



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

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LA
ESCUELA ECOLÓGICA HUMBERTO GONZÁLEZ E. D121, DE LA
COMUNA DE ANTOFAGASTA, REGIÓN DE ANTOFAGASTA**

Candidatos a Magíster : Rodrigo Sandoval Lagunas
Edith Espinoza Pardo
Jeniffer Elizalde Canessa
Tutor Disciplinar : Amelys Vivas Escalante
Tutor Metodológico : Marlenis Martínez Fuentes

Enero, 2025

ÍNDICE

RESUMEN.....	Pág. 3
INTRODUCCIÓN.....	Pág. 4
MARCO TEÓRICO.....	Pág. 6
MARCO CONTEXTUAL.....	Pág. 15
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	Pág. 23
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	Pág. 58
PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO.....	Pág. 65
CONCLUSIÓN.....	Pág. 69
BIBLIOGRAFÍA.....	Pág. 72

RESUMEN

El siguiente trabajo de grado constituye un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) para la Escuela Ecológica Humberto Gonzáles Echevoyen D121 de la ciudad de Antofagasta.

Los resultados institucionales de la Escuela Ecológica, que se desprenden en gran parte de la Plataforma Diagnóstico Integral de Aprendizaje (DIA) de la Agencia de Calidad, y la Plataforma Mejoremos.cl para la gestión de los Indicadores de Desarrollo personal (IDPS) y la Convivencia Escolar; evidencian un bajo rendimiento académico, socioemocional y un estancamiento en los resultados de los IDPS. Otros resultados Institucionales que otorga Mejoremos.cl, permiten evidenciar una baja calificación respecto de: el manejo de los conflictos entre estudiantes, la participación de los apoderados y la cohesión en el cuerpo docente.

En líneas generales, el propósito de este trabajo de grado es diseñar e implementar un modelo de trabajo participativo con foco en el ámbito pedagógico, donde a través de un liderazgo democrático y distribuido, se favorezca el protagonismo y compromiso de todos los actores de la comunidad educativa bajo los principios del Proyecto Educativo Institucional (PEI), específicamente de sus sellos Humanismo e Innovación.

De manera específica, este PME busca fortalecer el aprendizaje académico y socioemocional de los estudiantes por medio de acciones diseñadas en base a la reflexión y la toma de decisiones colegiadas donde participen todos los actores educativos del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El Diagnóstico Institucional aplicado en diciembre 2024 a diferentes integrantes de la comunidad educativa, ha permitido cotejar y corroborar la realidad institucional, paso necesario para trazar estrategias y acciones para cada dimensión del PME.

INTRODUCCIÓN

En el contexto educativo actual, la relación en la escuela y escuela-familia se ha convertido en un factor determinante para el éxito del proceso de enseñanza-aprendizaje. La colaboración y la comunicación efectiva entre los actores de la comunidad educativa son esenciales para crear un ambiente propicio que favorezca el desarrollo integral de los estudiantes. Ante la creciente complejidad y diversidad de los entornos educativos, es imperativo diseñar estrategias que promuevan un clima de colaborativo, de confianza y diálogo.

Recordemos que: "Quienes llegan a los espacios escolares, especialmente la educación pública, no suelen hacerlo después de un proceso de elección de las familias, sino por un proceso de asignación de cupos que se hace desde los niveles centrales de la administración local. Todas esas personas, con su inmensa diversidad, deben construir un clima de institucionalidad, un sentido de pertenencia que logre incorporar socialmente a quienes diariamente tienen que convivir y trabajar en la búsqueda de objetivos comunes. Se trata entonces de reflexionar sobre la forma de cómo se puede conseguir esa identidad capaz de contener a los más pequeños, a los adolescentes, a los maestros, a las familias, a los vecinos y hacer que todos juntos trabajen de manera productiva buscando el mismo objetivo: El continuo mejoramiento educativo para logras más y mejores aprendizajes" (Cajiao, 2015, p. 104).

Es por ello presente trabajo tiene como propósito presentar propuestas de prácticas institucionales con foco en el ámbito pedagógico, donde inspirados por un liderazgo democrático y distribuido, se favorezca el protagonismo y compromiso de todos los actores de la comunidad mediante un trabajo participativo y colaborativo que confluya en la integración efectiva de las relaciones internas y la relación escuela-familia. Este enfoque busca no solo mejorar el rendimiento académico de los estudiantes, sino también fomentar una sana convivencia escolar y el desarrollo de habilidades socioemocionales, aspectos fundamentales para la formación integral de los estudiantes.

"La escuela es mucho más que un espacio con un grupo de personas involucradas en el proceso de enseñar y aprender. La escuela es una comunidad. Esto significa que existe una red de relaciones interconectadas que operan en forma invisible y crean, o no, las condiciones para que profesionales y asistentes de la educación, padres de familia y estudiantes sientan que pertenecen a la escuela y deseen participar de forma activa y efectiva, comprometerse emocionalmente y estar dispuestos a llevar a cabo esos cambios que favorecerán el binomio enseñanza-aprendizaje. Es muy difícil involucrarse desde lo emocional y querer innovar en un ambiente tóxico" (Lewin, 2023, p. 144).

En coherencia a lo citado por Laura Lewin, emerge el tema principal de este trabajo PME, el cual se basa en la construcción de una comunidad educativa donde la buena comunicación, la colaboración, la innovación y el aprender del otro y con el otro, sean los pilares esenciales para el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes. Para abordar esta temática, se plantearán diversas estrategias y acciones que involucren a todos los actores del proceso educativo, desde docentes y estudiantes hasta padres y miembros de la comunidad.

La estructura de este trabajo se organizó en varias secciones que permitirán un análisis exhaustivo del contexto educativo actual. Iniciaremos con una introducción más detallada al marco teórico y contextual que sustenta nuestra propuesta. Posteriormente, se presentará un diagnóstico institucional que refleje la situación actual del establecimiento donde el análisis y la reflexión integral a partir de los resultados propenderán el diseño pertinente y atingente de las estrategias a implementar. Por último, el plan de mejoramiento que propondrá desde cada dimensión, acciones concretas para avanzar hacia una comunidad con identidad, con un clima positivo; una institución educativa más inclusiva, participativa colaborativa y de confianzas recíprocas; virtudes todas que permitirán construir sentido de pertenencia y, por consecuencia, más y mejores aprendizajes.

MARCO TEÓRICO

Para el Ministerio de Educación son los directivos, docentes, asistentes de la educación, estudiantes, padres, madres y apoderados y el equipo técnico del sostenedor, los protagonistas y primeros responsables de los procesos y resultados educativos del sistema escolar. Desde esta perspectiva, son los establecimientos educacionales y sus comunidades los que están en el centro de los procesos escolares, que el MINEDUC y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) busca promover, desplegar y asegurar.

Considerando lo anterior, el proceso de mejoramiento educativo que cada uno de los establecimientos se encuentra desarrollando en el marco del SAC debe ser comprendido como un proceso sistémico, sistemático y contextualizado. Estos atributos clave del mejoramiento escolar pueden entenderse de la siguiente manera:

- ✓ **Sistémico:** los procesos de mejoramiento educativo requieren de la acción de los distintos niveles (nacional, regional, provincial, local y a nivel de cada escuela) y con la participación de los distintos actores del sistema escolar (sostenedores, directivos, docentes, asistentes de la educación, estudiantes y padres, madres y apoderados) compartiendo un mismo propósito: asegurar y favorecer los aprendizajes y el desarrollo integral de todos los estudiantes en los distintos establecimientos educacionales y territorios. De este modo, los diferentes niveles y actores participantes deben contribuir a procesos de mejoramiento desde sus roles y ámbitos de acción particulares, facilitando que dicho mejoramiento ocurra a través de una eficiente articulación y coordinación.
- ✓ **Sistemático:** los procesos de mejoramiento requieren de altos niveles de planificación, con evaluación periódica para retroalimentar su avance y analizar sus resultados.

- ✓ Contextualizado: el proceso de mejoramiento educativo debe realizarse tomando en cuenta el contexto (social, cultural, geográfico, etc.) de la escuela y los intereses, necesidades e identidad de sus actores, especialmente de los estudiantes y sus familias. Además, este atributo favorece la construcción y desarrollo de comunidades de aprendizaje, que debieran ser parte activa de la mejora educativa al interior de las escuelas.

La presencia y despliegue de cada uno de estos atributos favorecerá el desarrollo y fortalecimiento de capacidades en los actores escolares de los establecimientos y sus sostenedores, para que estos puedan desplegar procesos de mejora sostenidos en el tiempo.

En este mismo marco, las estrategias para la mejora educativa en general, y los procesos y prácticas de mejoramiento escolar, en particular:

- ✓ Tienen un objetivo final: alcanzar los aprendizajes y el desarrollo integral de las y los estudiantes, y la formación y desarrollo de valores, actitudes, conocimientos y destrezas expresados en el currículum.
- ✓ Conciben que el mejoramiento escolar es multidimensional y no ocurre de manera lineal: es decir, el mejoramiento escolar involucra muchos aspectos del trabajo escolar y se produce experimentando avances más rápidos en algunas áreas y más lentos en otras. De este modo, el mejoramiento no sigue un camino único, predecible y estandarizado (Bellei, Valenzuela, Vanni & Contreras, 2014), más bien ocurre en forma situada en cada escuela, lo que enfatiza la importancia de desplegar estrategias de apoyo y desarrollo de capacidades de manera contextualizada.
- ✓ Requieren una planificación que se materializa principalmente mediante el uso de dos herramientas de gestión fundamentales para las comunidades educativas: el PEI y el PME.

El PEI es el instrumento que orienta todos los procesos que ocurren en un establecimiento educacional, clarifica a los actores las metas de mejoramiento, da sentido y racionalidad a la gestión para el mediano o largo plazo, permite la toma de decisiones pedagógicas y curriculares, articula los proyectos y acciones innovadoras en torno al aprendizaje y la formación de los alumnos en los ámbitos cognitivos, sociales, emocionales, culturales y valóricos. Estos principios orientan el desarrollo de los diferentes planes, como PME y otros planes normativos, que aportan al proceso de mejoramiento de la institución escolar. En resumen, ordena las grandes tareas en torno a objetivos compartidos. (PEI, Marco Legal y Estructura, 2002)

Algunas características principales del PEI son:

- ✓ Debe ser participativo, involucrando a toda la comunidad educativa, es decir, debe reflejar la identidad de la institución y de la comunidad educativa “lugar final que se quiere alcanzar o llegar” y se expresa mediante una visión y misión institucional y sellos educativos particulares, entre otros.
- ✓ Debe ser flexible, permitir los cambios, actualizaciones y evaluaciones permanentes según la dinámica educativa, que permita la reflexión constante y mejoras y un aspecto fundamental.
- ✓ En la Ley General de Educación, el PEI aparece ligado a los principios de autonomía, diversidad y flexibilidad, esto es, como base del respeto a la autonomía, para promover la diversidad cultural, religiosa y social de las poblaciones que atiende y la respectiva adecuación a esas realidades. (Ley General de Educación, Art4º)

Es así como el PEI debe ser el eje articular de todas las acciones que se realicen en la unidad educativa; ninguna debe quedar fuera y todas deben fomentar y

apuntar a potenciar la formación integral de las y los estudiantes. Un aspecto importante al momento de elaborar el PME, es la congruencia con el PEI y de qué modo fortalece la propuesta formativa de la escuela. Esta articulación, permite, que todas las acciones y/o metas establecidas para el ciclo educativo en curso cumplan con la intencionalidad pedagógica de la institución escolar en función del aprendizaje de los estudiantes. Por esta razón, el PEI es el instrumento madre que da sentido a la articulación de todos los otros planes que intervienen y orientan la mejora de la gestión educativa y de los aprendizajes.

El PME, como instrumento de planificación estratégica de los establecimientos educacionales, guía el mejoramiento de sus procesos institucionales y pedagógicos y favorece a que las comunidades educativas vayan tomando decisiones, en conjunto con su sostenedor, que contribuyan a la formación integral de sus estudiantes. Corresponde al “principal medio que permitirá llegar al lugar proyectado” como comunidad educativa mediante una planificación estratégica a 4 años que se implementará en períodos anuales.

El objetivo principal del PME es fortalecer capacidades que promuevan el mejoramiento educativo mediante acciones coordinadas de orientación, fiscalización, apoyo y acompañamiento a establecimientos y sus sostenedores, por parte de las instituciones que lo conforman (Mineduc, Superintendencia de Educación, Agencia de Calidad, Consejo Nacional de Educación), con la finalidad de asegurar el derecho a la educación, la protección de trayectorias educativas, la equidad y calidad de los aprendizajes. Este documento institucional permite a los distintos estamentos de una comunidad educativa, de manera conjunta y colaborativa, planificar su desarrollo en coherencia con las políticas nacionales del Mineduc, garantizando que los recursos y estrategias se orienten a mejorar la calidad educativa.

Según el documento Orientaciones para la Articulación de los Instrumentos de Gestión para el Mejoramiento Educativo de Escuelas y Liceos, se basa en un ciclo de mejora continua, lo que significa que se fundamenta en un ciclo constante de

planificación, implementación, evaluación y ajuste de acciones, que implica las siguientes fases:

- ✓ La comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, resultando en el diagnóstico institucional.
- ✓ Se trazan objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo, abarcando un periodo de 4 años, lo que permite a los establecimientos educativos trabajar de manera planificada y sistemática en el logro de sus objetivos.
- ✓ Se planifican e implementan acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI), basándose en una evaluación periódica de las acciones implementadas y la realización de ajustes y modificaciones en función de los resultados obtenidos. Este enfoque permite asegurar que el PME se mantenga actualizado y responda a las necesidades cambiantes de la comunidad educativa.
- ✓ Evaluación: Se evalúa el impacto de las acciones implementadas y se ajustan los objetivos y estrategias si es necesario.

Los fundamentos legales que sustentan un PME están establecidos en la Constitución Política de la República: Ley N° 20.370 General de Educación (LGE); Ley 20.248 Subvención Escolar Preferencial (SEP); Ley 20.845 Inclusión Escolar; Ley 20.529 Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC).

Ley N° 20.370 General de Educación (LGE)

La Ley General de Educación (LGE) fue promulgada por la presidenta Michelle Bachelet el 17 de agosto de 2009, derogando la Ley Orgánica Constitucional de

Enseñanza (LOCE) en lo referente a la educación general básica y media, mientras que mantuvo su normativa para la educación superior. Esta ley establece principios y obligaciones fundamentales, promoviendo cambios significativos en la forma en que niñas, niños y adolescentes son educados en Chile.

Los principios que inspiran la LGE, además de los establecidos en la Constitución de la República de Chile y en los tratados internacionales, incluyen: universalidad y educación permanente, calidad de la educación, equidad, autonomía, diversidad, responsabilidad, participación, flexibilidad, transparencia, integración, sustentabilidad e interculturalidad.

Entre sus principales objetivos, la LGE busca garantizar que todos los estudiantes tengan igualdad de oportunidades para acceder a una educación de calidad, fortalecer la autonomía de los establecimientos educativos, promover la interculturalidad, desarrollar la personalidad humana y el sentido de dignidad, así como fomentar el respeto por el medioambiente. Estos principios se complementan con lo establecido en el Currículum Nacional y sus decretos normativos, además de las diversas normativas educacionales que rigen la planificación escolar. Entre los planes fundamentales para el desarrollo de una educación integral y de calidad se encuentran el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, el Plan de Inclusión y el Plan de Desarrollo Profesional Docente.

Para garantizar la calidad educativa, el Estado creó el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, conformado por cuatro instituciones: el Ministerio de Educación, el Consejo Nacional de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación. Estas entidades son responsables de velar por el cumplimiento de estándares de calidad en el sistema educativo.

Ley 20.248 de Subvención Escolar Preferencial (SEP)

Esta ley fue promulgada el 25 de enero de 2008 y establece una nueva

subvención escolar, denominada Subvención Escolar Preferencial (SEP), otorgada por el Estado con el objetivo de mejorar la equidad y calidad educativa en los establecimientos municipales y particulares subvencionados.

La SEP es un aporte adicional entregado a los sostenedores por cada niño, niña o adolescente en situación de vulnerabilidad socioeconómica, denominados "alumnos prioritarios", que cursen desde el primer nivel de transición de educación parvularia hasta 4° año de enseñanza media. Esta subvención busca mitigar el impacto de las condiciones socioeconómicas en el rendimiento escolar de estos estudiantes.

La ley define como alumnos prioritarios a aquellos cuya situación económica dificulta su acceso y permanencia en el sistema educativo. Cada año, el Ministerio de Educación determina esta condición en función de criterios de caracterización socioeconómica. Además, la ley establece exigencias para los establecimientos que reciben la subvención, como eximir de todo cobro a los alumnos prioritarios, aceptar a todos los estudiantes entre pre-kínder y 6° básico sin considerar su rendimiento académico previo ni la situación socioeconómica de sus familias, y promover la retención de alumnos prioritarios con bajo rendimiento.

Para acceder a estos recursos, el sostenedor debe suscribir un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, comprometiéndose a destinar la subvención a la implementación de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Este plan debe incluir estrategias específicas para apoyar a los estudiantes prioritarios, así como acciones de apoyo técnico-pedagógico destinadas a mejorar el rendimiento académico de aquellos con mayores dificultades.

Ley N° 20.845 sobre Inclusión Escolar

Esta ley fue promulgada en mayo de 2015 y regula el proceso de admisión de estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en los establecimientos educacionales que reciben aportes del Estado.

La normativa tiene como objetivo erradicar la discriminación en escuelas y liceos, asegurando el derecho a la educación para todos los miembros de la comunidad educativa. Su propósito es garantizar que ningún niño, niña o adolescente sea excluido o discriminado arbitrariamente en los procesos educativos por razones como su orientación sexual, identidad de género, credo, apariencia personal, diversidad funcional u otras condiciones.

Uno de los principales cambios introducidos por esta ley es la regulación del proceso de admisión a los establecimientos educacionales. Actualmente, este proceso es gestionado por el Ministerio de Educación a través de la plataforma en línea del Sistema de Admisión Escolar (SAE), que garantiza transparencia, equidad e igualdad de oportunidades para todos los estudiantes que ingresan por primera vez al sistema educativo o que deseen cambiar de establecimiento. Además, fortalece el derecho de padres, madres y apoderados a elegir la institución educativa para sus hijos.

Ley N° 20.529 sobre Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC)

Esta ley fue promulgada en agosto de 2011 con el propósito de garantizar una educación integral, equitativa y de calidad para todos los niños, niñas y adolescentes, desde la educación parvularia hasta la enseñanza media. Para ello, establece un conjunto de organismos responsables de velar por el cumplimiento de estándares educativos mediante fiscalizaciones y evaluaciones de los programas implementados en las comunidades escolares.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) tiene como objetivo crear las condiciones necesarias para que los establecimientos educacionales desarrollen una gestión eficaz, fortalezcan las capacidades profesionales de sus equipos y cuenten con las herramientas adecuadas para implementar sus proyectos educativos. Todo ello en un contexto de autonomía y considerando sus particularidades, como el entorno geográfico, social y cultural. Este proceso se lleva a cabo con el acompañamiento y apoyo de las distintas instituciones que conforman el SAC como el MINEDUC, La

Agencia de Calidad de la Educación, Superintendencia de Educación y el Consejo Nacional de Educación.

Otro Instrumento que se articula en la Gestión para el Mejoramiento Educativo en los Establecimientos Educacionales son los Estándares Indicativos de Desempeño (EID) entendidos como un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación y ajuste de los procesos. Estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad y fueron elaborados con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, contribuyendo así al objetivo del MINEDUC de garantizar una educación de calidad para todos los niños y jóvenes del país.

La relación entre los Estándares y PME es estrecha, ya que los primeros establecen criterios específicos para evaluar la gestión institucional en ámbitos como liderazgo, gestión pedagógica, convivencia escolar y administración de recursos, orientando de este modo la planificación estratégica del PME. A su vez, el PME se fundamenta en estos estándares para diagnosticar fortalezas y debilidades del establecimiento y diseñar acciones de mejora, promoviendo una gestión escolar alineada con criterios nacionales de calidad y equidad educativa.

Cabe mencionar, que los Estándares Indicativos de Desempeño permiten definir indicadores que facilitan el monitoreo y la evaluación de las acciones implementadas en el PME, asegurando que estas contribuyan de manera efectiva a la mejora de los aprendizajes y al fortalecimiento de la calidad educativa en los establecimientos.

MARCO CONTEXTUAL

La Escuela Ecológica "Humberto González Echegoyen" tiene una rica historia educativa en Antofagasta, Chile. Nombrada en honor a Luis Humberto González Echegoyen, un destacado educador local, la escuela ha sido un referente de valores, compromiso y excelencia académica. González Echegoyen, nacido en 1891, dedicó 57 años a la docencia, destacándose por su enfoque humanizado y su dedicación a la formación integral de sus estudiantes.

Se estableció como un anexo de otra institución en 1982 y ha experimentado un crecimiento significativo en matrícula a lo largo de los años. Inicialmente dirigida por María Sonia González, la escuela ha sido liderada por una serie de directores comprometidos con la excelencia educativa y la convivencia armoniosa. Actualmente la su Directora es la Sra. Claudia Illesca Andrade, quien asumió el cargo en el año 2016 con el compromiso de fortalecer el Proyecto Educativo Institucional, promoviendo la innovación pedagógica, la convivencia positiva y un clima organizacional propicio para la educación del siglo XXI.

Situada en el sector norte de la ciudad, cuenta con una población representativa de clases baja y media. A pesar de esto, el establecimiento goza de un reconocimiento académico destacado, impulsado por su historial y logros exitosos. En el área circundante, hay una variedad de opciones educativas tanto públicas como privadas. La población Gabriela Mistral, vecina del establecimiento, cuenta con una Junta de Vecinos que ofrece un importante apoyo a las iniciativas de la comunidad educativa, incluyendo alianzas para cuidados ecológicos y comunicación efectiva con los vecinos.

A unos 600 metros de distancia, en torno a la plaza Bicentenario, hay una variedad de servicios comunitarios, como la compañía de bomberos, el retén de carabineros, el registro civil, consultorios médicos y lugares de esparcimiento. Los servicios de salud, como el Centro de Salud Familiar (CESFAM) Juan Pablo II y Valdivieso, y el Centro de Atención Norte (CAN), ofrecen atención médica y dental a los

estudiantes, así como charlas educativas. Sin embargo, se observa la necesidad de fortalecer los centros culturales para apoyar las iniciativas propias de cada unidad educativa.

Información Institucional

NOMBRE ESTABLECIMIENTO	ESCUELA ECOLOGICA "HUMBERTO GONZALEZ ECHEGOYEN "D-121
RBD	305-0
Comuna/Provincia/Región	Antofagasta/Antofagasta/ II Región
Correo Electrónico	d-121@cmds-educacion.cl
Dirección	Sargento Manuel Silva N° 661
Teléfono	+569 93249417
Directora	Claudia Illesca Andrade
Fecha de Fundación Establecimiento	Agosto 1982
Decreto Cooperador de la Fundación Educacional del Estado	0295
N° de Resolución de Reconocimiento Oficial	N°0295
N° de Resolución JECD	N°696
Dependencia	Corporación Municipal de Desarrollo Social - CMDS
Nivel y Modalidad	Prebásica NT1 y NT2 Básica 1° a 8° Básico
N° Equipo Gestión/Docentes	10 Equipo Directivo / Docentes 55
N° Asistentes de la Educación	Auxiliares 12
	Inspectores 10
	Asistentes de Aula 18
	Bibliotecaria 01
	Secretarias 02
	Asistentes de Párvulos 05
	Equipo PIE 27
Equipo Psicosocial 06	
Matrícula Actual (2024)	1.033 estudiantes
Índice de Vulnerabilidad 2024 (IVE) JUNAEB	81.0%
% de asistencia Anual 2024	84%

Cobertura de Matrícula 2024

NIVEL	CANTIDAD / LETRA			TOTAL NIVEL
	A	B	C	
NT1	26	26	26	78
NT2	26	26	26	78
1°	36	36	36	108
2°	36	36	36	108
3°	36	36	36	118
4°	37	37	37	111
5°	37	37	37	111
6°	40	40	40	120
7°	39	40	40	119
8°	38	38	37	113
MATRICULA 2024				1.033

Tipo de Enseñanza

TIPO DE ENSEÑANZA	NIVEL	CANTIDAD DE CURSOS 2024
Enseñanza Parvularia	Transición Menor - NT1	3
	Transición Mayor - NT2	3
Enseñanza Básica	Primeros	3
	Segundos	3
	Terceros	3
	Cuartos	3
	Quintos	3
	Sextos	3
	Séptimos	3
	Octavos	3

La Educación Pre Escolar funciona en el local ubicado en Sargento Manuel Silva N° 661, comuna de Antofagasta. Dicho local cumple con la normativa conforme al reglamento de jardines infantiles con: mobiliario aprobado, servicios higiénicos, cocina, oficina y juegos infantiles. Los estudiantes que ingresan a esta modalidad de enseñanza cumplen con la edad reglamentaria al igual que en cada uno de los demás ciclos educativos. Considera atención pre escolar a tres niveles transición menor y tres niveles de transición mayor.

La Educación General Básica se compone de 24 cursos, distribuidos desde Primero a Octavo Año de Educación Básica, contando con las salas de clases implementadas adecuadamente, laboratorios de computación, casino, biblioteca, laboratorio de ciencias, aulas interactivas, aulas de recursos para programas de integración escolar y programa psicosocial.

En relación con la JEC (Jornada Escolar Completa) se imparte desde tercero a octavo básico. Los niveles de prebásica, primeros y segundos años no están adscritos a la JEC por dificultades de infraestructura (número de aulas insuficientes).

Documentos Institucionales y Redes De Apoyo

Documentos e Instancias Institucionales

- ✓ Proyecto Educativo Institucional. (PEI)
- ✓ Plan de Mejoramiento Educativo (PME)
- ✓ Reglamento Interno y Manual de Convivencia Escolar (RICE)
- ✓ Reglamento Interno de Evaluación, Calificación y Promoción Escolar (RIPE)
- ✓ Jornada escolar completa (JEC)
- ✓ Plan Institucional de Seguridad Escolar (PISE)
- ✓ Plan de Convivencia Escolar Plan de Formación Ciudadana
- ✓ Plan de Sexualidad, Afectividad y Género Plan de Seguridad
- ✓ Plan de Inclusión

- ✓ Plan de Desarrollo Profesional Docente
- ✓ Plan de Formación Ciudadana
- ✓ Plan de Prevención ante Consumo de Drogas y Alcohol.
- ✓ Consejo Escolar

Programas y Proyectos Institucionales Vigentes

- ✓ Programa de Integración Escolar (PIE)
- ✓ Programa Junaeb (alimentación escolar, útiles etc.)
- ✓ Programa de Habilidades para la Vida. Programa diferencial.
- ✓ Programa Extraescolar.
- ✓ Centro de Recursos del Aprendizaje (CRA)
- ✓ Proyecto Verdical.
- ✓ Proyecto Forjadores Ambientales
- ✓ Programa SENDA
- ✓ Programa Pro retención Escolar
- ✓ Proyecto AntofaEduca

Redes de Apoyo

- ✓ Mineduc
- ✓ Dirección Provincial de Educación
- ✓ Ministerio de Desarrollo Social
- ✓ Ministerio del Medio Ambiente
- ✓ Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB)
- ✓ Centro General de Padres y Apoderados (CGP)
- ✓ Universidad de Antofagasta (UA)
- ✓ Universidad Católica del Norte (UCN)
- ✓ Casa Comunal de Infancia (IMA)
- ✓ Juntas de Vecinos
- ✓ Carabineros de Chile

- ✓ Fundación Sembrando Líderes
- ✓ Juventudes Protagónicas

Propuesta Pedagógica

La propuesta pedagógica de nuestra escuela se centra en la Metodologías Activas, donde busca un desarrollo constructivo de la educación que se centra en el estudiante, a través de un trabajo cooperativo y vivencial, motivando la generación de un pensamiento crítico como también la creatividad entre otros factores. También busca provocar cambios en el aula que permitan pasar de un aprendizaje memorístico a uno interactivo, de comunicación permanente de profesores a estudiantes y estudiante a estudiante entre otros actores.

En el ámbito curricular y estrategias pedagógicas nuestra escuela se centra en una educación integral donde el desarrollo de talentos y habilidades socioemocionales son propiciadas a través de experiencias educativas reales y de calidad en diferentes momentos y escenarios dinámicos que contribuyen al aprendizaje constructivista.

Estrategia de agrupamiento flexible, como:

- ✓ Aulas Diferenciadas
- ✓ Agrupamientos Flexibles
- ✓ Talleres JEC para la formación integral de los estudiantes:
- ✓ Taller de Hábitos de vida saludable
- ✓ Taller de Participación y formación ciudadana
- ✓ Taller de Clima de Convivencia
- ✓ Taller de Inglés
- ✓ El Taller Ecología, Evolución y Medio Ambiente

Ideario

Visión:

“Ser una Escuela líder e innovadora en Educación, Ecología y Vida”

Misión.

Nuestra Misión es impulsar una Educación Ecológica humanista, centrada en la formación de equipos colaborativos e innovadores para liderar procesos pedagógicos que promuevan ambientes propicios para el aprendizaje, a través de experiencias auténticas; otorgando al estudiante un rol activo en su aprendizaje, lo que permite el desarrollo de competencias socioemocionales y talentos, cimentados en una sana convivencia; con el compromiso y participación de toda la Comunidad Educativa.

Sellos Institucionales:

- ✓ El Sello de Formación Ecológica es entendido como el respeto a la naturaleza y su entorno, el cuidado del ecosistema; potenciando la innovación, interés activo, aptitudes y el desarrollo de nuevas formas de autocuidado, que favorezcan la interacción de todos los actores de la Comunidad.
- ✓ El sello de Innovación Educativa es entendido como un proceso que implica un cambio en la enseñanza y se basa en cuatro elementos fundamentales: las personas, el conocimiento, los procesos y la tecnología, alineado a metodologías activas y auténticas.
- ✓ El sello Humanista está centrado en una educación auténticas cimentada en las potencialidades de la persona y orientado a su formación integral, relevando lo

esencial del ser, la naturaleza humana, sus cualidades, fortaleciendo su apertura al entorno natural y cultural, creando condiciones espirituales para sus experiencias y su trascendencia en pos de la construcción del significado y sentido de su existencia.

Valores Institucionales

- ✓ La Lealtad, entendida como una virtud moral que se desarrolla en la conciencia y que implica cumplir con un compromiso, aun frente a circunstancias cambiantes y/o adversas.

- ✓ La Esperanza, entendida como una actitud o un estado de ánimo realista pero optimista, la creencia de que un cambio positivo es posible y la voluntad de establecer y trabajar para conseguir objetivos y es esencial para alcanzar la satisfacción vital, incluida la salud mental y física”.

- ✓ La Hermandad, entendida como una relación de afecto y solidaridad que favorece la vida en sociedad respetando las Legítimas diferencias y particularidades.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El Diagnóstico Institucional implica que la Comunidad Humbertiana realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de la gestión educativa-pedagógica, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales. Todos estos procesos están directamente relacionados con la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes; su base se encuentra en el desarrollo de la trayectoria educativa y formativa y el análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento.

La siguiente escala evaluativa, con base en Estándares Indicativos de Desempeño (EID) permite analizar y reflexionar sobre el desempeño de las prácticas institucionales. Cabe mencionar que la pauta que se grafica a continuación, representa una síntesis de lo declarado por treinta miembros de la comunidad educativa: cuatro integrantes del centro de alumnos; tres representantes del centro general de padres; siete asistentes de la educación; trece profesores; tres miembros del equipo de gestión.

Descripción de los 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.

Área de Gestión del Currículum

Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

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

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

Fortalezas.

Como se aprecia del diagnóstico, el equipo técnico-pedagógico define satisfactoriamente los planes de estudio, la asignación de docentes y horarios de los cursos en función de los objetivos académicos y formativos del establecimiento y de las necesidades de los estudiantes. Se considera además la distribución equilibrada de horas por asignatura en la semana y la experiencia de los docentes en sus respectivas áreas.

En relación a la cobertura e implementación curricular, por nivel y asignatura, se hace un seguimiento para asegurar los aprendizajes indistintamente de la diversidad de estudiantes y de otras variables como suspensión de clases, ausencia de profesores etc.

Al ser una escuela ecológica, El equipo técnico y los docentes practican naturalmente la reutilización de los recursos (planificación, guías, instrumentos de evaluación) asegurando si, el ajuste pertinente a las diversas necesidades de aprendizaje.

Debilidades.

El equipo técnico-pedagógico hace un seguimiento de la cobertura curricular, sin embargo este se realiza solo en algunos niveles y asignaturas y se basa solo en el reporte de los docentes.

Respecto de los lineamientos metodológicos y didácticos específicos, el equipo técnico-pedagógico los acuerda con sus docentes, pero de manera asilada solo para algunas asignaturas y por lo demás, no se asegura de que estos acuerdos se cumplan.

En cuanto a las planificaciones el equipo se asegura de que los docentes elaboren o adapten planificaciones, pero estas no establecen objetivos claros y una

coherencia didáctica. Tampoco analiza con los docentes las planificaciones y en el caso de existir retroalimentación, esta es solo para algunas asignaturas o cursos.

La observación de clases también es una debilidad, existe una frecuencia baja. En la misma línea, se puede describir que después de cada observación se reflexiona de manera grupal, sin embargo esta reflexión es poco participativa, muy superficial o demasiado general, lo que dificulta acordar acciones concretas para la mejora.

En relación a la periodicidad del análisis y la reflexión de los procesos evaluativos, esta se realiza cada dos meses, por lo que no se permite obtener información sistemática y relevante que se desprenda del continuo análisis de resultados y la reflexión técnica. Esta práctica dificulta que los docentes, de manera oportuna y pertinente, analicen resultados con sus estudiantes en virtud de los Objetivos de Aprendizaje.

Referente a la mejora de las prácticas por medio del trabajo colaborativo y dialógico que tributen al desarrollo profesional, se evidencia que el equipo técnico-pedagógico organiza instancias de reflexión, sin embargo, en ocasiones no considera las conclusiones del análisis realizado para tomar decisiones pedagógicas y no promueve el intercambio de experiencias exitosas. Solo acuerdan estrategias aisladas de apoyo académico para estudiantes en riesgo de reprobación el año.

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

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

Fortalezas

Se puede apreciar que los docentes corrigen y retroalimentan estableciendo para todos las mismas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.

Debilidades

Respecto de la comunicación de los objetivos y actividades, los profesores no logran otorgar un sentido auténtico y pertinente a las características y necesidades de los estudiantes, por lo que se pierde el foco y se culmina realizando actividades que no favorecen el logro de objetivos. Lo mismo con la información, es excesiva, muy conceptual y su bajada es confusa, no es parcelada ni organizada en el tiempo

En relación a las estrategias, podemos evidenciar que los docentes si incorporan estrategias de aprendizaje, sin embargo no son del todo diversificados o variados como para atender las necesidades de los estudiantes. En esta misma línea, la tecnología sin lugar a dudas puede ser un gran aliado, sin embargo las actividades tecnológicas y digitales obedecen más a un acto aislado, a una acción ocasional.

Respecto del compromiso y la motivación, se aprecia que los docentes logran que una parte importante de sus estudiantes trabajen con dedicación en clases, pero en determinados momentos algunos no atienden ni participan. Concluimos a partir de los resultados, que este fenómeno suscita porque los docentes no se interesan en sus inquietudes o motivaciones, por lo que la atención, la recepción y el compromiso con la clase se pierde.

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

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

Fortalezas

A partir del diagnóstico, se puede concluir que el equipo directivo en conjunto con los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas o conductuales que desencadenen la posibilidad de deserción escolar entre otras.

Debilidades

Respecto del sistema de monitoreo y retroalimentación, se aprecia que el establecimiento posee una estrategia sólida, aunque de igual manera se identifica tardíamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje, necesidades educativas especiales o que necesitan reforzamiento adicional. Identificar a los estudiantes destacados no es la excepción, tampoco se detectan habilidades destacadas para potenciar.

Se percibe que la escuela logra identificar a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas o conductuales muy notorias, o bien lo hacen cuando el problema ha escalado, lo que dificulta la acción efectiva.

Respecto de los estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE), se aprecia que establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual, pero este es de mediana calidad. Por ejemplo, cuentan con especialistas poco capacitados, brindan atención en grupos numerosos, entregan tratamientos obsoletos, entre otros.

En relación a los estudiantes de séptimo y octavo y su orientación vocacional, se puede concluir que el establecimiento incorpora elementos de orientación vocacional en las actividades e iniciativas escolares, pero sólo en las clases de orientación y convivencia escolar o en eventos aislados como ferias vocacionales, sin abordar el tema de manera más sistematizada y profunda.

Área Liderazgo Escolar

Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar: El Liderazgo de sostenedor en relación al diseño de los procedimientos generales que aseguren el buen funcionamiento de los establecimientos y la organización del trabajo con los directores, donde se defina el rol respecto de los equipos directivos de los establecimientos y defina las funciones y responsabilidades para trabajar de manera efectiva.

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

Fortalezas

A partir de los resultados del diagnóstico institucional, se puede determinar que el sostenedor garantiza que los directores de los establecimientos a su cargo tengan plena claridad sobre sus roles, atribuciones y espacios de autonomía, definiendo con precisión sus funciones. Además, establece metas desafiantes pero alcanzables en áreas clave como liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos, asegurando su cumplimiento en plazos establecidos.

Asimismo, el sostenedor implementa acciones concretas para mantener una comunicación efectiva con los directores. Esto incluye la realización de reuniones periódicas, la respuesta oportuna a llamadas y correos, y la entrega de información relevante, con el propósito de fortalecer el trabajo coordinado entre los establecimientos.

Debilidades

En relación con los recursos comprometidos, se observa que el sostenedor se limita a gestionar las economías de escala generadas a partir del trabajo en red o en alianza con otros establecimientos para la adquisición de insumos, recursos educativos y servicios de mantención. Sin embargo, la implementación del mercado público ha generado demoras en la entrega de ciertos requerimientos, lo que ha provocado desfases en la ejecución de estrategias y acciones planificadas.

Un ejemplo concreto de esta situación es la estrategia implementada en los últimos años en nuestra escuela que es el uso de plataformas gamificadas en las asignaturas de Lenguaje y Matemáticas. Estas herramientas fortalecen habilidades en ambas áreas a través del juego, una metodología atractiva y motivadora para los estudiantes. No obstante, la planificación académica se ha visto afectada por los retrasos en la autorización de estas solicitudes, dificultando su implementación oportuna.

Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.			X	
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.		X		
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.			X	
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.			X	
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.		X		
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.		X		
7. El director promueve una ética de trabajo.			X	

Fortalezas

Según los resultados en los indicadores del Diagnóstico Institucional, se evidencia que el director ejerce un liderazgo pedagógico efectivo, promoviendo una cultura de altas expectativas académicas. Para ello, toma acciones pertinentes para gestionar, supervisar y apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje y los aspectos formativos. Su presencia activa en la escuela se refleja en su participación en distintos momentos de la rutina escolar, lo que le permite interactuar constantemente con estudiantes y docentes, observar clases y participar en actividades clave, entre otras acciones.

Asimismo, el director lidera de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento, alineándose con las prioridades institucionales. Para ello, organiza los horarios semanales de la comunidad educativa, incluyendo reuniones con el equipo de gestión, reuniones con docentes, atención de apoderados y capacitaciones, asegurando una distribución eficiente del tiempo destinado a tareas educativas y administrativas. Además, prioriza sus responsabilidades directivas, garantiza el uso del tiempo no lectivo para el desarrollo de actividades pedagógicas y fomenta espacios para iniciativas docentes.

Otro aspecto destacado de su gestión es la comunicación con su equipo directivo. Involucra activamente a sus integrantes en el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, lo que permite identificar y potenciar talentos dentro del equipo. Además, mantiene una retroalimentación constante con cada miembro, fortaleciendo el trabajo colaborativo y la toma de decisiones conjunta.

Debilidades

En este ámbito, se identifica como debilidad que, aunque el director aborda las dificultades como oportunidades de mejora, en ocasiones no se dispone del tiempo ni de las instancias suficientes para generar conversaciones profesionales, diálogos

pedagógicos y plantear desafíos académicos con los docentes. Esto limita la posibilidad de abordar de manera oportuna las dificultades que surgen y de encontrar soluciones efectivas. Asimismo, la retroalimentación no siempre se realiza de forma oportuna y constructiva, lo que dificulta el fortalecimiento continuo de los procesos pedagógicos.

Dimensión: Planificación y gestión de resultados

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

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

Fortalezas

De acuerdo con los resultados en este ámbito, se destaca como fortaleza que el director lidera un proceso sistemático de autoevaluación y diálogo pedagógico con su equipo de gestión y la comunidad educativa. Este proceso facilita el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Mejoramiento vigente. Además, se revisan y actualizan los fundamentos esenciales del PEI, como la visión, misión, sellos y valores institucionales, permitiendo la actualización del Perfil de Egreso Estudiantil.

Asimismo, se realiza un monitoreo sistemático del avance del Plan de Mejoramiento a lo largo del año, haciendo seguimiento a las acciones implementadas, verificando el cumplimiento de los plazos y supervisando la ejecución del presupuesto asignado. Esto permite ajustar diversos parámetros del plan cuando sea necesario, garantizando su pertinencia y efectividad.

La información sobre el grado de cumplimiento de las metas y las modificaciones realizadas en el plan, fundamentales para el éxito de las acciones implementadas, es comunicada por el director a toda la comunidad educativa a través de distintos canales oficiales, promoviendo la transparencia y el compromiso institucional.

Debilidades

Dentro de las debilidades identificadas en este ámbito, destaca el manejo de la información. Las unidades educativas deben recopilar y analizar una gran cantidad de datos, como los resultados académicos y formativos de los estudiantes, indicadores de eficiencia interna, datos sobre el clima escolar y niveles de satisfacción de los padres. Esta información es fundamental para la toma de decisiones en la gestión educativa, pero actualmente, los procesos de recopilación, gestión y transmisión de datos no están siendo efectivos.

Esta situación se debe, en parte, a que los distintos estamentos del equipo de gestión trabajan de manera simultánea y autónoma en la recolección de datos según su área de responsabilidad. Sin embargo, la información recopilada se organiza en un sistema que no está centralizado, lo que dificulta su acceso y análisis oportuno. Como resultado, el director y su equipo directivo toman decisiones principalmente basadas en los datos disponibles de cada área, lo que limita una visión integral de la gestión institucional.

Área Convivencia Escolar

Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

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

Fortaleza

A partir de los resultados, se puede describir que el establecimiento cuenta con una persona 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, pero no siempre se articula con otros estamentos el trabajo.

Otro aspecto a poner en valor según el insumo, es que el equipo directivo define objetivos formativos acordes con el Proyecto Educativo Institucional, considerando los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares, entregando lineamientos transversales para coordinar las acciones formativas cotidianas, pero solo involucra a algunos integrantes del personal, con acciones puntuales y aisladas que no abarcan la formación de manera integral.

Debilidades

La información recogida, permite describir que el establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados, pero los profesores jefes acompañan el desarrollo de sus estudiantes de manera débil y poco sistemática, focalizándose en aquellos que presentan dificultades muy evidentes y solo actúan cuando otro docente o apoderado manifiesta preocupación por algún estudiante.

Además, el profesor jefe no orienta ni involucra a sus estudiantes en la construcción de una comunidad de curso. Lo que se manifiesta en no trabajar con ellos la importancia del Reglamento Interno ni su cumplimiento, no ejerce un rol mediador en los conflictos, no asume su rol en las tareas de orientación, lo que genera desunión y falta de compañerismo entre los estudiantes.

Por otra parte, el establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados, pero los profesores jefes acompañan el desarrollo de sus estudiantes de manera débil y poco sistemática, focalizándose en aquellos que presentan dificultades muy evidentes y solo actúan cuando otro docente o apoderado manifiesta preocupación por algún estudiante.

Con relación a los programas se debe señalar que el equipo directivo y los docentes implementan acciones esporádicas o aisladas para promover una vida activa, así como también de alimentación saludable entre los estudiantes, pero estas no forman parte de una estrategia sistemática.

Finalmente, el equipo directivo y los profesores jefe no son sistemáticos en informar a las familias y los apoderados sobre las actividades y los resultados formativos y académicos de cada curso, ya que solo entregan información sobre algunas iniciativas o asuntos administrativos. Además, se implementan actividades esporádicas para involucrar a las familias y los apoderados en la formación de los estudiantes, pero no logran que las familias y los apoderados asistan o se involucren.

Dimensión: Convivencia escolar

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

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

Fortalezas

A partir de la información recogida de la valoración de esta sub dimensión, se puede describir que el establecimiento cuenta con un Reglamento Interno y de Convivencia Escolar (RICE), ajustado a la normativa vigente, quedando explícitas las normas para organizar la vida en común estableciendo claramente derechos y deberes, las normas del establecimiento y las medidas formativas y disciplinaria, siendo conocidos por el conjunto de la comunidad educativa.

En la misma línea, el equipo directivo y los docentes instalan y refuerzan constantemente en la comunidad educativa las reglas y procedimientos definidos. Es así como: explican la necesidad e importancia de estos, los enseñan mediante su descripción y demostración, los practican hasta asegurar su adecuada ejecución, los repasan en forma periódica, entregan retroalimentación. Por su parte los docentes, al inicio del año escolar, acuerdan con sus estudiantes procedimientos y normas de comportamiento en sus salas de clases e implementan acciones para asegurar su cumplimiento.

Debilidades

Dentro de las deducciones, se puede describir que el equipo directivo y los docentes enseñan y promueven un trato respetuoso, sin embargo corrigen de manera poco sistemática las descalificaciones y faltas de respeto entre los miembros de la comunidad educativa, limitándose a abordar las más graves y toleran las faltas leves.

En relación a la promoción del trato equitativo entre todos los miembros de la comunidad educativa, se describe que el equipo directivo y los docentes son poco sistemáticos, ya que solo corrigen en algunos espacios, por ejemplo, en la sala de clases, pero no en los recreos, o bien corrigen ciertos tipos de discriminación, pero son tolerantes con otros.

Una línea similar se aprecia respecto de las faltas, pues no se evidencia una consistencia en corregir ciertas conductas, algunos docentes lo hacen y otros no por falta de sistematicidad al implementar medidas disciplinarias frente a faltas graves que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento, ya que en ocasiones no toman las medidas necesarias o estas se aplican de manera inconsistente, dependiendo del docente.

Respecto del monitoreo a los estudiantes en el tiempo, se puede describir que en algunos momentos y lugares estos quedan sin supervisión. Si bien el establecimiento se asegura de contar con un control de los ingresos y las salidas de todas las personas, este presenta problemas en ciertos momentos del día, como debilidades en el registro y ocasionalmente el retiro no autorizado de estudiantes.

En relación a la aplicación de protocolos de acción y medidas efectivas, estas solo se realizan ante algunas situaciones de agresión o acoso escolar (bullying) de sus estudiantes. Por ejemplo, no intervienen ni corrigen el uso de sobrenombres denigrantes, burlas u otras conductas similares.

Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.		X		
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.		X		
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.		X		
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.		X		
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.			X	
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.		X		
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.		X		
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del PEI.			X	

9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.		X		
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		

Fortalezas

A partir de los insumos recogidos en esta sub dimensión, se describe que el equipo directivo si 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.

Además, el establecimiento promueve la constitución y la participación del Consejo Escolar y el Centro de Padres y Apoderados. En este sentido, cumple con la normativa vigente referida a estos, les facilita espacios y tiempo para funcionar, los considera en la toma de decisiones en su calidad de representantes, genera instancias de colaboración y los involucra en proyectos y actividades del establecimiento.

Debilidades

Es débil la sistematización de la construcción de una identidad en torno al Proyecto Educativo Institucional, ya que: Transmiten entusiasmo por los sellos distintivos, pero en ocasiones muestran indiferencia o desafección. Además, Incentivan a los miembros de la comunidad educativa a representar adecuadamente al establecimiento solo en situaciones formales.

En la misma línea, buscan generar un sentido de pertenencia y comunidad, pero este no es compartido por todos los miembros de la comunidad educativa, ya que fomentan el desarrollo de las relaciones interpersonales, pero no en torno a un proyecto común.

El personal del establecimiento promueve que solo algunos estudiantes lideren y se involucren en iniciativas constructivas que propician la responsabilidad con la sociedad y el medioambiente, es así como solo fomentan su participación en grandes campañas, pero no en actividades sencillas y cotidianas.

El equipo directivo y los docentes promueven que los estudiantes expresen sus ideas y opiniones durante las clases y en el desarrollo de las demás actividades escolares, pero en ocasiones no los escuchan ni abren discusiones, o bien no los guían para que elaboren argumentos pertinentes.

Por otra parte, el equipo directivo asegura la realización de elecciones del Centro de Alumnos en un marco de democracia, pluralismo y diálogo, pero no resguarda estos aspectos de igual forma, ya que no promueve las campañas electorales y la variedad de listas, aunque logra que se respete la integridad del proceso.

Finalmente, el equipo directivo establece canales de comunicación fluida con los distintos estamentos y miembros de la comunidad educativa, pero no son lo suficientemente efectivos. Dado que, los sitios web y diarios murales no se encuentran actualizados, las horas de atención son reducidas y las entrevistas se concretan con demora.

Área Gestión De Recursos

Dimensión: Gestión del recurso humano

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

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

8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.		X		
--	--	---	--	--

Fortalezas

Según los resultados representados, se identifica como fortaleza que el equipo directivo define y prioriza las necesidades de desarrollo profesional y técnico del personal, elaborando un plan anual de perfeccionamiento. Este plan considera el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI), los resultados de los Estándares de Aprendizaje, los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS) y las necesidades identificadas tanto en el personal docente como en los asistentes de la educación.

Además, el equipo directivo realiza un acompañamiento constante en el aula, lo que facilita la retroalimentación oportuna para el mejoramiento continuo de las prácticas y metodologías pedagógicas. Para ello, en conjunto con el sostenedor, se gestionan y financian diversas instancias de desarrollo profesional y técnico, como capacitaciones, pasantías, mentorías y talleres, en coherencia con las necesidades y prioridades previamente definidas.

Como parte de este proceso, el equipo directivo evalúa la calidad y utilidad de las instancias de desarrollo profesional a través de consultas a los funcionarios de la escuela. La información recabada se utiliza para orientar y mejorar futuras acciones en este ámbito, promoviendo una gestión formativa más pertinente y efectiva.

Por otro lado, el equipo directivo reconoce y valora los avances y logros de los funcionarios en relación con las acciones y metas establecidas en el Plan de Mejoramiento. Ante desempeños sobresalientes, se implementa un plan de reconocimiento al buen desempeño, el cual ha sido acordado y validado por todos los integrantes de la comunidad escolar.

En cuanto a la gestión de incumplimientos de roles y funciones, la escuela cuenta con protocolos claros establecidos en el Reglamento Interno y de Convivencia Escolar (RICE). Ante una falta, se aplica una carta de mejora firmada entre el funcionario y un representante del equipo de gestión. Si no se evidencian mejoras, la Dirección recibe los antecedentes y, si corresponde, procede con la aplicación de una amonestación.

Debilidades

Entre los aspectos a mejorar en este ámbito, destaca la gestión del recurso humano necesario para el funcionamiento adecuado de la escuela, especialmente en lo que respecta al cuerpo docente.

Aunque el equipo directivo ha implementado mecanismos para gestionar los reemplazos por ausencias de docentes, estos no siempre han sido efectivos, lo que ha provocado pérdidas de horas de clases. Una de las principales causas de esta situación es la escasez de profesores disponibles en la zona para realizar dichos reemplazos.

Actualmente, existe una falta generalizada de docentes en todas las asignaturas, lo que ha llevado al sostenedor a habilitar profesionales de otras áreas con títulos académicos afines para cubrir las horas de clases. Sin embargo, este proceso es lento, lo que incrementa el tiempo de espera para contar con el profesional de reemplazo. Además, en algunos casos, estos profesionales habilitados no poseen las competencias o habilidades pedagógicas necesarias para desempeñarse de manera óptima frente a un grupo curso, lo que complica el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

Otro desafío relevante es el ausentismo laboral. Las licencias médicas y permisos administrativos afectan el normal funcionamiento del establecimiento, dificultando la continuidad de las actividades pedagógicas y administrativas.

En cuanto al clima laboral, si bien el equipo directivo ha implementado acciones orientadas a fortalecer esta área, como ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, proponer desafíos laborales, reconocer el buen desempeño del personal y expresar preocupación por su bienestar, estas iniciativas no han sido tan sistemáticas ni consistentes como las dirigidas a los estudiantes. Como resultado, su impacto no se percibe de manera concreta en la comunidad de funcionarios.

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

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

Fortaleza:

A partir de los resultados, se describe que el equipo directivo conoce la normativa vigente e implementa medidas para mantenerse actualizados sobre esta, revisando frecuentemente el sitio web del Ministerio de Educación y de la Superintendencia de Educación Escolar, asisten a las charlas o seminarios

organizados por el Ministerio de Educación u otras instituciones, entre otras, conociendo la normativa vigente y se responsabiliza por su cumplimiento, ya que han incluido indicadores pertinentes en la evaluación de desempeño y así han evitado las conductas sancionatorias por la Superintendencia de Educación Escolar.

También se analizan ofertas de redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, en beneficio de los estudiantes y docentes y las usa tomando en cuenta su alineación con el Proyecto Educativo Institucional, las necesidades y prioridades del establecimiento, su calidad, beneficios y los costos.

Debilidades

Si bien el equipo directivo promueve la asistencia de los estudiantes, esta no es constante en la aplicación de las medidas a lo largo del año, por ejemplo: se llama a las familias y los apoderados de los estudiantes ausentes solo durante los primeros meses del año escolar y luego abandona la práctica.

Otro aspecto a mejorar, es que si bien el sostenedor monitorea la ejecución del presupuesto y controla mes a mes su cumplimiento, de igual manera se dilata la toma de decisiones en caso de necesidades emergentes o diferencias en lo planificado, dificultando la conciliación de las diferentes necesidades de los establecimientos educacionales.

Dimensión: Gestión de recursos educativos

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

Fortalezas

En esta área, las fortalezas identificadas están vinculadas con la infraestructura y el funcionamiento del Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA), garantizando que el espacio asignado sea adecuado y proporcional al número de estudiantes del establecimiento. Esto asegura un entorno cómodo y funcional, propicio para el desarrollo de actividades de lectura, investigación y aprendizaje.

Asimismo, el equipo directivo se encarga de que la biblioteca CRA cuente con una colección actualizada y diversificada de libros y materiales didácticos, alineados con los intereses, niveles y necesidades educativas de los estudiantes. Este enfoque busca fomentar el hábito de la lectura, promover la investigación y facilitar el acceso a recursos pertinentes que contribuyan al desarrollo integral de los estudiantes. La actualización constante del material responde tanto a las exigencias del currículo como a las preferencias manifestadas por los propios estudiantes, garantizando así una oferta atractiva y pertinente.

Otra fortaleza destacada es la existencia de un sistema eficiente para la gestión y mantenimiento de la infraestructura y el equipamiento del CRA. El equipo directivo lleva un registro detallado y actualizado del estado del mobiliario, equipos tecnológicos y otros recursos materiales. Además, se dispone de un presupuesto asignado específicamente para la adquisición, reparación y reposición de estos elementos, lo que permite actuar con prontitud frente a cualquier necesidad.

Para asegurar la eficiencia en estos procesos, se han establecido procedimientos claros y bien definidos que orientan la adquisición y mantenimiento del equipamiento. Estos procedimientos incluyen la identificación temprana de necesidades, la planificación de compras, la asignación de recursos financieros y la gestión oportuna de reparaciones. Todo ello contribuye a mantener la funcionalidad y calidad del CRA, asegurando que los estudiantes y docentes dispongan de un entorno adecuado y bien equipado para el desarrollo de sus actividades académicas.

Debilidades

Una debilidad significativa en esta área está relacionada con los procedimientos para la adquisición, reparación y reposición del equipamiento, los cuales actualmente resultan lentos y engorrosos. Esta situación es consecuencia de la implementación de un nuevo sistema de compras a través de la plataforma de Mercado Público,

establecido por nuestro sostenedor. Aunque este sistema busca garantizar la transparencia y eficiencia en las adquisiciones, su proceso administrativo implica múltiples etapas y requisitos que, en ocasiones, generan retrasos en la obtención oportuna de los recursos necesarios para el adecuado funcionamiento del establecimiento.

Adicionalmente, se ha identificado que el sistema de inventario presenta deficiencias en su organización y gestión. La información sobre el estado y disponibilidad del equipamiento no siempre se encuentra actualizada, lo que dificulta la planificación y la toma de decisiones oportunas respecto a la solicitud de materiales o recursos al sostenedor. Esta situación puede derivar en la falta de insumos esenciales o en la demora en la reposición de equipos, afectando el normal desarrollo de las actividades educativas.

Ante este escenario, se considera necesario revisar y optimizar los procedimientos internos de gestión de inventario, así como establecer mecanismos de seguimiento más eficientes. Esto permitirá disponer de información precisa y actualizada, facilitando una respuesta ágil a las necesidades del establecimiento y asegurando la continuidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados que se desprenden del diagnóstico institucional, se sustentan a información de evidencia cuantitativa y cualitativa sobre la situación actual del establecimiento educacional, fundamentalmente de los aprendizajes de los estudiantes.

El diagnóstico fue realizado por veinte miembros comunidad educativa entre ellos: dos integrantes del centro de alumnos; dos representantes del centro general de padres; cuatro asistentes de la educación; diez profesores; dos miembros del equipo de gestión y se realiza con la articulación de la evidencia cualitativa y cuantitativa pertinente para establecer posibles hipótesis explicativas sobre el desarrollo del quehacer educativo de la escuela D-121 Humberto González Echegoyen.

Dentro de este marco, los resultados institucionales aportaron:

- ✓ Evidencia al análisis de la situación actual del establecimiento educacional y, en particular, al desarrollo de las apuestas formativas definidas en su Proyecto Educativo Institucional.
- ✓ Información útil para la definición de objetivos y metas estratégicas a cuatro años en distintas dimensiones del PME en coherencia con los EID.
- ✓ Información que permite determinar el impacto de los procesos institucionales y pedagógicos en la mejora escolar y en el aprendizaje de las y los estudiantes.
- ✓ Información útil para la definición de estrategias y acciones en las distintas dimensiones del PME para el primer año del ciclo estratégico.

RESULTADOS DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Área Gestión del Currículum

Gráfico N°1: Dimensión Gestión Pedagógica.

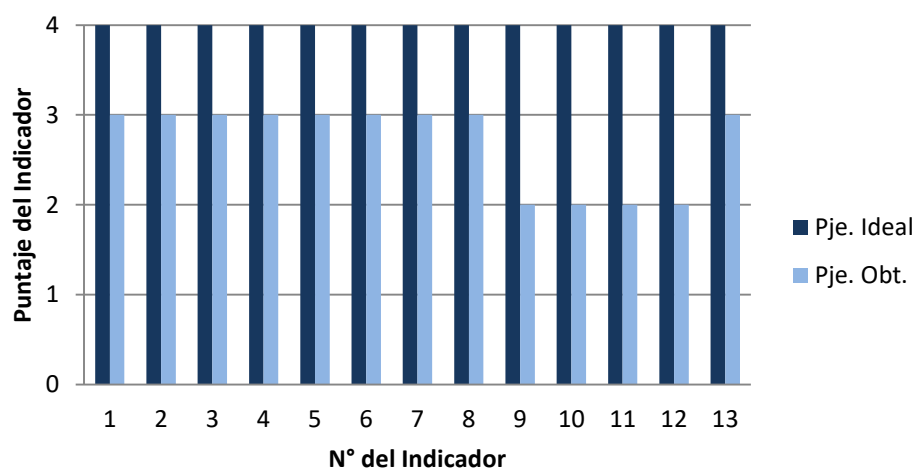


Gráfico N°2: Dimensión Enseñanza y Aprendizaje en el aula.

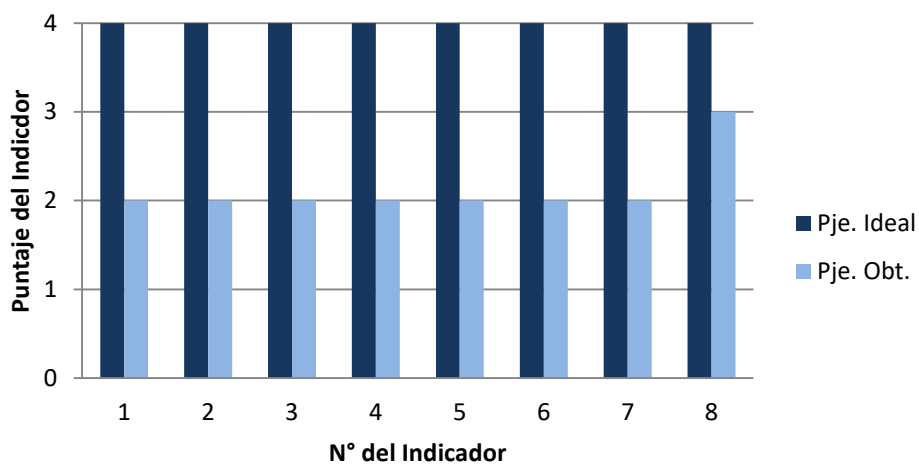
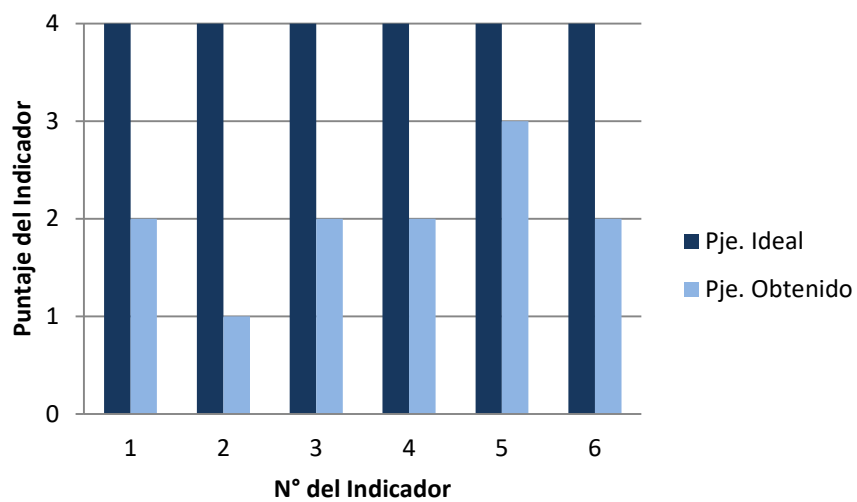


Gráfico N°3: Dimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Área Liderazgo Escolar

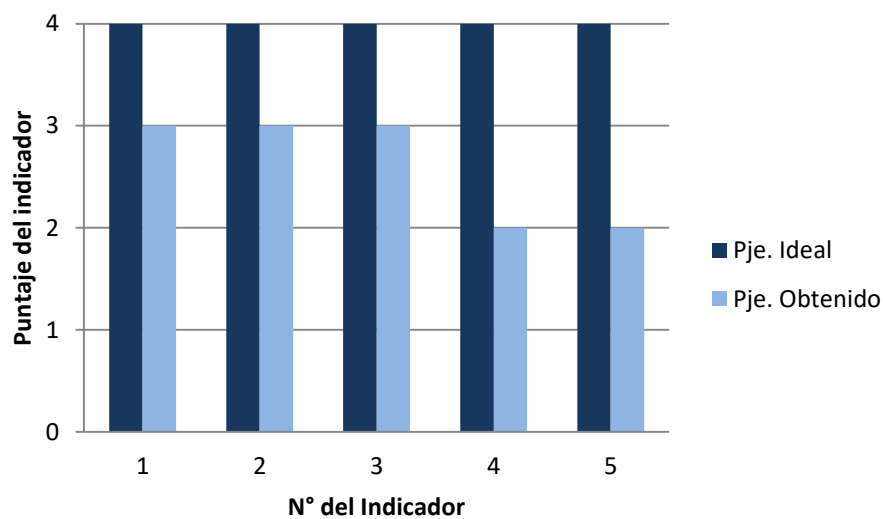
Gráfico N°4: Dimensión Liderazgo del Sostenedor.

Gráfico N°5: Dimensión Liderazgo formativo y académico del director.

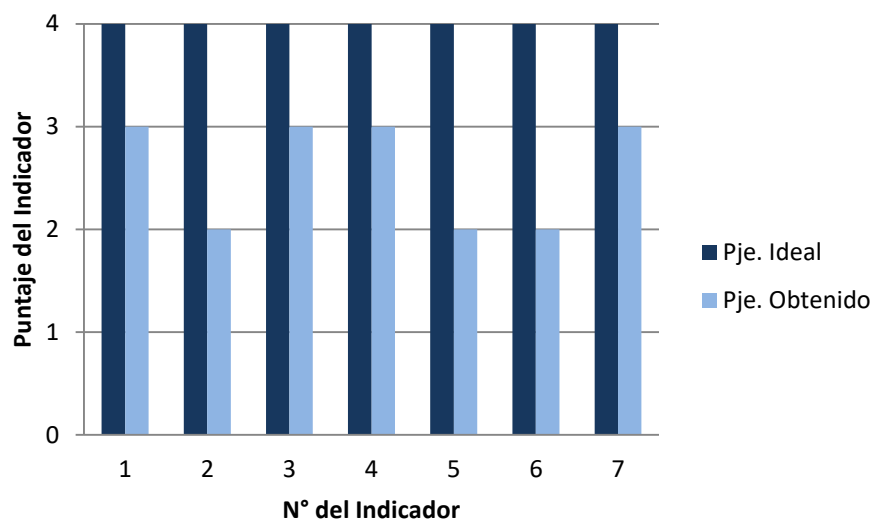
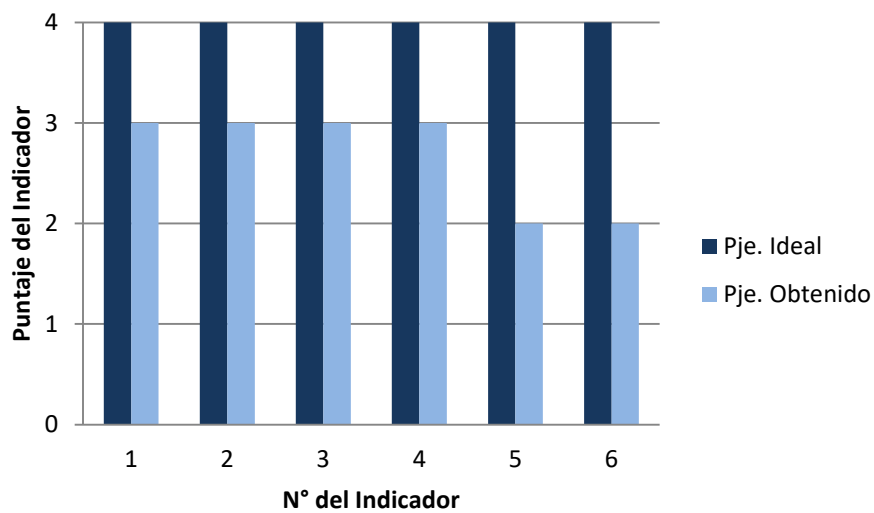


Gráfico N°6: Dimensión Planificación y gestión de resultados.



Área Convivencia Escolar

Gráfico N°7: Dimensión Formación.

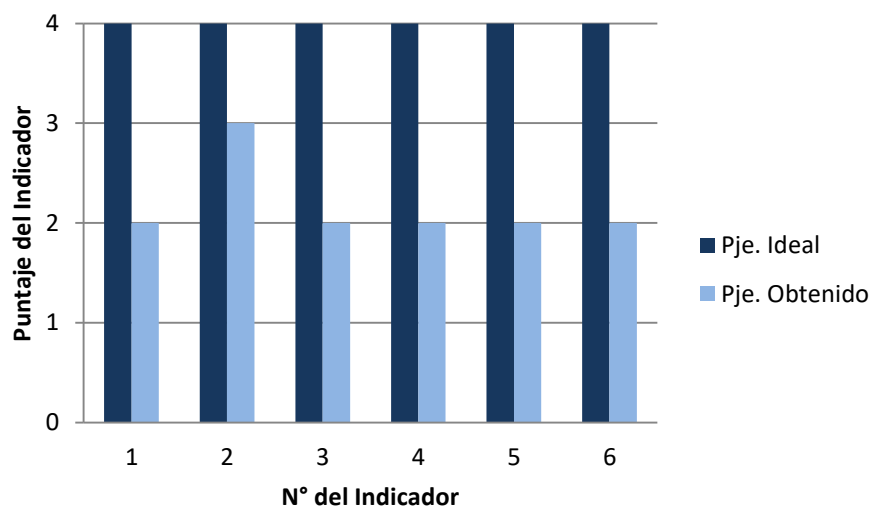


Gráfico N°8: Dimensión Convivencia Escolar.

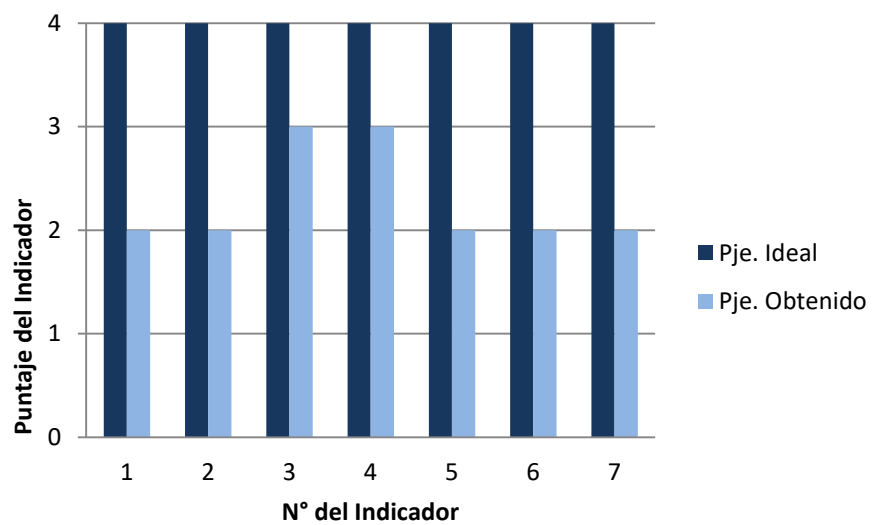
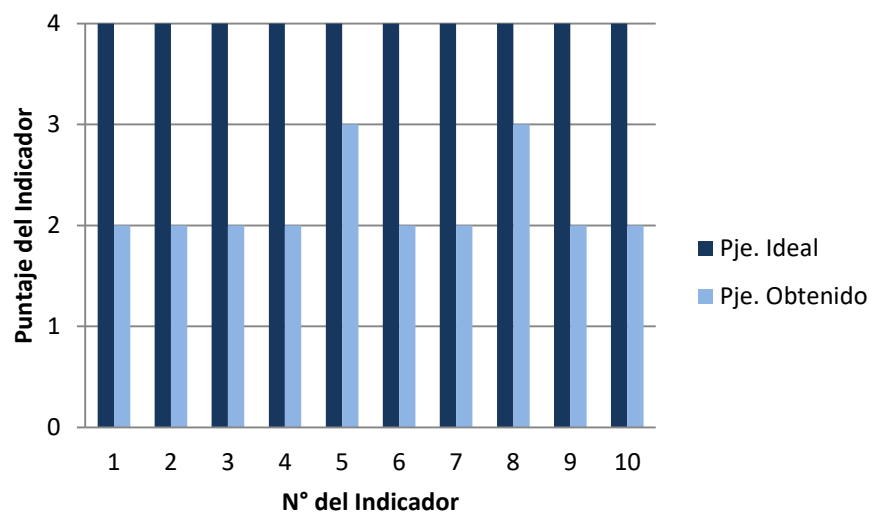


Gráfico N°9: Dimensión Participación



Área Gestión de Recursos

Gráfico N°10: Dimensión Gestión del Recurso Humano.

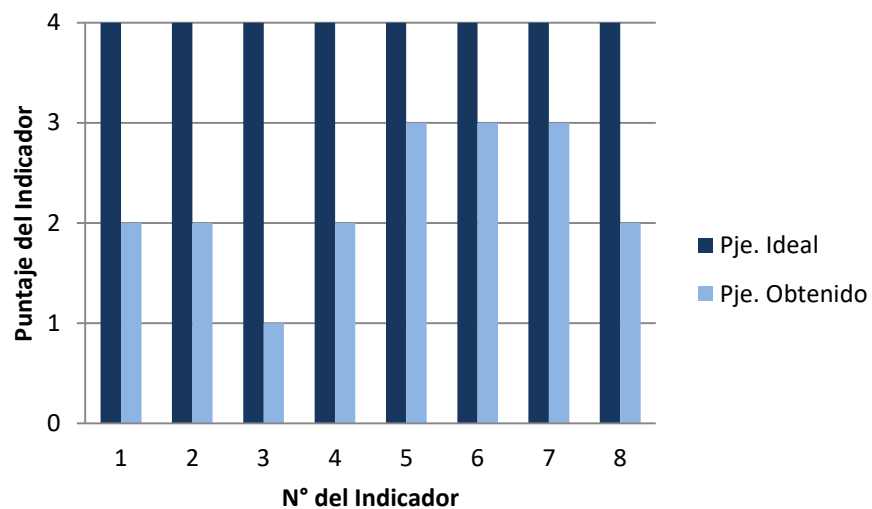


Gráfico N°11: Dimensión Gestión de recursos financieros y administración.

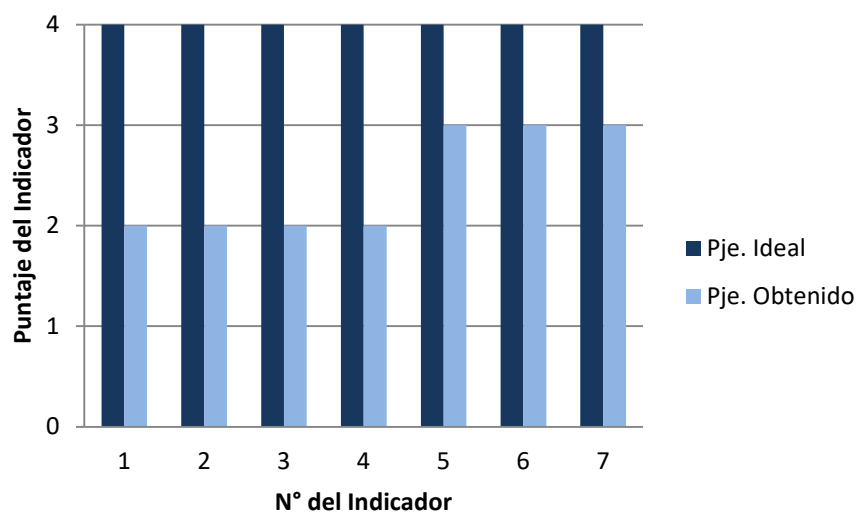
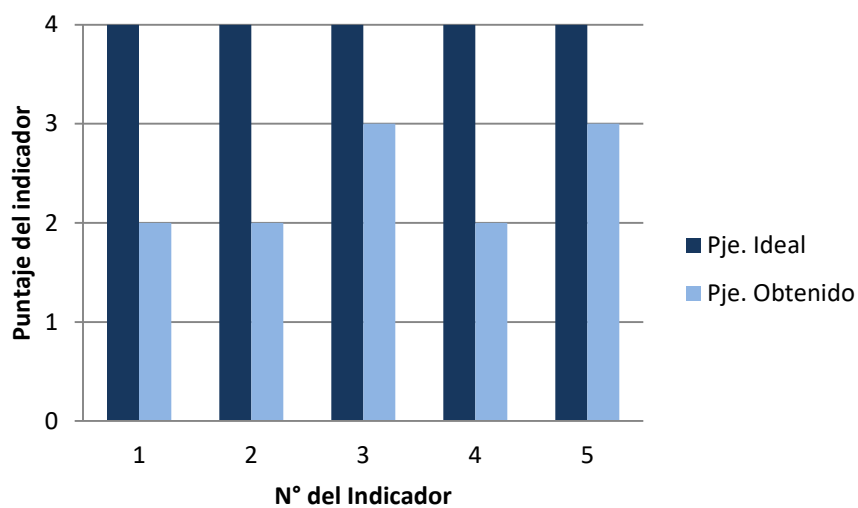


Gráfico N°12: Dimensión Gestión de Recursos Educativos



PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Dimensión Gestión Pedagógica

Plan Estratégico (4 años)		
Dimensión	Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Gestión Pedagógica	Fortalecer las prácticas docentes de manera colaborativa para la implementación de estrategias pedagógicas diversificadas, auténticas e innovadoras	El 80% de los Docentes fortalece sus prácticas de manera colaborativa implementando estrategias pedagógicas diversificadas, auténticas e innovadoras

Plan Anual (Año 1)				
Estrategia Año 1	Sub Dimensión (EID)	Acciones	Indicador(es)	Responsable
Modelamientos de experiencias didácticas entre docentes y equipo técnico para identificar, bajo el análisis y la discusión general, el nivel de implementación de prácticas inclusivas, formativas e innovadoras.	Gestión Curricular Enseñanza y Aprendizaje en el Aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Modelamiento de experiencias didácticas Monitoreo formativo Gamificado Monitoreo del Nivel de Impacto las prácticas docentes en el Aprendizaje.	Porcentaje de docentes que implementan prácticas pedagógicas inclusivas, formativas e innovadoras. Porcentaje de satisfacción sobre el trabajo dialógico como instancia pertinente para socializar fortalezas, aspectos a mejorar y propuesta de mejora.	Jefe Técnico

Dimensión Liderazgo

Plan Estratégico (4 años)		
Dimensión	Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Liderazgo	Fortalecer procesos y prácticas que potencien nuestro PEI, por medio de la articulación y relación la alianza Escuela, Familia y Entorno Territorial; impulsando una cultura de altas expectativas, trabajo colaborativo y una comunicación efectiva.	En un 70% se mejoran las prácticas y procesos que fortalece nuestro PEI, por medio de la alianza Escuela, Familia y Entorno Territorial; impulsando una cultura de altas expectativas, trabajo colaborativo y una comunicación efectiva.

Plan Anual (Año 1)				
Estrategia Año 1	Sub Dimensión (EID)	Acciones	Indicador(es)	Responsable
Implementación de acciones que mejoren y amplíen los canales de comunicación entre la Escuela, la Familia y el Entorno Territorial; potenciando nuestro PEI.	Liderazgo del director. Planificación y gestión de resultados	Espacios Abiertos y participativos potenciando nuestro PEI Reconocimiento Humbertiano Potenciando Ambientes Colaborativos Asistencia y revinculación	Porcentaje de satisfacción sobre las acciones implementadas para el mejoramiento de los canales de comunicación entre los distintos estamentos de la escuela y que permitan potenciar nuestro PEI.	Director

Dimensión Formación y Convivencia

Plan Estratégico (4 años)		
Dimensión	Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Formación y Convivencia	Fortalecer una sana convivencia en la comunidad educativa a través de acciones innovadoras e inclusivas que fomenten la participación activa y un clima positivo que tributen a los IDPS y habilidades socioemocionales	Se fortalece en un 80% las habilidades socioemocionales y los IDPS a través de acciones innovadoras e inclusivas que fomenten la participación activa y un clima positivo para promover una sana convivencia en la comunidad educativa

Plan Anual (Año 1)				
Estrategia Año 1	Sub Dimensión (EID)	Acciones	Indicador(es)	Responsable
Formación de equipos que involucren a todos los actores educativos para analizar y proponer actividades innovadoras que contribuyan al desarrollo socioemocional y la promoción de una sana convivencia escolar.	Formación	Formación de equipos para la sana convivencia.	Cantidad de actores que conforman equipos innovadores e inclusivos.	Orientador Convivencia Escolar
	Convivencia	Sistema para el desarrollo personal y socioemocional.	Nivel de satisfacción de las actividades propuestas.	
	Participación y vida democrática	Fortalecimiento de un buen clima escolar.	Porcentaje de mejora de IDPS y desarrollo socioemocional de los estudiantes según monitoreo.	

Dimensión Gestión de Recursos

Plan Estratégico (4 años)		
Dimensión	Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Gestión de Recursos	Mejorar la gestión y organización de los recursos en función del PEI, Diagnóstico Institucional y los resultados de aprendizaje integral, cautelando que se disponga del equipamiento necesario y promoviendo el uso efectivo y eficiente de los mismos.	En un 90% se mejora la gestión de los recursos en función del PEI, Diagnóstico Institucional y los resultados de aprendizaje integral.

Plan Anual (Año 1)				
Estrategia Año 1	Sub Dimensión (EID)	Acciones	Indicador(es)	Responsable
Elaborar un sistema de procedimientos, que permitan asegurar una gestión ordenada, eficiente y efectiva de todos los recursos adquiridos: humanos, fungibles, financieros y educativos	Gestión del personal Gestión de resultados financieros Gestión de los recursos educativos	Adquisición y seguimiento de recursos educativos materiales y financieros Incorporación y seguimiento de recurso humano de apoyo a la gestión educativa	Cantidad de recurso solicitado v/s adquirido para evaluar e identificar deficiencias logísticas para tomar a tiempo las acciones remediales Cantidad de monitoreo y retroalimentación al recurso humano en virtud de eficacia eficiencia de la gestión.	Director

CONCLUSIÓN

La etapa de evaluación de un periodo anual implica realizar una revisión crítica de aspectos cualitativos y cuantitativos. Es aquí donde este equipo de seminaristas ha liderado un trabajo colectivo y colegiado de análisis y reflexión sobre el impacto de las acciones implementadas y su contribución a las estrategias declaradas en PME 2024 de la escuela D-121. En este sentido, la información que surge de la etapa anual de evaluación, posibilita la toma de decisiones en torno a las adecuaciones y reformulaciones necesarias en las Dimensiones o Áreas del PME 2025.

Desde una revisión crítica del Área de Liderazgo, se concluye que la contribución de la estrategia es incipiente. Este impacto se ve debilitado en gran parte a las pocas instancias para la comunicación con la familia y para el diálogo profesional y pedagógico. Otro aspecto que no contribuye, es que los distintos estamentos del equipo de gestión trabajan de manera simultánea y autónoma en la recolección de datos según su área de responsabilidad, cayendo en una especie de inercia hacia el trabajo desarticulado, lo que limita una visión integral de la gestión institucional. Es por ello que se valida a juicio de experto, la incidencia que tiene la implementación de acciones que mejoren y amplíen los canales de comunicación en la escuela, entre la escuela y la familia y entre la escuela y el entorno territorial.

Respecto del Área Gestión Pedagógica, se evidencian demasiados aspectos por mejorar. Este desempeño se ve mermado por la poca relevancia a la riqueza intrínseca de la diversidad de estudiantes: necesidades educativas, cultura, talentos y habilidades a destacar, etc. Otro aspecto que no propicia la contribución es que aquellos estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales no son visibilizados a tiempo. Por lo anterior se declara pertinente el modelamiento de experiencias didácticas para el análisis, la discusión, la retroalimentación, el aprender del otro y con el otro, en pos de una implementación cada vez más efectiva de prácticas inclusivas, formativas e innovadoras.

En la revisión del Área de Formación y Convivencia Escolar, se concluye que la contribución de la estrategia es incipiente. El rendimiento de esta área se ve afectado, en parte, porque no se logra involucrar a los estudiantes en la construcción de una comunidad, en el diseño de normas, reglas y en la mediación de conflictos. Además, las instancias para involucrar a las familias y los apoderados en la formación de los estudiantes son pocas. Los apoderados se informan de manera esporádica sobre actividades institucionales y sobre el desempeño académico de los estudiantes. En virtud de aquello y a juicio de experto, se declara como válida la estrategia propuesta en este PME que mediante sus acciones busca la formación de equipos que involucren a todos los actores educativos para analizar y proponer actividades innovadoras que contribuyan al desarrollo socioemocional y la promoción de una sana convivencia escolar.

Respecta del Área de Recursos, se evidencian diversos aspectos a mejorar. La valoración de esta dimensión se ve disminuida por factores fundamentales como el ausentismo laboral, las licencias médicas y permisos administrativos. Las acciones orientadas a la mejora del clima laboral y la convivencia escolar no han sido tan sistemáticas ni consistentes, por lo que su impacto no se percibe de manera concreta en la comunidad. En relación a lo anterior, se declara pertinente la elaboración de un sistema de procedimientos, que permitan asegurar una gestión ordenada, eficiente y efectiva de los recursos, sobre todo del recurso humano.

Considerando lo expuesto, este equipo de aspirantes al grado de Magister en Educación Mención Gestión de Calidad, concluye que la implementación de prácticas institucionales con foco en el ámbito pedagógico, inspiradas en un liderazgo democrático y distribuido, favorecen el protagonismo y compromiso de todos los actores de la comunidad, por medio del trabajo participativo y colaborativo; confluyendo en la integración efectiva de las relaciones internas y la relación escuela-familia y entrono, generando así sentido de pertenencia e institucionalidad. Con este enfoque, se asevera no solo una mejora en el rendimiento académico y socioemocional de los estudiantes, sino que también el progreso de una sana convivencia escolar, sin lugar a

dudas aspectos fundamentales para la formación integral de los estudiantes.

La articulación de los sellos institucionales Innovación y Humanismo, es el cimiento de este Trabajo de Grado PME, el cual, en su implementación y seguimiento, formarán una comunidad educativa donde la buena comunicación, la colaboración, la innovación y el aprender del otro y con el otro, serán los pilares esenciales para lograr más y mejores aprendizajes y para el bienestar de los estudiantes.

En definitiva, se trata de abordar este desafío con la implementación de acciones del PME que, bajo los principios del PEI, se involucren e involucren a todos los actores del proceso educativo: docentes, estudiantes, padres - apoderados y otros miembros o redes del entorno que se encuentran vinculadas a la institución Educativa Escuela Ecológica D-121 Humberto González E.

BIBLIOGRAFÍA

- Cajiao Restrepo, F. (2014). *Fortalecimiento institucional y liderazgo educativo: La importancia de las instituciones en la construcción de civilidad*. Editorial Magisterio.
- Harris, D., & West-Burnham, J. (2018). *Diálogos sobre liderazgo educativo: Recursos e ideas prácticas para la escuela* (Prólogo de E. Días, 2.ª ed.). Editorial SM.
- Lewin, L (2023). *Hola Directivos: Cómo acompañar, liderar y desarrollar a tu equipo docente*. Editorial Bonum.
- Pérez, R. López, F. & Municio P. (2016). *Hacia una educación de calidad: gestión, instrumentos y evaluación*. Madrid, Spain. Narcea Ediciones.
- Sánchez, J. (2018). *Educación y administración en un mundo globalizado*. (3era. ed.). Santa Marta, Editorial Unimagdalena.
- Santos Guerra, M. A. (2014). *La evaluación como aprendizaje: Cuando la flecha impacta en la diana* (2.ª ed.). Editorial Narcea.
- Escuela Ecológica Humberto González E. D-121. (2024). Proyecto Educativo Institucional 2024. Antofagasta.
- Escuela Ecológica Humberto González E. D-121. (2024). *Reglamento Interno y de Convivencia Escolar (RICE)*. Antofagasta.
- Escuela Ecológica Humberto González E. D-121. (2024). *Programa de Mejoramiento Educativo (PME)*. Antofagasta.
- Ministerio de Educación, División de Educación General. (2015). *Plan de Mejoramiento Educativo (PME) 2025*. Ministerio de Educación. <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/21598/L082.pdf>

- Ministerio de Educación de Chile. (s.f.). *LGE - Ley General de Educación*. Ayuda Mineduc. Recuperado de <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/lge-ley-general-de-educacion-4>
- Ministerio de Educación de Chile. (s.f.). *Antecedentes Generales SEP*. Ayuda Mineduc. Recuperado de <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/antecedentes-generales-sep-12>
- Ministerio de Educación de Chile. (1990). *Ley N° 18.956: Reorganiza el Ministerio de Educación*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=269001>
- Ministerio de Educación de Chile. (s.f.). *Ley de Inclusión*. Recuperado de <https://leyinclusion.mineduc.cl/ley-de-inclusion/>
- Superintendencia de Educación. (s.f.). *Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación: Desafíos a Futuro*. Recuperado de <https://www.supereduc.cl/contenidos-de-interes/sistema-nacional-de-aseguramiento-de-la-calidad-de-la-educacion-desafios-a-futuro/>
- Ministerio de Educación de Chile. (2014). *Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores*. Recuperado de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/587/MONO-501.pdf>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (s.f.). *Portal de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Recuperado de <https://www.bcn.cl/portal/>