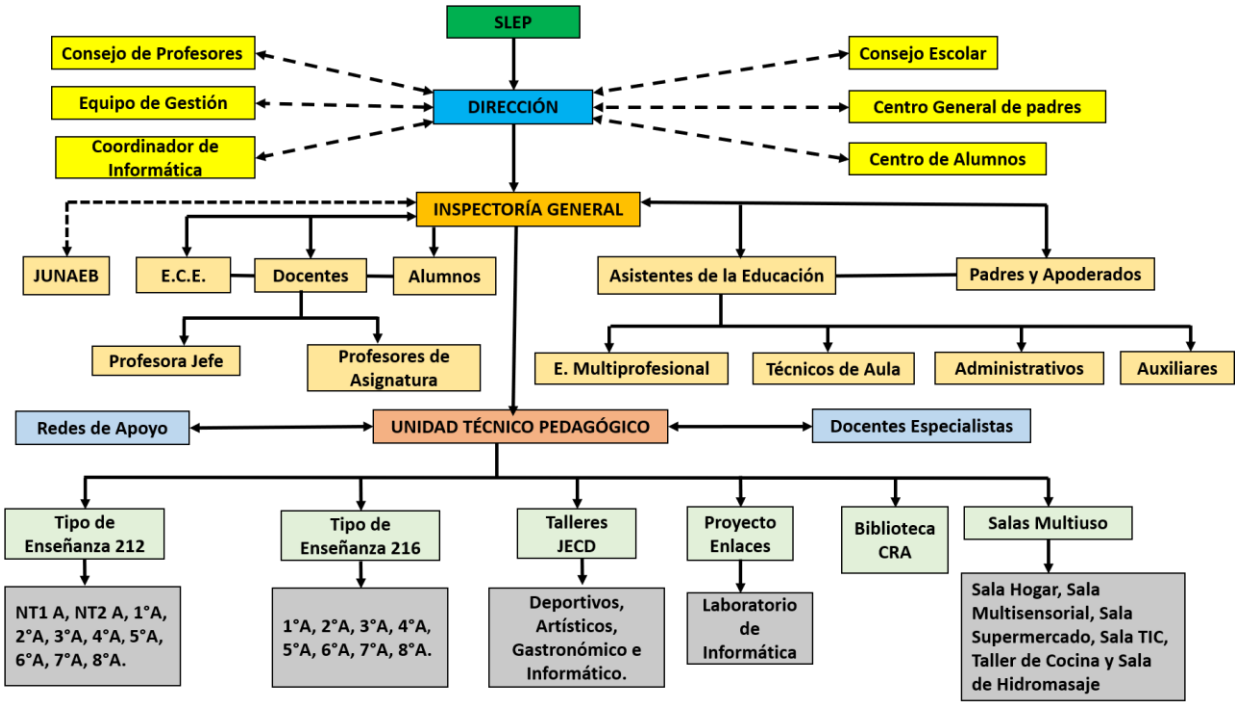
Es característica permanente de la gestión de la Escuela, el Perfeccionamiento constante para innovar y ofrecer respuestas de calidad a las Necesidades Educativas Especiales de nuestros Estudiantes, destacándose a nivel nacional por ser pionera en implementar diversas iniciativas de vanguardia en el servicio que ofrece.

Este establecimiento educacional ha sido reconocido desde el año 2008, (excepto los años 2017 y 2018) como un Establecimiento de Excelencia Pedagógica por el Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño SNED.

La Escuela Especial es reconocida por apoderados y funcionarios como un centro educativo en el cual se convive en un ambiente acogedor, con mística en su servicio y sobre todo que valora y resalta el aporte de pureza y alegría de todos sus Estudiantes.

Figura 2.

Dimensión organizativa operativa de la escuela especial Flor del Inca



1. Dirección

Director(a): Responsable de la gestión general de la escuela, la supervisión de personal y el cumplimiento de las normativas.

2. Inspectoría General

Inspector(a) General:

-Supervisión de la Disciplina: Asegura que se mantenga un ambiente ordenado y respetuoso dentro de la escuela, supervisando la conducta de los estudiantes y gestionando situaciones disciplinarias.

-Cumplimiento de Normativas: Verifica que se cumplan las políticas y procedimientos de la escuela, así como las normativas externas, garantizando que todos los aspectos del funcionamiento escolar se ajusten a los estándares establecidos.

-Apoyo a la Gestión Escolar: Colabora estrechamente con el Director(a) y los Subdirectores(as) para implementar políticas y procedimientos que aseguren el buen funcionamiento de la escuela.

-Comunicación con Padres y Apoderados: Actúa como intermediario en la comunicación entre la escuela y las familias, manejando preocupaciones o quejas y asegurando una buena relación entre la comunidad educativa.

-Observación y Evaluación: Realiza observaciones y evaluaciones regulares del ambiente escolar, sugiriendo mejoras y asegurando que las prácticas pedagógicas y administrativas sean efectivas.

-Coordinación de Actividades: Coordina y supervisa la realización de actividades escolares y eventos especiales, asegurando que se lleven a cabo de manera eficiente y conforme a las políticas de la escuela.

3. Unidad Técnica Pedagógica.

Jefa UTP: Encargado de monitorear y retroalimentar las prácticas de los profesores con foco en el aprendizaje de los estudiantes. Se busca que los UTP ayuden y acompañen a los profesores para mejorar en sus cursos ya que ellos tienen otra perspectiva.

4. Equipo Multiprofesional.

Psicólogo(a) Escolar: Proporciona apoyo emocional y psicológico a los estudiantes y familias.

Trabajador(a) Social: Ofrece apoyo a las familias y gestiona casos relacionados con el bienestar social de los estudiantes.

Terapeuta Ocupacional: Ayuda a los estudiantes a desarrollar habilidades para la vida diaria y la autonomía.

Fonoaudiólogo(a): Trabaja en la mejora de habilidades de comunicación y lenguaje.

Kinesiólogo(a): Proporciona terapia física para mejorar habilidades motoras y la movilidad.

5. ***Centro General de Padres y Apoderados***: Participan en la toma de decisiones y en la planificación de actividades.
6. ***Centro de Alumnos:*** Ofrecen la perspectiva de los estudiantes en la toma de decisiones.
7. ***Encargado de Convivencia Escolar ECE:*** Docente con formación y experiencia en convivencia escolar, que tenga capacidad de gestión, liderazgo y experiencia en convocar y generar la participación de distintos actores de la comunidad educativa.

Debe conocer, comprender y hacerse cargo de los enfoques para abordar la convivencia planteados en la Política Nacional de Convivencia Escolar, así como la normativa que la define y regula, en conjunto con los instrumentos administrativos y de gestión que permiten su implementación. Así mismo que conozca la Política Nacional de Convivencia Escolar y se maneje en áreas como clima escolar, resolución pacífica de conflictos y concepción de aprendizaje integral.

Dimensión administrativa financiera

El establecimiento educacional es administrado y financiado por el Servicio Local de Educación Pública de Iquique-Alto Hospicio.

Los Servicios Locales son parte de la Nueva Educación Pública tras la publicación de la Ley 21.040, y fueron creados para que administren los establecimientos públicos en los niveles parvulario, básico y secundario dentro del sistema educativo chileno. Los también llamados SLEP, son distribuidos a lo largo del país y reemplazan a las municipalidades o corporaciones municipales como los nuevos sostenedores de la educación pública en sus respectivas comunas. Son servicios estatales y descentralizados, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que tienen como principal foco el fortalecimiento y la mejora continua de la educación de las niñas, niños, jóvenes y adultos. El SLEP Iquique, por su parte, administra 28 liceos y escuelas y 12 jardines infantiles VTF (Vía Transferencia de Fondos), en las comunas de Iquique y Alto Hospicio, en donde existe una matrícula superior a 18 mil estudiantes, 1.199 docentes y 1.352 asistentes.

Debido a que la gran mayoría de las veces nuestra escuela demanda mucho más recursos materiales y financieros que otras escuelas, no por su matrícula, sino por las características especiales de nuestros estudiantes, debemos recurrir a la búsqueda de redes, entes particulares y privados con voluntad de entregar y/o donar materiales e insumos que son utilizados como apoyo en la infraestructura de la escuela y otros materiales donados que adecuamos para transformarlos en nuevos materiales didácticos que utilizamos cotidianamente en nuestras clases.

Marco legal y documentos de apoyo al PEI

Regulaciones de la gestión pedagógico: Marco Normativo

Decreto N° 1398/2006: Establece procedimientos para otorgar licencia de Enseñanza Básica y certificado de competencias a los alumnos y alumnas con discapacidad de escuelas especiales.

Decreto N° 170/2009: Fija normas para determinar los alumnos con NEE beneficiarios de subvención de educación especial.

Decreto N° 83/2015: Aprueba criterios y orientaciones de adecuación curricular para estudiantes con necesidades educativas especiales de Educación Parvularia y Educación Básica.

Decreto N° 67/2018: Actualiza la normativa que regulaba los temas de Evaluación, calificación y promoción escolar derogando los decretos 511/97, 112/99 y 83/01.

De acuerdo a lo establecido por el Decreto Supremo N°170/2009, que señala el enfoque evaluativo general – integral e interdisciplinario, se contempla un proceso de evaluación integral para todos los estudiantes.

El proceso de evaluación integral contempla las siguientes etapas:

Anamnesis	Trabajadora social
Evaluación desarrollo físico motor	Kinesiólogo
Evaluación desarrollo comunicativo	Fonoaudiólogas

Evaluación de desempeño intelectual	Psicólogo
Evaluación de habilidades ocupacionales	Terapeuta ocupacional
Evaluación de competencias curriculares	Profesora especialista
Citación al apoderado para matrícula	Inspectoría realiza matrícula del estudiante y da a conocer el link para acceder al Reglamento Interno del establecimiento (RIE).

Alumnos regulares y beneficios

Son estudiantes regulares del establecimiento quienes se encuentran debidamente matriculados.

Ningún(a) estudiante podrá ser discriminado bajo ninguna condición tanto para ser matriculado, como para permanecer en el establecimiento, recibiendo una adecuada y funcional jornada de 30 horas pedagógicas.

Los estudiantes de niveles Pre Básicos y Primer Ciclo Básico tendrán atenciones fonoaudiológicas individuales.

Los estudiantes de niveles de Segundo ciclo básico tendrán atenciones fonoaudiológicas grupales.

El estudiante que requiera sesiones kinésicas por su condición motriz, tendrá acceso a ellas.

Los estudiantes que requieran del desarrollo de habilidades ocupacionales tendrán atención individualizada por parte del Terapeuta Ocupacional.

Estudiantes con inasistencias por problemas de salud, debidamente acreditado, recibirán apoyo pedagógico y socioemocional de manera remota y/o presencial en su domicilio, como estrategia para fortalecer la revinculación del estudiante y su familia.

Estudiantes con habilidades y capacidades debidamente evaluadas por los profesionales del establecimiento, entrarán al “Programa de Movilidad y Autonomía”, recibiendo acompañamiento para instalar aprendizajes en el manejo de la locomoción pública y traslado autónomo de forma segura, internalizando y aplicando reglamento vial vigente.

Estudiantes con habilidades y capacidades debidamente evaluadas por los profesionales del establecimiento, entrarán al programa “Te Acompañamos al PIE”, realizando asignaturas relevantes en cursos superiores para alcanzar aprendizajes curriculares básicos para ser incluido en un Proyecto de Integración Escolar en escuela de educación regular.

Será labor de la Trabajadora Social del establecimiento informar tanto verbal como por escrito a los apoderados acerca de los beneficios y servicios de redes de apoyo (JUNAEB, hospital, COMPÍN, atención primaria de salud, SENADIS, etc.) a los que pueden acceder nuestros estudiantes y familias.

Actualmente el establecimiento cuenta con servicio de alimentación (PAE) para los estudiantes más vulnerables, acceso al Programa de Salud Escolar y apoyo en la tramitación de la credencial de discapacidad.

Mecanismos de comunicación

Los medios de comunicación oficiales serán: comunicación escrita, correo electrónico institucional, llamadas telefónicas y/o whatsapp. Será responsabilidad de cada apoderado revisar diariamente los medios de comunicación ya mencionados.

Para las reuniones de padres y apoderados se realizan presencialmente de manera bimensual.

Cada reunión de apoderados (independiente el tipo de formato) deberá llevar un acta y/o una lo tratado y a los acuerdos tomados.

Existe en Dirección un libro de registro de reclamos, sugerencias y felicitaciones para que tanto apoderados, funcionarios y u otros particulares accedan a realizar sus observaciones.

Asistencia y puntualidad

Los estudiantes deben asistir regularmente a clases y respetar los horarios establecidos.

Participar en todas las actividades escolares organizadas dentro y fuera de la escuela, durante el período escolar.

Los estudiantes que requieran ajuste a sus horarios de ingreso o salida debido a su condición y que vaya en provecho de un aseguramiento de su trayectoria escolar, será autorizado, previa reunión con equipo de gestión.

Estudiantes que presenten de forma recurrente conductas disruptivas y/o agresoras hacia el personal y /o sus pares, tendrán una jornada escolar regular, es decir a la 13:00 hrs.

La solicitud de salida del estudiante en horas de clases la realizará el apoderado en forma personal. Quedando registrada y firmada en el libro de salida correspondiente (según normas y disposiciones del Mineduc.

El estudiante que, al término del año escolar, cuente con el más alto porcentaje de asistencia de su curso, será estimulado con un diploma de honor.

Uniforme escolar, aseo y presentación personal

Se sugiere el uso del uniforme escolar establecido por nuestra escuela: buzo de gimnasia color burdeo y polera blanca. No obstante, el uso de uniforme escolar no será requisito para la asistencia a clases.

Será de gran importancia que los padres y/o apoderados colaboren comprometidamente en los aprendizajes en el área de autonomía e higiene, por lo tanto, se exigirá una adecuada higiene y presentación personal, independiente de la condición del estudiante.

Los niños que no presenten control de esfínter u otra patología asociada a esta materia, será mantener una adecuada higiene en su jornada escolar.

En caso de que el estudiante presente pediculosis será obligación del apoderado realizar el tratamiento correspondiente antes de incorporarlo a clases,

de manera de prevenir contagios a pares o funcionarios. El equipo de aula realizará una revisión periódica.

Uso de las dependencias

Tanto funcionarios como la familia de los estudiantes matriculados en la Escuela Flor del Inca, deberán promover el cuidado de la infraestructura e implementación de la Escuela (áreas verdes, aseo de la sala, patios, baños, equipos tecnológicos, mobiliario, herramientas tecnológicas, etc).

Para seguridad y protección de los estudiantes, los baños y otras dependencias del colegio, deben ser utilizadas siempre bajo la supervisión de los equipos de aula.

Los estudiantes no deberán manipular o jugar con elementos o mecanismos de seguridad (mangueras contra incendio, extintores y otros).

Reglamento de evaluación, calificación y promoción

Evaluación. El establecimiento implementará las diversificaciones pertinentes para las actividades de aprendizajes y los procesos de evaluación de las asignaturas mediante adecuaciones curriculares necesarias, según lo dispuesto en el decreto exento N° 83/2015.

Al iniciar el año escolar se realizará una evaluación diagnóstica, la cual permite identificar los conocimientos que el estudiante trae adquiridos y son la base desde donde el docente crea su propuesta pedagógica. Posteriormente se realizarán una o más evaluaciones de proceso, lo cual permitiría ir evaluando el aprendizaje alcanzado por los estudiantes en función de los contenidos trabajados; esto permitiría ir programando la retroalimentación de los aprendizajes e ir tomando decisiones con la finalidad de reforzar contenidos, cambiar estrategias o continuar con lo planificado.

Las estrategias para evaluar los aprendizajes podrán consistir en:

- ✓ Pruebas escritas y orales.
- ✓ Observación Directa.

- ✓ Exposición de trabajos, disertación.
- ✓ Autoevaluación, Coevaluación.
- ✓ Registro anecdótico.
- ✓ Evaluación auténtica (desarrollo de sus tareas).

Lista de cotejo.

- ✓ Cuestionarios.
- ✓ Entrevistas.
- ✓ Proyectos de Trabajos grupales e individuales.
- ✓ Trabajos para el hogar siempre y cuando el alumno no terminara en el tiempo estipulado para la actividad, entre otros.

La Jefa de Unidad Técnico-Pedagógica en conjunto con la docente, serán quienes resguarden la coherencia entre la evaluación diagnóstica y la planificación semestral de sus estudiantes. Del mismo modo, asegurar un plan de trabajo general para el grupo más homogéneo del curso y sólo realizar planes de adecuaciones curriculares individuales (PACI) para los estudiantes que escapen de la media del curso o nivel, tanto por debajo o por encima de ésta.

Las evaluaciones se realizarán diversificadamente, para atender de mejor forma las particularidades de los estudiantes del establecimiento Flor del Inca.

Calificación. La escala de calificación cuantitativa utilizada dentro del establecimiento será con calificación mínima 4.0 siendo la nota máxima 7.0, con un porcentaje de exigencia del 40 %, las cuales se ingresarán en las fechas establecidas a la plataforma de nuestro libro digital o en su defecto libro físico de clases.

La asignatura de inglés será impartida con adecuaciones curriculares de acuerdo al vocabulario funcional de los educandos desde los cursos de quinto año básico en adelante.

La priorización de Objetivos de Aprendizaje por curso debe mostrar con claridad una proyección de cómo las y los estudiantes van a ir logrando

aprendizajes cada vez más complejo y funcionales. Es importante indicar que la selección de objetivos de cada curso, tiene directa relación con los

propuestos en el Curriculum Nacional, con adecuaciones significativas, para lograr el acceso de todo nuestro estudiantado.

Permanencia y promoción

Permanencia: El decreto 83/2015 y 67/2018, nos ofrecen una flexibilidad de 2 años más de edad cronológica para que nuestros estudiantes puedan llegar a cumplir las tres dimensiones de los objetivos de aprendizaje del curriculum nacional; habilidad, conocimiento o actitud. Durante este tiempo el estudiante puede Permanecer en el mismo nivel, con el fin de que alcance esas dimensiones mínimas requeridas.

Para este efecto los estudiantes que tengan un promedio entre el 4,0 y 4,9 deberán permanecer en el curso actual. Una vez agotada la flexibilidad de edad, deberá ser promovido al siguiente nivel, independiente de los logros y calificación que haya alcanzado.

Promoción: Siendo la promoción un proceso normado por el currículum ecológico funcional de la escuela, se considera de manera preponderante la edad cronológica del estudiante para decidir su promoción; considerando en 2º orden de importancia los avances pedagógicos, tal como lo establece el decreto 83/2015.

En el caso de nuestros estudiantes con NEE permanentes, y reconociendo la vulnerabilidad de su salud física que en frecuentes ocasiones les impide asistir a la escuela, es que no se establece un porcentaje mínimo de asistencia durante el semestre para aprobar la asignatura y debe ser evaluado considerando sólo el período que asistió.

Los estudiantes que cumplan la edad establecida en el decreto antes mencionado, deberán pasar al siguiente nivel o egresarán del establecimiento, como término del nivel 8° Básico, a quienes se les elaborará, además del

certificado anual, un certificado de competencias curriculares, según formato unificado con el Centro de Capacitación Laboral, dependiente de nuestro mismo sostenedor.

Al término del año escolar, se elaborará un certificado anual, donde además de consignar la calificación correspondiente a cada asignatura, se debe expresar la situación final de cada estudiante.

(promovido o permanece).

A partir del año 2017, los cursos deben cumplir con instrucciones de MINEDUC acerca de completar actas de finalización del año escolar para el registro curricular.

Diagnóstico Institucional

Para llevar a cabo este diagnóstico, seguí una serie de pasos estructurados. Primero, recopilé la información pertinente sobre los documentos de gestión educativa, revisando los estándares indicativos de desempeño y sus respectivas áreas de procesos de gestión, las cuales están organizadas en dimensiones y subdimensiones. Posteriormente, evalué los niveles de calidad en los que se encuentran las prácticas de la escuela.

Tabla 2

Estándares indicativos de desempeño

LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
Liderazgo del sostenedor	**Gestión curricular**	**Formación**	**Gestión del personal**

Liderazgo del director	**Enseñanza y aprendizaje en el aula**	**Convivencia**	**Gestión de recursos financieros**
Planificación y gestión de resultados	**Apoyo al desarrollo de los estudiantes**	**Participación y vida democrática**	**Gestión de recursos educativos**

Nota: La tabla muestra en el encabezado de cada columna la dimensión y en cada fila la subdimensión. Tomado de la plataforma del postgrado Magister en Educación, mención gestión de calidad Universidad Miguel de Cervantes, 2024. https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508_estandar.pdf

Tabla 3

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.

Nota: La tabla muestra el valor 1 como el más bajo y al valor 4 como el más alto. Tomado de la plataforma del postgrado Magister en Educación, mención gestión de calidad Universidad Miguel de Cervantes, 2024

Investigación

La investigación cuantitativa, se realizó a través de la aplicación de una encuesta a un grupo foco de funcionarios entre docentes y asistentes de la educación. Se les solicita que contesten una encuesta en línea indicando un valor a las prácticas descritas que se encuentran en cada una de las dimensiones y subdimensiones de las áreas de gestión educativa.

Respuestas de funcionarios respecto a la Gestión de Liderazgo

Tabla 4

Dimensión Liderazgo

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	**2**	**3**	**4**
1.El sostenedor se responsabiliza del logro de los estándares de Aprendizaje y de los otros indicadores de calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.		**X**	**X** **X**	**X** **X**
2.El sostenedor establece metas claras al director, define los roles y atribuciones del director y el equipo directivo.		**X**	**X** **X**	**X** **X**
3. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.		**X**	**X** **X**	**X** **X**
4. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.		**X**	**X** **X**	**X** **X**
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	**2**	**3**	**4**

5. 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** **X**	**X** **X** **X**
6. 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** **X**	**X** **X** **X**
7. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.			**X** **X** **X**	**X** **X**
8. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.		**X** **X**	**X** **X**	**X**
9. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.		**X**	**X** **X**	**X** **X**

Tabla 5

Dimensión: Gestión Pedagógica

Proceso general a evaluar:

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	**2**	**3**	**4**
1. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizajes 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** **X**	**X** **X** **X**
2. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.			**X** **X**	**X** **X** **X**
3. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.			**X** **X**	**X** **X** **X**
4. 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** **X** **X**	**X** **X**	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	**2**	**3**	**4**

5. 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	X X X	X	
6. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.			X X	X X X
7. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.			X X	X X X
8. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.			X X	X X X
9. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.			X X X	X X
10. 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 X	X X X
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	**2**	**3**	**4**

11. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	**X**	**X** **X** **X**	**X**	

Tabla 6

Dimensión: Formación y Convivencia

Proceso general a evaluar:				
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** **X**	**X** **X** **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** **X**	**X** **X** **X**
Prácticas	Nivel de calidad de las prácticas			
	1	**2**	**3**	**4**

3. 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	X	X X X
4. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.			X X	X X X
5. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.		X	X X	X X
6. 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	X X X	X
7. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.			X X X	X X
8. El establecimiento promueve y apoya la función y participación del consejo escolar, CEAL y Centro de Padres y sus delegados de curso.			X X X	X X
9. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.		X	X X	X X
Prácticas	Nivel de calidad de las prácticas			
	1	**2**	**3**	**4**

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.			X X X	X X

Tabla 7

Dimensión: Gestión de Recursos

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	**2**	**3**	**4**
1.El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.			X X	X X X
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	X X	X X	X	
3. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	X X	X X	X	
Prácticas	Nivel de calidad de las prácticas			
	1	**2**	**3**	**4**

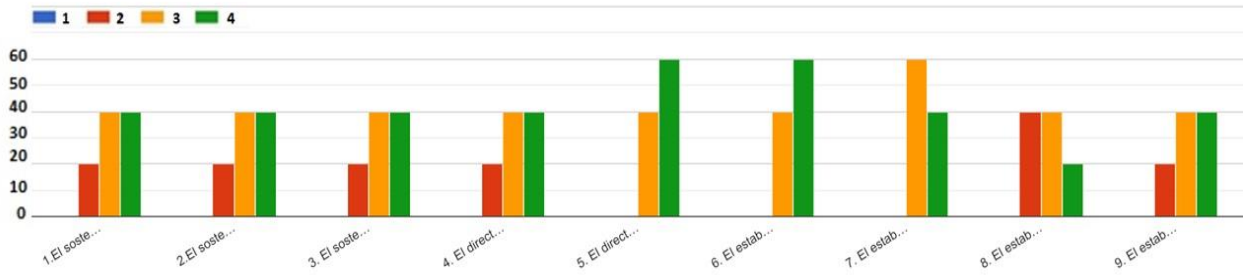
4. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.			X X	X X X
5. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.			X X X	X X
6. El establecimiento lleva la 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 X	X X X
7. El establecimiento cumple la legislación vigente no tiene sanciones de la superintendencia.			X X	X X X
8. 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 X X	X X
9. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.		X	X X X	X
10. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.		X	X X	X X
Prácticas	Nivel de calidad de las prácticas			
	1	**2**	**3**	**4**

11. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.			X X	X X X
12. 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	X X	X X

Análisis de los resultados

Figura 3

Gráfico Gestión Liderazgo



Nota: El gráfico muestra los porcentajes de los valores obtenidos en cada práctica de la dimensión Liderazgo.

Análisis cuantitativo de la dimensión Gestión Liderazgo

Fortalezas

Los resultados de las encuestas aplicadas a docentes y asistentes de la educación revelan una percepción generalmente positiva sobre la dimensión de liderazgo.

Un buen porcentaje en la encuesta indica que un 80% está entre los valores 3 y 4 lo que considera que el sostenedor define metas precisas y alcanzables para el director, lo que permite una dirección estratégica y un alineamiento efectivo de todos los esfuerzos del equipo. Además, se asegura de que cada miembro del equipo directivo cuente con atribuciones específicas, lo que optimiza la toma de decisiones y facilita la implementación de acciones dentro de la institución. Esta claridad en los roles no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fomenta un ambiente colaborativo y enfocado en los objetivos institucionales.

Un alto porcentaje de encuestados (60%) asignó el valor máximo (4) a la práctica relacionada con la conducción efectiva de la gestión pedagógica y formativa de la escuela por parte del director.

La comunidad educativa reconoce y valora la capacidad del director para liderar en aspectos pedagógicos y formativos.

Este resultado sugiere un liderazgo efectivo por parte del director en la gestión de la escuela.

Un alto porcentaje de encuestados (60%) asignó el valor máximo (4) a la práctica relacionada con la existencia de un PEI que define la modalidad, características centrales, visión, misión y perfil del estudiante.

La comunidad educativa no solo conoce el PEI, sino que también lo valora y lo considera significativo para su trabajo diario.

Este resultado refleja un liderazgo efectivo por parte del Director y Sostenedor al promover la construcción y difusión de un PEI sólido y compartido.

Debilidades

El 80% de las respuestas se concentran en los valores 2 y 3, lo que sugiere que, si bien se realizan acciones de supervisión y seguimiento del PME, estas no alcanzan el nivel de un sistema de monitoreo periódico y sistemático. Solo el 20% de los encuestados considera que el establecimiento cuenta con un sistema de monitoreo periódico del avance del PME (valor 4).

Interpretación y Recomendaciones. Los resultados sugieren que el establecimiento ha implementado prácticas de seguimiento del PME, pero estas podrían no ser lo suficientemente regulares, sistemáticas o efectivas para garantizar un monitoreo exhaustivo y oportuno del progreso del plan.

La falta de un sistema de monitoreo periódico puede dificultar la identificación de debilidades, la toma de decisiones informadas y la realización de ajustes oportunos al PME.

Tabla 8

Análisis Gestión Liderazgo

Dimensión de Liderazgo		
Subdimensión	**Fortalezas**	**Debilidades**
Liderazgo del Sostenedor	1. El sostenedor asume con responsabilidad el logro de los estándares de Aprendizaje y de los otros indicadores de calidad, asegurando el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente. 2. Se definen metas por parte del sostenedor al director, así como la asignación precisa de roles y atribuciones al equipo directivo.	
Liderazgo del director	1.El director conduce la gestión pedagógica y formativa de la escuela de manera efectiva, por esto la comunidad educativa reconoce y valora la capacidad del director para liderar en estos aspectos.	
Planificación y gestión de resultados	1.El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional claro y bien definido, que establece la modalidad de enseñanza y las características centrales de la institución, incluyendo una misión y visión, así como una descripción detallada del perfil del estudiante que se busca formar.	1.Se realizan acciones de supervisión y seguimiento del PME, pero estas no alcanzan el nivel de un sistema de monitoreo periódico y sistemático.

Análisis cualitativo Gestión Liderazgo

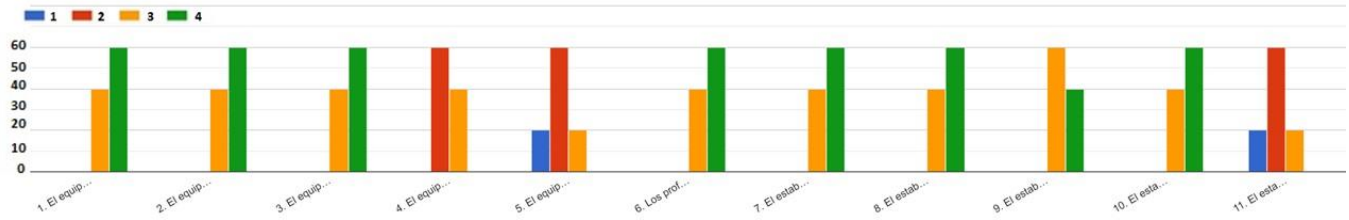
En resumen, los resultados del diagnóstico institucional evidencian un liderazgo efectivo por parte del Director y Sostenedor, lo que se refleja en la valoración positiva del Proyecto Educativo Institucional (PEI) por parte de la comunidad educativa. No obstante, para seguir fortaleciendo la calidad de la educación ofrecida, es fundamental abordar las áreas de mejora identificadas. En la Subdimensión Planificación y gestión de resultados, se requiere fortalecer el sistema de monitoreo del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), implementando un seguimiento más efectivo y periódico que permita tomar decisiones informadas y realizar ajustes oportunos. Al priorizar estas áreas de mejora y aplicar las recomendaciones propuestas, el establecimiento podrá consolidar un liderazgo orientado a la mejora continua, garantizando una educación de calidad para todos los estudiantes.

Es fundamental mantener y mejorar las buenas prácticas existentes en el establecimiento, enriqueciendo nuestro PME. Esto incluye fortalecer la cultura organizacional basada en la diversidad y el respeto, optimizar la gestión de recursos humanos y promover la inclusión de los estudiantes en actividades acorde a su nivel de desempeño.

Análisis Gestión Pedagógica

Figura 4

Gráfico Gestión Pedagógica



Nota: El gráfico muestra los porcentajes de los valores obtenidos en cada práctica de la dimensión Gestión Pedagógica.

Análisis cuantitativo de la dimensión Gestión Pedagógica

El análisis del área de Gestión Pedagógica revela una percepción generalmente positiva por parte de los funcionarios encuestados. A continuación, se detallan las fortalezas y debilidades identificadas, según subdimensión.

Fortalezas

Gestión Curricular. Un alto porcentaje de encuestados (60%) valora en nivel 4 las prácticas que realiza el equipo directivo y técnico, es decir, la calendarización anual de objetivos acorde al currículo, el conocimiento de los estudiantes; la planificación docente que explicita objetivos de aprendizaje y estrategias; El acompañamiento y la observación de la acción docente en el aula por parte del equipo directivo y jefe técnico pedagógico.

Compromiso docente en el aula. Un 60% valora en nivel 4 el alto compromiso de los docentes en tareas diarias como monitorear, retroalimentar, reconocer y valorar el esfuerzo de los estudiantes, así como la innovación en recursos didácticos, a menudo creados específicamente para cada estudiante.

Apoyo al desarrollo de los estudiantes. Un 60% indica un valor 4 al trabajo en equipo para identificar, apoyar y monitorear a estudiantes con necesidades educativas especiales permanentes, potenciando sus capacidades e intereses en las áreas cognitiva, social y afectiva.

Debilidades

Reflexión e intercambio de buenas prácticas pedagógicas. Un 60% de los encuestados valora como regular o no tan buena la práctica del equipo técnico de organizar instancias de reflexión e intercambio de buenas prácticas pedagógicas. Solo un 40% le asigna un valor positivo. Esto indica la necesidad de fortalecer este aspecto para desarrollar una cultura reflexiva y profesionalizada.

Reutilización y organización de recursos. Un 20% de los encuestados asigna el valor más bajo a la práctica de promover la reutilización y adaptación de recursos desarrollados por los docentes, así como establecer un sistema para su organización y uso. A pesar de que un 60% asigna el valor 2 y otro 20% el valor 3, la percepción general sugiere la necesidad de mejorar la organización de recursos como planificaciones, guías y pruebas.

Orientación vocacional. Un 20% de los encuestados asigna el valor más bajo a la práctica de contar con un sistema de orientación vocacional para apoyar a los estudiantes en la elección de estudios secundarios. Si bien un 60% asigna el valor 2 y otro 20% el valor 3, la percepción general sugiere que se deben establecer actividades bien delineadas en el tiempo para implementar esta práctica de manera efectiva.

Tabla 9

Análisis Gestión Pedagógica

Dimensión Gestión Pedagógica		
Subdimensión	**Fortalezas**	**Debilidades**
Gestión curricular	1.Existe una calendarización anual que desglosa los objetivos de aprendizaje para cada mes del año escolar. Esta planificación se ajusta al programa de estudios, considerando el nivel de conocimiento previo de los estudiantes con adecuaciones curriculares para los grupos que lo necesiten, lo que garantiza una enseñanza inclusiva y adaptada a las necesidades de todos los estudiantes. 2.Se asegura que los docentes cuenten con planificaciones en sus clases, una planificación anual y también mensuales, según el currículo, con objetivos, estrategias y evaluaciones para el logro de los aprendizajes de los estudiantes. 3. Se realiza observación de acompañamiento al aula a los docentes con su	1. Falta de consistencia en la organización de instancias de reflexión e intercambio de buenas prácticas pedagógicas por parte del equipo técnico. 2. Falta de eficacia en la promoción de la reutilización y adaptación de recursos desarrollados por los docentes, así como en la organización y establecimiento de un sistema para su uso.

	correspondiente reflexión y retroalimentación de lo observado en las clases de parte de la jefa UTP.	
Enseñanza y Aprendizaje en el aula	1.Docentes de educación especial, comprometido con su labor diaria, monitoreando y retroalimentando constantemente a sus estudiantes para reforzar su aprendizaje, manteniendo altas expectativas y fomentando su desarrollo integral.	
Apoyo al desarrollo de los estudiantes	1.El establecimiento cuenta con una organización de trabajo en equipo para identificar, apoyar y monitorear a estudiantes con necesidades educativas especiales permanentes, potenciando sus capacidades e intereses en las áreas cognitiva, social y afectiva.	1. Falta de un sistema de orientación vocacional claramente estructurado para apoyar a los estudiantes en la elección de sus estudios secundarios.

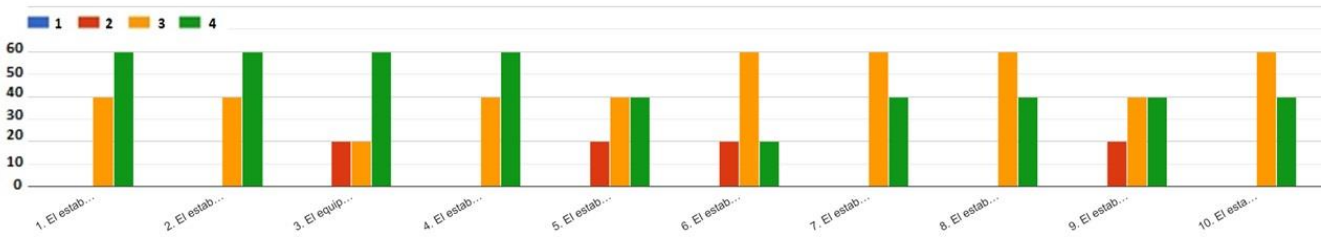
Análisis cualitativo de la Gestión Pedagógica

El análisis del área de Gestión Pedagógica muestra un panorama positivo en general, con fortalezas importantes en la planificación curricular, el compromiso

docente y el apoyo al desarrollo de los estudiantes. Sin embargo, se identifican debilidades en la reutilización y organización de recursos, la reflexión e intercambio de buenas prácticas pedagógicas y la orientación vocacional. Estas áreas requieren atención y estrategias de mejora para fortalecer la gestión pedagógica y asegurar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en la institución.

Figura 5

Gráfico Gestión Formación y Convivencia



Nota: El gráfico muestra los porcentajes de los valores obtenidos en cada práctica de la dimensión Gestión Formación y convivencia.

Análisis cuantitativo de la dimensión Formación y Convivencia

El análisis del área de Formación y Convivencia revela una percepción mayoritariamente positiva por parte de los funcionarios encuestados, lo que sugiere un sólido punto de partida para seguir fortaleciendo esta área fundamental. A continuación, se detallan las fortalezas y debilidades identificadas, según subdimensión.

Fortalezas

Formación. Un 60% de los encuestados indica con valor 4 la practica en que el establecimiento traduce los lineamientos formativos del Proyecto Educativo

Institucional (PEI) en estrategias concretas. Estas estrategias incluyen prácticas pedagógicas innovadoras, programas de orientación integral, actividades de encuentro para la comunidad educativa, talleres extraprogramáticos enriquecedores y una sólida alianza con las familias.

Un 60% indica con valor 4 la práctica del establecimiento al contar con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa.

Convivencia. Un 60% indico con puntaje 4 a la práctica del equipo directivo y docente que valora sistemáticamente la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano previniendo cualquier tipo de discriminación.

Un 60% indica valor 4 a la práctica del establecimiento educativo en que se caracteriza por tener un manual de convivencia claro y efectivo, que regula la vida en comunidad y es conocido por todos.

Participación. Un 60% de los encuestados valoró con puntaje 3, un 40% valoró con puntaje 4 en la práctica de promover activamente el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa, creando lazos entre los miembros y fortaleciendo el sentido de pertenencia de todos los involucrados. En el análisis, se obtuvo el mismo puntaje para la práctica que fomenta y apoya la participación del Consejo Escolar, CEAL, el Centro de Padres y sus delegados de curso.

Debilidades

Los resultados de la encuesta de percepción de seguridad aplicada a los funcionarios señalan un área de oportunidad para fortalecer la seguridad escolar. Si bien la mayoría de los encuestados (60%) considera que el establecimiento ofrece un entorno seguro (valor 3), existe un margen para mejorar. Un 20% adicional percibe la seguridad de manera más positiva (valor 4), lo que indica que algunas estrategias son efectivas. No obstante, es fundamental abordar las preocupaciones del 20% que expresó dudas o desacuerdo (valor 2). Para ello, se propone realizar un análisis profundo de las causas de esta percepción y diseñar

un plan de acción que involucre a toda la comunidad educativa en la construcción de un entorno escolar más seguro, a pesar de que el establecimiento cuenta con recursos como infraestructura adecuada, personal idóneo y protocolos para recibir denuncias.

Aunque la práctica número 9 en que expresa que el establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del consejo de profesores, validándolo como una instancia fundamental para discutir los temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional, un 40% indicó valor 3 y otro 40% valor 4, y un 20% dio un valor 2, que quiere decir que aún no se ha consolidado completamente como un espacio fundamental y regular.

Tabla 10

Análisis Gestión Formación y convivencia

Dimensión Gestión Formación y convivencia		
Subdimensión	**Fortalezas**	**Debilidades**
Formación	1.Se realiza una efectiva traducción de los lineamientos formativos del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en estrategias concretas que incluyen prácticas pedagógicas innovadoras, programas de orientación integral, actividades de encuentro para la comunidad educativa, talleres extraprogramáticos enriquecedores y una sólida	1. Falta un entorno escolar más seguro, aunque el establecimiento cuenta con recursos como infraestructura adecuada, personal idóneo y protocolos para recibir denuncias.

	alianza con las familias, lo que contribuye al desarrollo integral de los estudiantes. 2.El establecimiento cuenta con un equipo de Convivencia Escolar dedicado a implementar y monitorear las normas, fomentando así un ambiente escolar positivo y formativo.	
Convivencia	1.Se valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como un elemento esencial de la comunidad educativa, previniendo y abordando cualquier forma de discriminación. 2.El establecimiento educativo se caracteriza por tener un manual de convivencia claro y efectivo, que regula la vida en comunidad y es conocido por todos.	
Participación	1.establecimiento promueve activamente el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa, creando lazos entre los miembros y fortaleciendo el sentido de pertenencia de todos los involucrados.	1.Falta consolidar el consejo de profesores como un espacio fundamental y regular para discutir de manera efectiva los temas relacionados con la implementación del

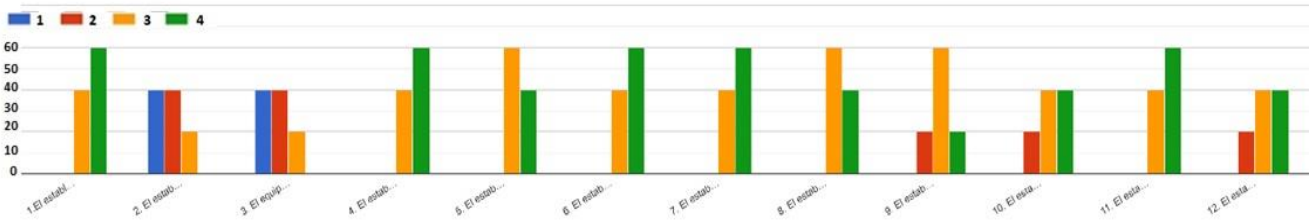
	2. El establecimiento apoya y fomenta la función y participación del Consejo Escolar, CEAL, el Centro de Padres y sus delegados de curso.	Proyecto Educativo Institucional.

Análisis cualitativo de Formación y Convivencia

En resumen, el establecimiento está en un camino positivo, con prácticas y estrategias bien implementadas en cuanto a formación y convivencia, pero debe fortalecer y revisar las áreas vinculadas con la percepción de seguridad para lograr una mejora integral en el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa y además consolidar el consejo de profesores como un espacio fundamental para discutir de manera efectiva los temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.

Figura 6

Gráfico de Gestión de Recursos



Nota: El gráfico muestra los porcentajes de los valores obtenidos en cada práctica de la dimensión Gestión Formación y convivencia.

Análisis cuantitativos de la Gestión Recursos

El análisis de la Gestión de Recursos revela una percepción generalmente positiva por parte de los funcionarios encuestados, destacándose algunas prácticas con valores altos (4 y 3).

Fortalezas

Gestión del personal. La encuesta indicó que un 60% considera nivel 4, un 40% nivel 3 a la práctica: el establecimiento cuenta con una planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir con los objetivos propuestos.

Un 40% indicó nivel 3, un 60% nivel 4 a la práctica del clima laboral positivo, colaborativo y de respeto en el establecimiento.

Gestión de recursos financieros. Un 40% nivel 3, 60% nivel 4 a la práctica del establecimiento que lleva la contabilidad al día, en forma ordenada y rinde cuenta pública del uso de sus recursos.

A la práctica de cumplir con la legislación vigente sin sanciones de la superintendencia los encuestados asignaron 40% valor 3, 60% valor 4.

Gestión de recursos didácticos. A la práctica de contar con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes se les asigno de parte de los encuestados un 40% valor 3 y un 60% valor 4.

Debilidades

Gestión del personal. Falta de mecanismos para baja tasa de ausentismo y reemplazos eficientes (40% valor 1, 40% valor 2, 20% valor 3).
Falta de sistemas de reconocimiento al equipo docente (40% valor 1, 40% valor 2, 20% valor 3).

Recursos financieros. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, pero aún no son suficientes (20% valor 2, 60% valor 3, 20% valor 4)

Recursos educativos. El establecimiento cuenta con recursos didácticos medianamente acordes para potenciar el aprendizaje de estudiantes con necesidades educativas especiales permanentes. (20% valor 2, 40% valor 3, 40% valor 4)

Tabla 11

Análisis Gestión Recursos

Dimensión de Gestión de recursos		
Subdimensión	**Fortaleza**	**Debilidades**
Gestión del personal	1.El establecimiento cuenta con una planta por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones. 2.Existe un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	1.Falta de mecanismos para baja tasa de ausentismo y reemplazos eficientes. 2.Falta de sistemas de reconocimiento al equipo docente.
Recursos financieros	1.El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de sus recursos. 2. Cumplimiento de la legislación vigente sin sanciones de la superintendencia.	1. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, pero aún no son suficientes.

Recursos educativos	1. Existe una Biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	1. El establecimiento cuenta con recursos didácticos medianamente acordes para potenciar el aprendizaje de estudiantes con necesidades educativas especiales permanentes.

Análisis cualitativo de la Dimensión Gestión Recursos

El área de Gestión de Recursos muestra un panorama positivo en general, con fortalezas importantes en la gestión del personal, recursos financieros y educativos. Sin embargo, se identifican debilidades importantes en la gestión del personal, como la falta de sistemas de reconocimiento al equipo docente y mecanismos para el ausentismo y reemplazos.

Además, se deben incrementar las redes de apoyo que permitan aumentar los recursos y asimismo poder potenciar la obtención de materiales educativos adecuados y necesarios para los estudiantes de la escuela especial, contribuyendo así a una educación inclusiva.

Adicionalmente, se hace notar que, como escuela especial, la institución no cuenta con la Ley SEP, lo cual limita el acceso a recursos financieros específicos destinados a mejorar la calidad de la educación y el apoyo a los estudiantes. Esta observación es crucial y debe ser considerada en la planificación y asignación de recursos, buscando alternativas y estrategias que permitan suplir esta carencia y garantizar una gestión financiera eficiente y equitativa.

Plan de Mejoramiento Educativo Escuela Especial Flor del Inca

Tabla 12

Gestión Liderazgo

Dimensión Liderazgo			
Subdimensión: Planificación y gestión de resultados			
Objetivo	**Meta**	**Acción**	**Responsable**
Implementar un sistema de monitoreo periódico y sistemático del avance del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) para asegurar el cumplimiento de las metas establecidas, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas que permitan optimizar la gestión y el impacto del plan en el	Lograr que el 100% de las acciones del PME sean monitoreadas y evaluadas semestralmente, y que los resultados de este monitoreo sean utilizados para la toma de decisiones y la mejora continua del plan al finalizar el año escolar.	1. Diseño e implementación de un sistema de monitoreo con indicadores claros y medibles, instrumentos de recolección de información (encuestas, entrevistas, observaciones, revisión de documentos) y un cronograma de seguimiento para monitorear el avance de las acciones del PME. 2.-Formalización del sistema de monitoreo a través de un documento que describa el	Equipo directivo

aprendizaje de los estudiantes		sistema de monitoreo del PME, incluyendo objetivos, indicadores, instrumentos de recolección de información y análisis.	
Fomentar una cultura organizacional centrada en la diversidad y respeto, optimizando la gestión de recursos humanos, favoreciendo la inclusión de nuestros estudiantes en diversas actividades acordes a su nivel de desempeño	100% de los funcionarios participan sistemáticamente en actividades que fomenten una cultura de inclusión, diversidad y respeto, promoviendo la participación de los estudiantes en las diversas actividades propuestas	1.Comunicación efectiva para la participación inclusiva: Mantener comunicada a todos los docentes sobre actividades recreativas, de inclusión y diversidad, facilitando el ambiente donde el estudiante pueda ser alentado y motivado para participar en cada actividad sea	Directora y Jefa UTP

		interna o extracurricular. 2. Actividades diversas e inclusivas: Asegurar que cada actividad tenga opciones o adaptaciones disponibles para nuestros estudiantes. Evaluando regularmente la efectividad y la inclusión de estas actividades que sean variadas y que abarque intereses y habilidades diversas	

Tabla 13

Gestión Pedagógica

Dimensión: Gestión Pedagógica			
Subdimensión: Gestión curricular			
Objetivo	**Meta**	**Acción**	**Responsable**
Fortalecer la práctica pedagógica de los docentes a través de la creación e implementación de instancias sistemáticas de reflexión e intercambio de buenas prácticas, que promuevan la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo	Lograr que el 100% de los docentes participe activamente en las instancias de reflexión e intercambio de buenas prácticas pedagógicas organizadas por el equipo técnico al menos una vez al mes durante el año escolar.	1.-Organizar talleres mensuales de reflexión pedagógica donde los docentes podrán compartir sus experiencias, analizar casos prácticos, discutir sobre diferentes estrategias de enseñanza y aprendizaje, y proponer soluciones a los desafíos que enfrentan en el aula. Los talleres serán facilitados por el equipo técnico y se utilizarán diferentes metodologías participativas (estudios de caso, análisis de	Jefa UTP

profesional docente.		videos, dinámicas grupales, etc.). 2.-Reactivar comunidades de aprendizaje por áreas o niveles donde los docentes podrán reunirse periódicamente para compartir sus experiencias, materiales y estrategias. Las CAP serán lideradas por un docente facilitador y contarán con el apoyo del equipo técnico. Se utilizarán diferentes herramientas virtuales (foros, plataformas colaborativas, etc.) para facilitar la comunicación y el intercambio entre los docentes.	

Fomentar la creación, reutilización y adaptación de recursos pedagógicos desarrollados por los docentes, implementando un sistema eficiente para su organización y uso, con el fin de enriquecer la práctica docente y mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje	Lograr que el 80% de los docentes utilice y adapte recursos pedagógicos desarrollados por sus colegas al finalizar el año escolar, y que el 100% de los recursos estén organizados y disponibles en un repositorio digital de acceso fácil y intuitivo.	1.-Crear un repositorio digital de fácil acceso e intuitivo donde los docentes podrán subir sus recursos (planificaciones, guías, presentaciones, actividades, etc.) buscar y descargar los recursos de otros colegas. Se capacitará a los docentes en el uso del repositorio y se establecerán criterios claros para la organización y catalogación de los recursos. 2.-Organizar talleres periódicos donde los docentes podrán presentar sus recursos, explicar cómo los han utilizado y compartir ideas para adaptarlos a diferentes situaciones. Se utilizarán metodologías participativas y se fomentará el trabajo	Jefe UTP, encargado de informática.

		colaborativo entre los docentes.	

Tabla 14

Gestión Pedagógica

Dimensión: Gestión Pedagógica			
Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes			
Objetivo	**Meta**	**Acción**	**Responsable**
Fortalecer el sistema de orientación vocacional del establecimiento educacional para brindar apoyo integral a los estudiantes en el proceso de elección de estudios secundarios, considerando sus capacidades, intereses y necesidades	Lograr que el 90% de los estudiantes de 7° y 8° año de la escuela especial cuenten con un plan de orientación vocacional individualizado al finalizar el año escolar, que incluya información sobre sus intereses, habilidades,	1. Realizar entrevistas con los estudiantes y sus familias, y observaciones en el aula y en diferentes contextos. Se utilizarán herramientas y estrategias de comunicación alternativas y aumentativas (CAA) en caso de ser necesario. 2. Realizar talleres interactivos y dinámicas grupales adaptadas a las características de los	Encargado de convivencia escolar, docentes de educación especial y equipo multidisciplinario.

individuales, y promoviendo su autonomía y desarrollo integral.	opciones educativas adaptadas y el mercado laboral inclusivo.	estudiantes, utilizando materiales multisensoriales, apoyos visuales y estrategias de aprendizaje cooperativo. Se invitará a profesionales de diversas áreas que trabajen en contextos inclusivos para que compartan sus experiencias. Se realizarán visitas a centros educativos y empresas inclusivas.	

Tabla 15

Gestión Formación y Convivencia

Dimensión: Gestión Formación y Convivencia			
Subdimensión: Convivencia			
Objetivo	**Meta**	**Acción**	**Responsable**
Fortalecer las condiciones de seguridad física y psicológica dentro del	Aumentar el porcentaje de estudiantes y personal que percibe la	1. Mejorar la infraestructura escolar para garantizar la seguridad física:	Encargado de Convivencia Escolar, equipo directivo.

establecimiento escolar, asegurando que todos los estudiantes perciban y experimenten un entorno seguro, tanto en infraestructura como en la atención emocional, con la implementación de protocolos eficaces y personal adecuado.	escuela como un entorno seguro de un 60% a un 80%, mejorando la infraestructura, la capacitación del personal y los protocolos de actuación ante denuncias de seguridad física o psicológica en el siguiente ciclo escolar.	Realizar un diagnóstico de las condiciones de infraestructura (como accesos, iluminación, mantenimiento de las instalaciones) y proceder con mejoras prioritarias en los aspectos más críticos que puedan representar riesgos físicos para los estudiantes. 2. Capacitación y sensibilización del personal en gestión de seguridad emocional y protocolos de denuncia: Capacitar al personal docente y administrativo en la identificación y manejo de situaciones que puedan comprometer la seguridad emocional de los estudiantes, así como	

		en la implementación de los protocolos para recibir denuncias de manera efectiva y confidencial.	
Potenciar los procesos de formación integral desde la gestión de convivencia escolar para el desarrollo de los estudiantes, incluyendo a sus familias y la comunidad educativa	Al finalizar el año escolar, el 100% de los estudiantes habrá participado en al menos dos actividades de formación integral en convivencia escolar, y una participación del 50% de las familias en los actos y actividades diseñadas para fortalecer las habilidades socioemocionales de los estudiantes	1. Diseñar e implementar actividades de formación integral en convivencia escolar: -Talleres para estudiantes sobre resolución de conflictos, habilidades sociales, empatía, etc. -Actividades recreativas y deportivas que fomenten la integración y el respeto. 2. Promover la participación de las familias y la comunidad educativa: - Invitar a las familias a participar en las	Docentes Equipo de convivencia escolar

	durante el año escolar.	actividades organizadas por la escuela. - Crear espacios de encuentro y diálogo entre familias, estudiantes y comunidad educativa.	

Tabla 16

Gestión Formación y Convivencia

Dimensión: Gestión Formación y Convivencia			
Subdimensión: Participación			
Objetivo	**Meta**	**Acción**	**Responsable**
Fortalecer la participación activa de los docentes en la implementación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) a través de la consolidación del Consejo de	Incrementar la asistencia y la calidad de las discusiones en el Consejo de Profesores, logrando que el 100% de los docentes participen de manera regular en las	1.Establecer una agenda clara y con temas relevantes para cada sesión del Consejo de Profesores, asegurando que se aborden aspectos claves del PEI. 2. Implementar un sistema de seguimiento y	1. Directora y Jefa UTP 2. Directora y docentes

Profesores como una instancia clave de discusión y toma de decisiones.	sesiones durante el próximo año escolar.	evaluación de las sesiones del Consejo de Profesores, donde se registren los temas tratados y se generen conclusiones y compromisos específicos, asegurando que los acuerdos se lleven a cabo y se retroalimenten en reuniones posteriores.	

Tabla 17

Gestión Recursos

Dimensión: Gestión Recursos			
Subdimensión: Gestión Personal			
Objetivo	**Meta**	**Acción**	**Responsable**
Mejorar la gestión de ausentismo y optimizar los procesos de reemplazo de personal,	Reducir la tasa de ausentismo en un 15% y mejorar la eficiencia de los reemplazos mediante la	1.Implementación de un sistema de seguimiento de ausentismo (software o herramienta digital): Utilizar herramientas tecnológicas que	Equipo directivo, Encargado de informática.

garantizando la continuidad de las operaciones y reduciendo los costos asociados.	implementación de mecanismos de monitoreo y recursos adecuados para el final del próximo semestre.	permitan hacer un seguimiento más preciso de las ausencias y detectar patrones de ausentismo (por ejemplo, ausencias recurrentes por enfermedades). Con esta información, se pueden tomar decisiones más informadas para aplicar medidas correctivas. 2. Desarrollo de un plan de capacitación cruzada: Crear un programa de capacitación que permita que los empleados estén preparados para asumir funciones de otros puestos en caso de ausencia, evitando interrupciones significativas en las operaciones y	

		mejorando la rapidez de los reemplazos.	
Implementar un sistema integral de reconocimiento al equipo docente que valore su desempeño y fomente un ambiente laboral motivador y positivo.	Establecer al menos 3 tipos de reconocimiento formalizados para el equipo docente (reconocimientos individuales, colectivos y por logros específicos) antes de finalizar el año académico.	1.Establecer un sistema mensual o trimestral de reconocimiento individual al "Docente del Mes" basado en el desempeño en diversas áreas (innovación pedagógica, compromiso con los estudiantes, contribución a la comunidad educativa, etc.). Este reconocimiento puede incluir un certificado, un espacio en el boletín institucional o una mención en reuniones escolares. 2.Implementar un sistema de retroalimentación donde los estudiantes, colegas y directivos puedan	Equipo directivo

		brindar comentarios positivos sobre el trabajo docente. Esta retroalimentación será recopilada y presentada en reuniones para resaltar los logros y esfuerzos destacados de los docentes.	

Tabla 18

Gestión de Recursos

Dimensión: Gestión Recursos			
Subdimensión: Gestión Recursos Financieros			
Objetivo	**Meta**	**Acción**	**Responsable**
Fortalecer y diversificar las redes de apoyo externas para incrementar los recursos disponibles, favoreciendo la sostenibilidad	Establecer al menos una alianza estratégica anual con una organización externa, enfocada en recursos educativos, financiamiento o	1.Desarrollar un plan estratégico para identificar, contactar y establecer relaciones con al menos tres organizaciones potenciales que puedan ofrecer apoyos (financiamiento, recursos educativos,	Directora, equipo directivo, equipo multidisciplinario

del proyecto educativo a largo plazo.	capacitación, con el objetivo de diversificar y fortalecer las redes de apoyo, garantizando la sostenibilidad del proyecto educativo y mejorando las oportunidades y recursos disponibles para los estudiantes y el personal educativo.	capacitación) y contribuir a la sostenibilidad del proyecto educativo, con el objetivo de formalizar al menos una alianza anual. 2. Desarrollar un plan estratégico para identificar y contactar empresas potenciales, realizando un análisis de necesidades específicas del colegio y áreas de oportunidad, con el objetivo de establecer al menos una alianza anual para el apoyo a la sostenibilidad educativa.	

Tabla 19

Gestión de Recursos

Dimensión: Gestión Recursos			
Subdimensión: Gestión Recursos Educativos			
Objetivo	**Meta**	**Acción**	**Responsable**
Mejorar la disponibilidad y adecuación de los recursos educativos para estudiantes con necesidades educativas especiales permanentes, garantizando que los materiales sean apropiados para su diversidad y favorezcan su inclusión en el proceso	Actualizar y adecuar al menos un 30% de los recursos educativos existentes para estudiantes con NEEP, incorporando materiales especializados y tecnologías inclusivas, en el plazo de un año.	1.Realizar un diagnóstico detallado de los recursos educativos actuales, identificando cuáles son insuficientes o no adecuados para los estudiantes con NEEP. Este diagnóstico debe incluir una evaluación de los materiales didácticos, tecnologías y herramientas disponibles, así como una revisión de los métodos de enseñanza que mejor se adapten a las necesidades de estos estudiantes.	Equipo directivo y docentes Educación especial

de enseñanza-aprendizaje.		2. Elaborar un plan de adquisición y adecuación de los recursos educativos necesarios, como materiales adaptados (libros, audios, softwares especializados, ayudas visuales), y tecnologías inclusivas (como dispositivos de asistencia, software educativo, o aplicaciones específicas). El plan debe priorizar las áreas de mayor necesidad y garantizar la implementación gradual de los recursos necesarios.	Jefa UTP y equipo multidisciplinario

Conclusiones

El diagnóstico institucional revela un panorama positivo en cuanto a liderazgo, gestión educativa y recursos, pero también evidencia áreas clave que requieren atención para asegurar una mejora continua en la calidad educativa. El liderazgo efectivo del Directora y Sostenedor se refleja en la valoración positiva del Proyecto Educativo Institucional (PEI) por parte de la comunidad educativa, lo que establece una base sólida para continuar avanzando. Sin embargo, es necesario fortalecer el sistema de monitoreo y seguimiento del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), así como optimizar la gestión de recursos humanos, fomentar una cultura organizacional inclusiva y mejorar las condiciones de seguridad y convivencia escolar.

En cuanto a la gestión pedagógica, existen fortalezas en la planificación curricular y el compromiso docente, pero se identifican debilidades en la reutilización de recursos, la reflexión pedagógica y la orientación vocacional, áreas que deben ser fortalecidas para asegurar la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje. Asimismo, es crucial consolidar el consejo de profesores como un espacio fundamental de discusión y toma de decisiones, para mejorar la implementación del PEI. En cuanto a la gestión de recursos, se requiere optimizar la gestión del personal, desarrollar un sistema de reconocimiento docente y aumentar las redes de apoyo para mejorar los recursos educativos disponibles.

El Plan de Mejoramiento Educativo se enfoca en áreas clave como el fortalecimiento del liderazgo, la mejora en la planificación pedagógica, la optimización de la convivencia escolar, y la mejora en la gestión de recursos, con metas claras como el monitoreo periódico del PME, la creación de instancias de reflexión pedagógica, la mejora de la orientación vocacional, el fortalecimiento de la seguridad y el desarrollo de una cultura inclusiva. Para consolidar estos avances, es fundamental priorizar la implementación de estas metas y garantizar su cumplimiento, con el objetivo de proporcionar una educación de calidad, inclusiva y respetuosa de la diversidad para todos los estudiantes.

Bibliografía

Bolívar, A. (2007). *Los factores a nivel de aula en la mejora escolar*. Editorial Educativa, 10. https://research.ebsco.com/c/3za3mf/viewer/pdf/b5gg65bmg5

Cano, E., Casanova, A., Jiménez, E., Navarro, L., & Soto, C. (2003-2006). *La autoevaluación institucional y sus implicaciones en el liderazgo educativo y la cultura organizacional*. Recuperado de https://research.ebsco.com/c/3za3mf/viewer/pdf/p7yhebctun

Convivencia Escolar, Orientaciones para la conformación y funcionamiento de los equipos de convivencia escolar/liceo. (2017). Ministerio de Educación de Chile. Recuperado de https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/04/convivencia-escolar.pdf

Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press. Recuperado de http://www.michaelfullan.ca/

Hopkins, D. (2002). *Mejorando la calidad para todos* (p. 6). Recuperado de https://www.oecd.org/education/school/33690404.pdf

Joyce, B., & Showers, B. (1988). *The impact of staff development on student achievement*. *Educational Leadership, 46*(3), 67-70. https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/5879?page=7

Ministerio de Educación de Chile. (2005). *Sistema de Acreditación de la Calidad de la Gestión Escolar* (pp. 5-7). Ministerio de Educación de Chile. https://www.mineduc.cl/sacge

Ministerio de Educación de Chile. (2012). *Modelo de calidad de la gestión escolar* (pp. 8-10). Ministerio de Educación de Chile. https://www.mineduc.cl/gestion-escolar

Ministerio de Educación de Chile. (2018). *Autoevaluación institucional y su impacto en la mejora educativa* (pp. 12-14). Ministerio de Educación de Chile. https://www.mineduc.cl/auto-evaluacion

Ministerio de Educación de Chile. (2019). *Plan de Aseguramiento de la Calidad de la Educación 2020-2023* (pp. 9-11). Ministerio de Educación de Chile. https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2020/07/SAC-2020-2023_vf.pdf

Ministerio de Educación de Chile. (2019). *PME Orientaciones generales* (pp. 9-11). Ministerio de Educación de Chile. https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/03/PME-orientaciones-generales.pdf

Ministerio de Educación de Chile. (2020). *Plan de mejoramiento educativo* (p. 11). Ministerio de Educación de Chile. https://www.mineduc.cl/pme

Monografía - Documento 371. (n.d.). Ministerio de Educación de Chile. Recuperado de https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/444/MONO-371.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Monografía - Documento 523. (n.d.). Ministerio de Educación de Chile. Recuperado de https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/610/MONO-523.pdf

Navareño, M. (2023). *Diseño de ciclo de aprendizaje experiencial para la innovación sostenible*. *Revista de Educación y Gestión, 12*(3), 45-62. https://research.ebsco.com/c/3za3mf/viewer/pdf/b5gg65bmg5

Navareño Pinadero, P. (2023). *Un ciclo de innovación sostenible para la mejora continua de la práctica docente colaborativa*. *Revista Panamericana de Pedagogía, (36)*, 10–29. https://doi.org/10.21555/rpp.vi36.2872

Pareja Fernández de la Reguera, J. A. (2009). *Escuelas que aprenden: Mejoras y reflexiones pedagógicas*. Editorial Pedagógica. https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/5879?page=7-8

Política Nacional de Educación Especial y el Manual de Buenas Prácticas en Educación Especial. (n.d.). Ministerio de Educación de Chile. Recuperado de https://especial.mineduc.cl/normativa/leyes/

Quiénes somos – SLEP Iquique. (n.d.). Recuperado de https://slepiquique.cl/que-es/

Reglamento de Certificación de la Formación Inicial Docente. (2018). Ministerio de Educación de Chile. Recuperado de https://registroycertificacionate.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/94/2018/03/Definicion_Dimensiones.pdf

Ministerio de Educación de Chile. (s.f.). Estándares para la evaluación del desempeño docente [PDF]. Recuperado de https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508_estandar.pdf