



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

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO. ESCUELA JOSÉ MANUEL BALMACEDA Y  
FERNÁNDEZ, DE LA COMUNA DE TALCA, REGIÓN DEL MAULE**

Nombre del candidato/a a magíster: Isolina del Carmen Ávila Cancino

Nombre del tutor disciplinar: Amely Vivas

Nombre del tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Agosto de 2023

## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>6</b>
<b>Marco contextual.....</b>	<b>10</b>
<b>Diagnóstico institucional.....</b>	<b>14</b>
<b>Análisis de resultados.....</b>	<b>31</b>
<b>Plan de Mejora.....</b>	<b>43</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>57</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>59</b>

## Resumen

El diagnóstico educativo se enmarca dentro de la búsqueda por mejorar determinados aspectos al interior de un centro educativo. Al respecto, cuanto más se pueda conocer respecto a debilidades o ventanas de oportunidad para perfeccionar el proyecto escolar, más cerca se está de diseñar mejores prácticas para la comunidad educativa. Con el propósito de determinar en qué nivel de desarrollo se encuentra una de las escuelas municipales más insignes al interior de la región del Maule, el presente trabajo de grado reporta un ejercicio de evaluación institucional del establecimiento José Manuel Balmaceda y Fernández de Talca con el objeto de dar cuenta de sus fortalezas y falencias, a las cuales se busca abordar mediante un plan de mejora.

*Palabras claves: diagnóstico educativo, evaluación institucional, plan de mejora.*

## Introducción

Conocer las principales debilidades internas, identificar cabalmente los problemas y revisar lo que no funciona bien para planificar una mejora sustancial son los pilares esenciales sobre los que se rige un diagnóstico institucional. A nivel educativo, enfrentar los problemas y realizar un plan de mejora que apunte a la causa de las falencias educativas es una herramienta que fortalece el sistema de gestión y guía hacia un actuar de superación y perfeccionamiento constante.

En el proceso de diagnóstico institucional se debe tener claro el objetivo que se quiere lograr, y analizar la escuela que tenemos y la escuela soñada.

En concreto, no hay una única estrategia de mejora. La mejor estrategia es usar varias de forma complementaria, con actividades que mutuamente se apoyan y refuerzan. Como fruto de las lecciones aprendidas en estos últimos años, sabemos que existen determinados factores y estrategias que prueban tener una incidencia más directa en la mejora de los procesos de enseñanza. Es decir, más allá del foco específico que un plan de mejora asume, se observa que ciertas modalidades tienden a funcionar mejor dependiendo del contexto.

Sintéticamente, se da constancia que el establecimiento Pdte José Manuel Balmaceda y Fernández de la ciudad de Talca busca realizar una evaluación de diagnóstico a fin de potenciar sus fortalezas y corregir algunas debilidades.

Los objetivos del presente trabajo de grado son, mejorar las prácticas y perfeccionar a los docentes en áreas específicas de su disciplina para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, y analizar las debilidades del establecimiento, para aplicar un plan de mejora adecuado y correspondiente a sus necesidades, identificando las acciones a aplicar en un período de un año lectivo.

Se presenta un marco teórico, donde se elabora un plan de mejora como resultado de la etapa de diagnóstico en relación con los objetivos, metas y acciones previas, estableciendo lineamientos anuales para las cuatro áreas: liderazgo, gestión

pedagógica, formación y convivencia y gestión de recursos. Esto nos permite perfeccionar los aprendizajes de todos los estudiantes, recuperar la excelencia académica y mejorar la gestión técnica pedagógica.

Se realiza un marco contextual, donde la escuela Pdte. José Manuel Balmaceda y Fernández de Talca se reconoce como un establecimiento emblemático de la ciudad, que en el presente año 2023 conmemora 97 años de vida institucional.

El presente trabajo, se basa en la vision y mision del establecimiento, que dice:

“crear las condiciones de un centro educacional abierto a los cambios; actualizado, innovador, creativo, facilitador de un proceso de enseñanza de calidad y una formación valórica que privilegia y enfatiza la eficiencia y la eficacia del quehacer educativo en lo tecnológico de acuerdo a la globalización de una realidad social y laboral, con miras hacia el futuro”.

Se desarrolla un análisis de resultados donde se visualiza las dimensiones incipientes y que requieren la mayor atención o foco para buscar acciones que permitan establecer un plan de mejoramiento anual. Es necesario seguir monitoreando año tras año los frutos del plan de mejoramiento educativo, en las acciones del PEI para alcanzar los estándares de aprendizaje.

El propósito de este trabajo es identificar las causas que provocan las debilidades detectadas, analizar si es posible realizarlas y saber por cuales comenzar el primer año, y visualizar los aspectos para realizar otra mejora en el futuro. Se requiere formar personas especializadas que desarrollen habilidades para la búsqueda de la información, incentivando la igualdad y la diversidad.

## Marco teórico

La evaluación del desempeño educativo se vincula fuertemente con el mejoramiento de la calidad, y para ello es indispensable la realización de un diagnóstico institucional, que es la instancia que permite medir el grado de desarrollo de los proyectos, fortalece el sistema institucional y permite comprender las necesidades de capacitación, para luego, relacionarlo y compararlo con las mejores prácticas de gestión (Ministerio de Educación de Chile, 2012).

Un diagnóstico temprano permite superar los desafíos contemporáneos, entrega la chance de obtener una mirada amplia de la educación y es una oportunidad para superar las falencias, mejorar y perseverar en la calidad de la enseñanza.

“Cualquier proceso de mejora requiere en primer lugar analizar y seleccionar el aspecto o los aspectos a mejorar. La etapa de diagnóstico es el momento de sumergirse en las causas de lo que se busca mejorar. Cuanto mejor se conozca por qué las cosas no funcionan como se desea, más cerca se estará de acertar al momento de diseñar el proyecto de mejora” (Organización de Estados Iberoamericanos, 2015, p.1).

El diagnóstico educativo contempla la evaluación holística de los aspectos educativos, curriculares, actitudinales y aptitudinales de los equipos (Arriagada Hernández, 2015), al tiempo que es un buen acercamiento hacia la obtención de información para la reflexión y la toma de decisiones.

Por su parte, Ricard Marí Mollá (2001) considera al diagnóstico educativo como

“un proceso de indagación científica, apoyado en una base epistemológica y cuyo objeto lo constituye la totalidad de los sujetos (individuos o grupos) o entidades (instituciones, organizaciones, programas, contextos familiar, socio-ambiental, etc.) considerados desde su complejidad y abarcando la globalidad de su situación, e incluye necesariamente en su proceso metodológico una intervención educativa de tipo perfectiva” (p. 201).

Por todo ello, el objetivo de un diagnóstico de naturaleza educacional se resume en la generación de nuevas propuestas para superar las deficiencias observadas y generar planes de mejoramiento para perfeccionar, corregir, potenciar o prevenir (Castillo, S.; Cabrerizo, J, 2005). Asimismo, es un paso crucial para orientar la tarea y fortalecer el compromiso al logro.

### **1. Liderazgo:**

De acuerdo a lo planteado por Chiavenato (1989), el liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana para la consecución de uno o de diversos objetivos específicos” (p. 137).

En esa misma línea, ser un líder es algo que se asigna relacionamente por sus seguidores y es posible de darse entre cualquier grupo de personas, siendo “(...) la persuasión de los individuos y la innovación en ideas y toma de decisiones la que diferencia el liderazgo de la simple posesión del poder” (Hall H, Richard, 1996: 149).

Así, el liderazgo es influir en otros y brindarles apoyo para el logro de objetivos comunes, por lo cual, liderar conlleva tomar la iniciativa, ser un gestor, promotor y evaluador, todo al mismo tiempo y con la misma intensidad. Para complementar esta noción, Covey (1998) plantea que el concepto de liderazgo se relaciona con procesos a largo plazo, y al vincular esta idea con lo educativo, adquiere un sentido formativo y de proyección en las instituciones escolares.

El liderazgo educativo, por ende, se define como “(...) la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p. 20), iniciando el mejoramiento constante de los establecimientos (Purkey y Smith, 1983).

Para lograr perfeccionar la labor educativa, Bossert et al (1982) indican que ningún estilo de dirección estandarizado parece ser apropiado para todas las escuelas, razón por la cual, los directores y las directoras deben encontrar el estilo y las estructuras más adecuadas a su propio contexto.

En tal sentido,

“en la mayoría de los casos un director efectivo no es simplemente el administrador o director de mayor antigüedad, sino que en cierto sentido es un profesional sobresaliente. Esto implica que se involucra y conoce lo que sucede en el aula, incluyendo el currículo, estrategias de enseñanza y seguimiento del progreso de los alumnos. En la práctica esto implica proveer de varios tipos de apoyo a los maestros, incluyendo tanto estímulos como asistencia práctica” (Mercado Aguirre, 2019, p. 56).

## **2. Gestión pedagógica:**

De acuerdo con Montas (2008), la gestión pedagógica es acompañar y facilitar a los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje para propiciar situaciones que favorezcan la elaboración de nuevos saberes y el desarrollo de los valores y las actividades previstas en el nuevo currículum. La gestión pedagógica es un instrumento de acción eficaz para que el trabajo en equipo y el proyecto de escuela sean los principales receptores de la práctica didáctica de aula y de la formación continua de los docentes (Espinel, 2002).

## **3. Formación y convivencia:**

De acuerdo a Onetto (2003), la convivencia escolar es un concepto narrativo que contempla ser un aporte a la formulación de políticas públicas orientadas a promover un clima positivo, una convivencia saludable y no violenta en las escuelas. La formación y convivencia escolar posee diversos enfoques, entre ellos aquel relacionado con la prevención de la violencia escolar, los vinculados a la educación para la paz, los que centran su atención en la formación de comunidades educativas y aquellas iniciativas que colocan el acento en la construcción de escuelas democráticas (Hirmas y Carranza, 2009).

Por ello, la evaluación de convivencia escolar contiene su valor como evaluador del clima escolar, de la violencia y su prevención, su evaluación como educación socio-emocional en atención a mejorar las relaciones interpersonales, además de influir en la formación de ciudadanía.



Sucintamente, el concepto de convivencia escolar refiere a “(...) los procesos y resultados del esfuerzo por construir una paz duradera entre los miembros de la comunidad escolar, a partir de prácticas pedagógicas y de gestión: inclusivas, equitativas y participativas que aborden de manera constructiva el conflicto” (Fierro-Evans, C.; Carbajal-Padilla, P, 2019).

#### **4. Gestión de recursos**

Como es ampliamente conocido por los profesionales que trabajan en establecimientos educacionales, los recursos humanos transforman la educación.

Se entiende por recursos humanos al conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que ponen en acción las personas y que agregan valor a la institución. Este es un concepto dinámico que tiene relación con el potencial de actuación de cada individuo (Gómez-Llera, 1998).

Por ello, se debe entender a la gestión educativa “como la capacidad para movilizar el conjunto de los recursos humanos, financieros, institucionales y comunitarios disponibles para elevar el aprendizaje de los alumnos” (Marcel y Raczynski, 2009, p. 39).

## Marco contextual

### Reseña histórica:

La historia del establecimiento educacional conocido como Escuela José Manuel Balmaceda y Fernández se remonta al año 1926, en una antigua casona ubicada en calle 1 sur, esquina 3 poniente, lugar en el cual bajo la dirección de la Sra. Orfilia Guzmán de Meneses, funcionaba la entonces escuela N° 17 de Talca. Con posterioridad, en agosto de 1940, el Director Provincial de Educación de la época, don Ramón Jerez, hace entrega a la comunidad de un moderno edificio que acoge al establecimiento, transformándose en Escuela Concentradas de Niñas N°15, asumiendo la responsabilidad de dirigir los destinos del plantel la Srta. Elena Dietz, primera directora quien gracias a las múltiples actividades realizadas con la comunidad talquina, imprime un sello especial al centro educativo ubicado en el corazón de la ciudad.

A partir de ahí, la dirección del establecimiento recae en diversas directoras que fortalecen los equipos técnicos mediante el estudio de los programas vigentes y el establecimiento se destaca de otros por los importantes logros en el campo artístico y deportivo, además del continuo perfeccionamiento docente.

Posteriormente, asumen la dirección del establecimiento distinguidas maestras normalistas, entre las que destaca la Sra. María Leonor Concha, puesto que durante su gestión las escuelas nacionales son traspasadas del Ministerio de Educación al sector municipal y el establecimiento talquino pasa a denominarse "D-147", recibiendo en sus aulas a estudiantes varones a partir del nivel de transición, completando un ciclo de nueve años tras lo que vuelve nuevamente a ser una escuela de niñas.

Contemporáneamente, la labor directiva es asumida por la Srta. Raquel Zamora Ávila, y es precisamente durante su gestión que el establecimiento recibe el nombre de "Pdte. José Manuel Balmaceda y Fernández", finalizando con ella la trayectoria femenina, pues tras su jubilación asume el cargo de Director del Establecimiento el señor Luis Arriaza Samaniego.

Desafortunadamente, el 27 de febrero de 2010 es una fecha de desastres para los establecimientos del centro de la capital debido a que el edificio escolar sufre graves

daños en su infraestructura arquitectónica a consecuencia del terremoto, lo que provoca una situación adversa en la que se debe abandonar las instalaciones y ocupar espacios compartidos con el Liceo Técnico Profesional Diego Portales, en espera de la reconstrucción del edificio.

En 2012, asume la dirección la docente Sra. María Verónica Aguilera, quien dirige la reconocida y prestigiosa Unidad Educativa en sus nuevas instalaciones de carácter provisorio ubicadas en la calle 1 Oriente #856, (Ex Colegio Integrado), compartiendo dependencias con la escuela Carlos Salinas Lagos, entidad educativa hermanada que también resulta dañada post 2010.

Al finalizar el mes de octubre de 2016, las autoridades de educación definen finalmente separar físicamente a todas las instituciones educacionales, por lo cual, las instalaciones de la escuela se trasladan al Barrio Norte de la ciudad, en un nuevo edificio ubicado en la calle 11 Oriente con 19 Norte #3003. Se trata de un espacio amplio y sólido, contando con tres pisos y una mayor cantidad de salas acorde con la matrícula y otros espacios para cubrir la labor administrativa.

De cualquier manera, cabe destacar que pese a todas las adversidades del nuevo entorno social y cultural, la escuela mantiene a sus estudiantes de la escuela antigua (1 Sur con 3 Oriente) porque sus padres y apoderados han dado preferencia al Proyecto Educativo Institucional por encima de la ubicación geográfica en la que hoy se encuentra inserta. La escuela destaca, como la historia lo reconoce, por su excelente disciplina y buenos resultados académicos, manteniendo el nivel sobre la media nacional de establecimientos de similares características, en las mediciones externas.

Finalmente, en mayo del presente año asume la dirección del establecimiento, después de ganar concurso de Alta Dirección Pública, el Sr. Osvaldo Rojas Salgado, quien se desempeñará en el cargo por los próximos cinco años.

### **Mayores antecedentes:**

La Escuela Pdte José Manuel Balmaceda y Fernández es una institución de mediana vulnerabilidad, que cuenta con kinder y enseñanza básica hasta octavo

básico. Con una matrícula de 592 alumnas en 2023, esta ha ido creciendo respecto al año 2022. La última evaluación SIMCE fue efectuada en los cuartos años básicos 2022, con resultados más bajos que el resultado anterior en lenguaje, y similar al del año anterior en matemáticas.

El establecimiento cuenta con un equipo directivo compuesto por un director, un inspector general, un evaluador, una jefa de UTP, una orientadora, un encargado de SEP, además de los docentes de aula, equipo multidisciplinario, equipo PIE y asistentes de la educación.

Respecto a la misión del establecimiento, este es

“crear las condiciones de un centro educacional abierto a los cambios; actualizado, innovador, creativo, facilitador de un proceso de enseñanza de calidad y una formación valórica que privilegia y enfatiza la eficiencia y la eficacia del quehacer educativo en lo tecnológico de acuerdo a la globalización de una realidad social y laboral, con miras hacia el futuro”,

mientras que la visión se centra en

“ser una institución líder y reconocida en la formación de estudiantes integrales altamente competentes en el ámbito educacional, privilegiando un trabajo basado en la eficiencia, la innovación y la eficacia, para desarrollar la reflexión, creatividad y capacidades intelectuales que promuevan su autonomía a través de un proceso adaptativo en base a la formación en un mundo globalizado en constante transformación, para que las estudiantes tengan las herramientas necesarias y puedan enfrentar los distintos cambios en su vida”.

## **Entorno**

La Escuela Presidente José Manuel Balmaceda y Fernández se encuentra inserta en el Barrio Norte de la ciudad de Talca, cercana a los sectores Faustino González, Parque Industrial y Villa Las Américas. Ante esto, la comunidad educativa conoce las necesidades que existen en su entorno, donde la calidad de vida de sus habitantes es vulnerable. El nivel socioeconómico y cultural es bajo y los obliga a vivir con

restricciones en todos los ámbitos, no obstante, varias entidades públicas y privadas fueron insertándose en los alrededores durante los últimos años para mejorar los servicios y cubrir las necesidades básicas de los vecinos de estos sectores, con la creación de diversos complejos educacionales, Centros de Salud Familiar, Centros de Diagnóstico Clínico, y el fortalecimiento de la Cuarta Comisaría de Carabineros. Actualmente, la escuela acoge a nuevas familias del sector norte, que prefieren el establecimiento mayormente debido a la cercanía, cuestión que se suma a la colonia de familias extranjeras vecindadas en los alrededores, complementando a un estudiantado muy diverso debido a la trayectoria y el prestigio.

### **Sellos Educativos**

El establecimiento promueve una educación integral basada en el desarrollo de habilidades blandas, aspectos valóricos y aspectos relacionales tanto con nuestro entorno como con sí mismas, relevando por sobre todas las cosas la dimensión humana. Asimismo, la formación entregada gira en torno al reconocimiento de la dignidad de cada persona y gestiona su trabajo en base al compromiso de aceptar la diversidad étnica, religiosa, sexual y socio cultural. Igualmente, se fomenta la participación familiar y se educa a la comunidad en asuntos ambientales, promoviendo un estilo de vida sustentable y saludable.

## Diagnóstico institucional

La escuela Pdte. J. M. Balmaceda y Fernández de Talca es un establecimiento emblemático de la ciudad, reconocido por sus excelentes resultados, no obstante, en sus práctica institucionales y pedagógicas el análisis de los procesos fluctúa entre un quehacer explícito y claro, junto con una sistematicidad y una orientación a la mejora en los resultados, lo que se expresa en una práctica institucional relativamente satisfactoria aunque perfeccionable en determinados aspectos. Al respecto, y al evaluar las dimensiones de 1) Liderazgo, 2) Gestión pedagógica, 3) Formación y convivencia y 4) Gestión de recursos, el diagnóstico institucional nos entregó algunos lineamientos específicos donde colocar el acento hacia la mejora.

**Tabla N° 1: Dimensiones relevantes para el desempeño**

LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
Liderazgo del sostenedor	Gestión curricular	Formación	Gestión de personal
Liderazgo del director	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Convivencia	Gestión de recursos financieros
Planificación y gestión de resultados	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Participación y vida democrática	Gestión de recursos educativos

Fuente: Elaboración propia en base a los Estándares Indicativos de Desempeño. Ministerio de Educación de Chile (2014).

### 1. Liderazgo

El establecimiento Escuela Presidente José Manuel Balmaceda y Fernández está a cargo de la Ilustre Municipalidad de Talca, y del Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM), perteneciente a la Superintendencia de Educación, cuestión por la cual los recursos son finalmente aprobados de forma anual.

Así, en lo que refiere a las responsabilidades de cumplimiento, la evaluación general del sostenedor es satisfactoria, en tanto la figura de éste es clave para asegurar las

condiciones mínimas que permitan una gestión efectiva y un liderazgo pedagógico en la escuela. De este modo, se posiciona el rol del sostenedor como un actor participante del proceso de mejora escolar.

El sostenedor ha estado presente para incrementar la capacidad de los directores en gestionar la mejora y el cambio escolar. El sostenedor, a lo largo del tiempo, ha asegurado la calidad de la educación a nivel comunal y ha facilitado el liderazgo escolar a través de estrategias de diferenciación que responden a las necesidades y requerimientos solicitados por la escuela.

Quienes trabajan en DAEM mantienen un diálogo permanente con el establecimiento, apoyando la labor directiva e identificando los apoyos que requieren los círculos directivos para incrementar el éxito de su liderazgo y gestión en nuestra comunidad escolar. Para esto, el sostenedor realiza reuniones frecuentes con los directores y efectúa visitas programadas constatables por el profesorado y que se corroboran con documentos que cada establecimiento debe tener para las visitas de fiscalización normativa anual al establecimiento educacional. Luego, la Superintendencia de Educación envía las copias al sostenedor con copia a la escuela.

El director logra que la comunidad educativa comparta las metas educativas, pero no conoce aspectos relevantes del Proyecto Educativo Institucional (PEI), referente a los objetivos de aprendizaje y de los objetivos generales y de los planes de mejora que se necesitan para que funcione el establecimiento.

<b>TABLA N° 2.1: LIDERAZGO DEL DIRECTOR</b>			
2.1 El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	X		

Fuente: Elaboración propia.

El director se preocupa del logro de los objetivos formativos, pero dedica mucho tiempo a solucionar problemas cotidianos que surgen en el establecimiento, referidos a problemas conductuales de algunos estudiantes, a la organización de actividades no académicas.

Además el director pasa mucho tiempo encerrado en su oficina en sus tareas.

<b>TABLA N° 2.2: LIDERAZGO DEL DIRECTOR</b>			
2.2 El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	X		

Fuente: Elaboración propia.

El director logra que la comunidad educativa comparta las metas educativas, pero no conoce aspectos relevantes del Proyecto Educativo Institucional ( PEI ), referente a los objetivos de aprendizaje y de los objetivos generales y de los planes de mejora que se necesitan para que funcione el establecimiento.

<b>TABLA N° 2.3: LIDERAZGO DEL DIRECTOR</b>			
2.3 El director instaura una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	X		

Fuente: Elaboración propia.

El director y el equipo directivo ocasionalmente implementan medidas para promover una cultura de altas expectativas en el establecimiento. Para lograr algunas metas educativas es fundamental mantener la cercanía de los padres y apoderados, en el establecimiento el director mantiene al margen a los apoderados por problemas con el centro general de padres y apoderados (CGP).

<b>TABLA N°2.4: LIDERAZGO DEL DIRECTOR</b>			
2.4 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

Fuente: Elaboración propia.



El desarrollo en éste estándar es satisfactorio, el director realiza un buen trabajo en la toma de decisiones, crea un buen clima escolar y realiza una adecuada dirección administrativa, delega responsabilidades y busca solución a algunos problemas.

<b>TABLA N° 2.5: LIDERAZGO DEL DIRECTOR</b>			
2.5 El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	X		

Fuente: Elaboración propia.

El director no es proactivo, requiere fomentar un liderazgo compartido, no posee receptividad para ser aconsejado, asesorado y criticado. Necesita mejorar lo que está funcionando relativamente bien.

La tendencia es convertir a los “directores gestores” en “líderes escolares” que promuevan un liderazgo compartido.

<b>TABLA N° 2.6: LIDERAZGO DEL DIRECTOR</b>			
2.6 El director instaura un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	X		

Fuente: Elaboración propia.

El director generalmente logra crear un ambiente de trabajo desafiante y exigente, pero en ocasiones privilegia cuidar las relaciones interpersonales en desmedro de exigir el cumplimiento de tareas o viceversa.

<b>TABLA N° 2.7: LIDERAZGO DEL DIRECTOR</b>			
2.7 El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	X		

Fuente: Elaboración propia.

El director no gestiona un clima de cambios, especialmente no estimula el desarrollo de la cultura y el liderazgo, dimensiones claves para la gestión de la institución educativa. Esto debilitará el fomento de una educación inclusiva digna de imitar por el resto de la comunidad.

<b>TABLA N° 3.1: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS</b>			
3.1 El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la planificación y gestión de resultados, esta consta de las acciones para evaluar el desempeño y las mejoras de la institución. Lo fundamental son las acciones claves para lograr los resultados esperados, y en función de esto, asignar lo necesario para alcanzar la meta, lo que incluye el monitoreo frecuente, la evaluación y la revisión de acciones propuestas.

Por ello, el presente diagnóstico revela que esta organización continúa mostrando una cultura de resultados débil e incipiente, pese a haber logrado avances en varios frentes.

El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional (PEI), con sus objetivos claros para favorecer el desarrollo de la persona en todas sus dimensiones, y brindar una formación académica para preparar a los estudiantes para su educación media. Al mismo tiempo, este PEI es promovido para que la comunidad educativa lo conozca en la página web de la escuela.

<b>TABLA N° 3.2: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS</b>			
3.2 El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO

	X		
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

No obstante, el establecimiento realiza parcialmente una autoevaluación de los planes de mejora con el cumplimiento de las metas y de los resultados académicos, por lo que no considera todos los estamentos, dejando afuera la opinión de los padres y apoderados y los estudiantes. Con esto, deja de lado aspectos relevantes para implementar planes de mejora institucional.

<b>TABLA N° 3.3: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS</b>			
3.3 El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	X		

Fuente: Elaboración propia.

En el establecimiento se presenta el plan de mejoramiento, pero las acciones no son claras, donde se establecen los responsables directos pero no se establece el presupuesto para realizar algunas acciones. El plan de acción es incompleto y no se da a conocer las dificultades en el consejo escolar.

<b>TABLA N° 3.4: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS</b>			
3.4 El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	X		

Fuente: Elaboración propia.

Se realiza un monitoreo parcial del cumplimiento de las acciones, se dejan de lado algunas acciones importantes para lograr la metas propuestas en el plan de mejoramiento. La mayoría de los reportes se hacen de forma verbal, son muy subjetivos, poco rigurosos y muchas veces incompletos.

<b>TABLA N° 3.5: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS</b>			
3.5 El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	X		

Fuente: Elaboración propia.

Igualmente, el establecimiento, de acuerdo a los registros revisados, no cuenta con una organización de los datos relevantes y en otras ocasiones los datos no están actualizados. Se deja de lado las encuestas de satisfacción de los apoderados. El establecimiento solo organiza datos puntuales en un sistema de fácil acceso.

<b>TABLA N° 3.6: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS</b>			
3.6 El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	X		

Fuente: Elaboración propia.

El director maneja datos que no sirven para realizar a cabalidad un plan de mejora, como por ejemplo, sobre el comportamiento de los alumnos, sobre la relación escuela-familia y sobre las prácticas de enseñanza de los profesores. Con esta información no se puede elaborar un buen plan de mejora.

El sostenedor y/o el equipo directivo analizan de manera superficial los datos recopilados, ya que se limitan a evaluar la tendencia y a efectuar comparaciones básicas, y no profundizan en el análisis detallado de los datos, ni establecen relaciones y causas.

## **2. Gestión Pedagógica**

Las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento se conocen como gestión pedagógica,

lo que permite planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. La cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa está presente también en esta dimensión. Gestionar de forma correcta el currículum es uno de los componentes medulares de la acción educativa, y para esto es necesario considerar la realidad del entorno, así como las características y necesidades de los estudiantes.

<b>TABLA Nº 5.1: ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA</b>			
5.1 Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

Fuente: Elaboración propia.

En lo referido a impartición de clases, se evaluó como satisfactorio esta dimensión porque los docentes realizan todas sus planificaciones, lo que permite generar una estructura y una esquematización del contenido que se va a desarrollar, asignando una metodología determinada a cada nivel siguiendo las bases curriculares. De esta forma, el docente puede desarrollar las habilidades, los conocimientos y las actitudes. Esto queda de manifiesto en el momento de la observación directa de las clases.

<b>TABLA Nº 5.2: ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA</b>			
5.2 Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	X		

Fuente: Elaboración propia.

Esta subdimensión es evaluada como incipiente, dado que si bien los docentes enseñan de manera clara, en varias ocasiones lo hacen de manera confusa y presentan algunos errores de contenido. Algunos docentes realizan clases monótonas y los estudiantes pierden el interés. Otras veces solo se usa el recurso ppt, lo que produce monólogos poco atractivos.

<b>TABLA N° 5.3: ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA</b>			
5.3 Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

Fuente: Elaboración propia.

Mediante la observación directa de las clases de los docentes, se puede indicar que se utilizan estrategias metodológicas efectivas para el desarrollo de las clases. Por esto, la evaluación corresponde a un desarrollo satisfactorio.

<b>TABLA N° 5.4: ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA</b>			
5.4 Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

Fuente: Elaboración propia.

Este aspecto se cumple bien porque los docentes realizan una retroalimentación que ayuda a las estudiantes a comprender sus formas de aprender y valorar sus logros, aquí el docente lo acompaña en su proceso de reflexión y así logra sus aprendizajes. El establecimiento siempre reconoce a sus estudiantes y el equipo directivo lleva un registro de los refuerzos y de los reconocimientos. Se revisan cuadernos y trabajos.

<b>TABLA N° 5.5: ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA</b>			
5.5 Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

Fuente: Elaboración propia.

Las interrupciones de las clases son una debilidad para el logro de las metas, no obstante, esta subdimensión presenta un desarrollo satisfactorio en el

establecimiento, donde la gestión del tiempo en el aula posee una gran importancia para obtener mayor eficiencia en el rol pedagógico. Esto queda establecido en las planificaciones que realizan los docentes, donde se establece un ambiente de clase, estableciendo las normas de convivencia y se destina tiempo adecuado para los tres momentos de la clase.

<b>TABLA N° 5.6: ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA</b>			
5.6 Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al actuar de las estudiantes, esta subdimensión se logra satisfactoriamente a través de que los docentes conocen las características de los estudiantes, se les facilitan los apoyos que se requieran y seleccionan actividades desafiantes y motivadoras. Los docentes realizan actividades individuales y grupales, fomentan el trabajo colaborativo, y así todos los estudiantes aportan sus ideas.

La mayor parte del trabajo se realiza en la escuela, donde solo desafíos pequeños se envían de tareas para la casa con el fin de desarrollar la responsabilidad.

El establecimiento explícita en su Proyecto Educativo Institucional el enfoque intercultural y define metas y acciones en el plan de mejoramiento.

### **3. Formación y convivencia**

Esta dimensión estimula y coordina el trabajo a realizarse con toda la comunidad educativa, para intencionar la formación de los estudiantes, cuidar su bienestar físico emocional y vincularse sanamente con los demás. El objetivo es mejorar el clima de convivencia, formación integral y prevención.

<b>TABLA N° 7.1 FORMACIÓN</b>
7.1 El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las

actitudes promovidas en las Bases Curriculares.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

Fuente: Elaboración propia.

Al respecto, el establecimiento cuenta con un encargado de convivencia para gestionar la implementación del plan de formación. El establecimiento define un plan de acción para el logro de los objetivos formativos. El plan contempla prácticas cotidianas y prácticas pedagógicas transversales que involucran a todos los profesores y asistentes de la educación, cuando amerita. Además, incluye programas específicos, talleres u otras estrategias.

TABLA N° 7.2: FORMACIÓN			
7.2 El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

Fuente: Elaboración propia.

El establecimiento evalúa el impacto del plan de formación mediante diversos indicadores. Por ejemplo, para evaluar Respeto considera el número de estudiantes víctimas de acoso escolar y número de robos o daños a la infraestructura, para cualificar la Responsabilidad considera el número de atrasos y número de estudiantes sin tarea. Para conocer sobre Hábitos de vida saludable considera la tasa de participación en actividades deportivas y tasa de obesidad, y para evaluar la Participación considera el número de estudiantes que participan en actividades extraprogramáticas voluntarias y número de colaboraciones en el diario escolar.

TABLA N° 7.3: FORMACIÓN			
7.3 El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO



		X	
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

El equipo directivo y los docentes poseen altas expectativas de sus estudiantes, creen y transmiten a la comunidad escolar la noción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos y cambiar hábitos inadecuados, independiente de su origen socioeconómico, país de procedencia, capacidad intelectual, edad, género, antecedentes conductuales, apoyo en el hogar o historial académico.

<b>TABLA N° 7.4: FORMACIÓN</b>			
7.4 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

Fuente: Elaboración propia.

En relación a esta subdimensión la evaluación es satisfactoria; el profesor jefe analiza con sus estudiantes los reglamentos del establecimiento, y los guía y orienta a respetarlo.

El profesor jefe mantiene un vínculo de confianza con sus estudiantes y los guía formativa y académicamente, conversa con ellos y les pregunta sobre sus intereses, familia y dificultades; les exige y pone límites, está disponible para reunirse personalmente con los estudiantes que lo solicitan, y es discreto con la información privada que maneja.

<b>TABLA N° 7.5: FORMACIÓN</b>			
7.5 El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los docentes enseñan transversalmente y de manera constante habilidades y actitudes necesarias para abordar las diferencias, tales como escuchar y ponerse en el lugar del otro, autorregular los impulsos y emociones, comprender que hay diferencias legítimas y deseables, aprender a reconocer errores, ser asertivos, expresar con claridad las necesidades y límites, entre otros.

<b>TABLA N° 7.6: FORMACIÓN</b>			
7.6 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

Fuente: Elaboración propia.

Esta subdimensión cumple con un desarrollo satisfactorio, los docentes promueven una serie de actividades para promover un estilo de vida saludable, con juegos en el recreo, charlas de colaciones saludables para apoderados, recetas saludables, ferias para incentivar el consumo de fruta, verduras, agua y ejercicio, etc.

<b>TABLA N° 7.7: FORMACIÓN</b>			
7.7 El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	X		

Fuente: Elaboración propia.

Esta subdimensión obtiene un resultado incipiente, a pesar que el equipo directivo comunica a los padres sobre el rendimiento escolar, lo hace en forma esporádica, trata de mantener al margen a los apoderados del establecimiento. Falta apoyar las relaciones padre-hijo, y las acciones que no se asocian con los padres en los entornos de aprendizaje del estudiante.

#### **4. Gestión de recursos**

La gestión de recursos es una dimensión fundamental para llevar a cabo el proceso de planificación y programación, lograr un trabajo coordinado de los docentes, con adecuadas medidas curriculares que optimicen su labor, conozcan el correcto uso de los recursos. Es necesario una adecuada distribución de funciones y responsabilidades. Se requiere docentes comprometidos con su labor educativa que diseñen actividades de calidad que involucren el uso de los recursos. Se hace necesario gestionar los espacios y los tiempos. En estos tiempos el uso de recursos debe garantizar disminuir las desigualdades y atención a la diversidad.

<b>TABLA N° 10.1: GESTIÓN DE PERSONAL</b>			
10.1 El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

Fuente: Elaboración propia.

El establecimiento cuenta con los cargo y funciones bien definidos, existen los contratos de trabajo que asignan las funciones de cada integrante de la unidad educativa, con un organigrama que especifica las líneas jerárquicas.

<b>TABLA N° 10.2: GESTIÓN DE PERSONAL</b>			
10.2 El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

Fuente: Elaboración propia.

Existen registro de asistencia y cumplimiento de horario de docentes y registro de docentes para reemplazo. El establecimiento logra garantizar la cobertura de clases, cuenta con los reemplazos de los docentes con licencia o permisos. Para esto se busca apoyo en docentes de colaboración de PIE (proyecto integración escolar).

<b>TABLA N°10.3: GESTIÓN DE PERSONAL</b>			
--	--	--	--

10.3 El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	X		

Fuente: Elaboración propia.

Esta dimensión es evaluada en forma incipiente, ya que lo cumple el sostenedor -en este caso DAEM (Departamento de Administración de la Educación Municipal)- y solo cuenta con una descripción genérica de los cargos a cubrir al iniciar los procesos de contratación. No es una función del equipo directivo, es una elección externa.

TABLA N°10.4: GESTIÓN DE PERSONAL			
10.4 El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	X		

Fuente: Elaboración propia.

En base a los registros de las pautas de evaluación, la subdimensión del sistema de evaluación institucional es incipiente dado que en los últimos años no se ha realizado la retroalimentación del personal necesaria para la mejora de la gestión docente. Solo se registran los resultados de la evaluación docente, pero se obvia el desempeño cuantitativo y cualitativo de los docentes, asistentes y otros profesionales.

TABLA N°10.5: GESTIÓN DE PERSONAL			
10.5 El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	X		

Fuente: Elaboración Propia.

La subdimensión sobre competencia obtiene una evaluación de un desarrollo incipiente dado que el establecimiento no cuenta con un plan intensivo de perfeccionamiento para lograr superar sus resultados.

El personal no se actualiza permanentemente, tienen carencia de autocrítica, les falta administrar sus tiempos eficazmente y les falta tener una perspectiva multidisciplinaria.

<b>TABLA N° 10.6: GESTIÓN DE PERSONAL</b>			
10.6 El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	X		

Fuente: Elaboración Propia.

No existen registro de capacitaciones realizadas y docentes capacitados, tampoco registro de asesorías de asistencia técnica educativa.

El establecimiento no define ni prioriza las necesidades de perfeccionamiento del personal. Considera la opinión de los profesores y directivos sin tomar en cuenta los resultados en las evaluaciones de aprendizaje.

<b>TABLA N° 10.7: GESTIÓN DE PERSONAL</b>			
10.7 La productividad de una organización depende en gran medida del buen desempeño de los trabajadores. A mayor bienestar mayor rendimiento y mayor productividad. Es por todo esto que tiene gran importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	X		

Fuente: Elaboración propia.

Se evalúa como desarrollo incipiente, el personal no es motivado frecuentemente por la labor que realiza, tiene carencia en delegar o dar mayor responsabilidad, no se recompensa los logros obtenidos y no existe un buen clima laboral. Entonces los

trabajadores no se sienten cómodos con lo que están haciendo, solo se reconoce lo negativo.

TABLA N°10.8 GESTIÓN DE PERSONAL			
10.8 El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	X		

Fuente: Elaboración propia.

En el establecimiento existe un clima laboral regular, muchas veces el personal no se identifica con la institución, existe poca motivación y sentido del trabajo frágil. No se asumen los desafíos en equipo. Dificultades menores para comunicar información, expresar opiniones o acceder a los directivos. Un ambiente donde las personas ocasionalmente sienten que su trabajo no es valorado y reconocido.

## **Análisis de resultados**

### **Liderazgo**

Se observa un resultado débil e incipiente en la planificación y gestión de resultados, por lo que lo fundamental se encuentra en las acciones claves para lograr los resultados esperados, asignando así lo necesario para alcanzar la finalidad, incluyendo el monitoreo frecuente y la evaluación de las acciones.

El establecimiento cuenta con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), mantiene sus objetivos claros que favorecen el desarrollo de la persona en todas sus dimensiones, para así brindar una formación académica adecuada que prepara a los estudiantes para su educación media. De la misma forma el establecimiento realiza una autoevaluación parcial de los planes de mejora y el cumplimiento de las metas y análisis de los resultados académicos esperados, sin embargo esto no considera todos los estamentos, sin tomar en consideración a los padres y apoderados, o incluso a los estudiantes.

El establecimiento presenta un plan de mejoramiento sin embargo las acciones no son claras, en donde no se establece un presupuesto para realizar labores institucionales. El plan de acción se expone incompleto y no se da a conocer al consejo escolar. Se lleva a cabo un monitoreo del cumplimiento de las acciones, pero este es parcial, dejando de lado importantes tareas para lograr alcanzar las metas propuestas dentro del plan de mejoramiento. Asimismo la mayoría de los reportes se hacen de forma verbal, por consiguiente son subjetivos, incompletos y poco rigurosos. El equipo directivo del establecimiento no maneja datos actualizados que sirvan para realizar un plan de mejora adecuado, por lo que compara de manera superficial los datos recopilados, solo se limitan a evaluar la tendencia y no profundizan en el análisis de los datos o establecen relaciones efecto-causa.

### **Liderazgo del Director**

El director, en sus intercambios cotidianos con los docentes y estudiantes, ocasionalmente trata temas de actualidad, sugiere lecturas y sitios web, plantea interrogantes, cuestiona argumentos, entre otros. El director ocasionalmente gestiona, difunde y participa junto con los docentes en actividades de actualización profesional,

o bien solo gestiona la participación de los profesores, sin compartir con ellos estas instancias.

El director debe conocer todos los aspectos relevantes del Proyecto Educativo Institucional, los objetivos de aprendizaje y los planes de mejoramiento. Al mismo tiempo debe generar en el establecimiento una cultura de altas expectativas en su comunidad educativa, para esto debe ser cercano a las estudiantes, a sus docentes y a sus apoderados. El director debe ser un profesional proactivo, que gestiona, difunde y participa junto con los docentes en actividades de perfeccionamiento y actualización profesional.

### **Gestión Pedagógica**

Se evalúa de manera satisfactoria ya que los docentes realizan todas sus planificaciones, generando una estructura y esquema del contenido a desarrollar, por lo que el docente puede desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios observados directamente en el aula. Aunque los docentes enseñan correctamente, en variadas ocasiones lo hacen de forma no clara o con errores en el contenido, También realizan clases monótonas por lo cual los estudiantes pierden interés y la atención necesaria para una clase adecuada.

Se puede observar en las clases que los docentes utilizan estrategias metodológicas efectivas y realizan una retroalimentación a los estudiantes, lo cual ayuda a comprender y valorar los logros alcanzados, de la misma forma se observa que el docente acompaña al estudiante en un proceso de reflexión, revisando cuadernos y trabajos y reconociendo los esfuerzos. Se percibe una buena gestión del tiempo dentro del aula, ya que se observa gran eficacia en el rol pedagógico y queda establecido en las planificaciones que realizan los docentes.

Además los docentes reconocen las características de sus estudiantes y se les facilita apoyo y se asignan actividades motivadoras correspondientes, realizando actividades grupales que fomenten el trabajo colaborativo. Aunque se presenta de manera satisfactoria, se analizan desafíos que solo conllevan desarrollar la responsabilidad de realizarla y no de comprenderla.



## **Formación y Convivencia**

El establecimiento define correctamente un plan de acción para el plan formativo, contemplando prácticas pedagógicas que involucren a todos los funcionarios, incluyendo así a docentes y asistentes de la educación, incorporando programas, talleres y estrategias específicas. De la misma forma, el establecimiento también evalúa y cuantifica el plan de formación mediante varios indicadores, entre ellos están el respeto, considerando a las víctimas de acoso escolar y robos o daños a la infraestructura; la responsabilidad, considerando el número de atrasos y número de estudiantes sin tareas realizadas; los hábitos de vida saludable, considerando la participación en actividades deportivas y la tasa de obesidad; Participación, considerando el número de estudiantes que participan de actividades extraprogramáticas y talleres voluntarios.

El equipo directivo y docentes guardan, creen y transmiten altas expectativas a la comunidad escolar, de forma que los estudiantes puedan desarrollar todas sus capacidades y mejorar actitudes o comportamientos inadecuados, esto independiente del origen socioeconómico, país de origen, edad, antecedentes, conductuales, o apoyo de los apoderados de los estudiantes; De esta manera, esta subdimensión de evaluación es satisfactoria, ya que el los docentes analizan y hacen respetar el reglamento del establecimiento, los profesores también crean un vínculo de confianza con sus estudiantes, guiando y orientando formativa y académicamente, aunque también instalan límites y exigen el cumplimiento de deberes, y entre tanto se maneja información privada de los estudiantes con discreción y prudencia. Asimismo los docentes son asertivos en su enseñanza, realizan su labor transversalmente e ilustran a los estudiantes con buenas habilidades y actitudes, abordando de esta forma las diferencias que se crean en el aula, como por ejemplo, escuchar a los demás con respeto, aprender a reconocer errores, autorregular los impulsos y emociones y expresarlas de manera correcta, creando así límites claros dentro de la sala de clases. Además los docentes realizan actividades de promoción de un estilo de vida saludable, con diversas dinámicas como charlas, ferias o juegos dentro de la clase en donde se incentiva frecuentemente el consumo de agua, frutas y verduras, y la importancia del ejercicio físico. Sin embargo se presenta una falta en el respaldo de la comunicación apoderado - alumno, no se comunica adecuadamente a los padres

sobre el rendimiento escolar y no se les hace participe en el entorno de aprendizaje del estudiante.

### **Gestión de personal**

El establecimiento mantiene una buena estructura contractual mediante un organigrama que especifica líneas jerárquicas y fija las funciones de los docentes, en colaboración con el Proyecto de Integración Escolar (PIE). Por lo que se evalúa de manera satisfactoria.

Sin embargo, las demás tablas revelan una evaluación en forma incipiente, ya que en los últimos años no se ha realizado una retroalimentación al personal docente y el establecimiento no cuenta con un plan de perfeccionamiento hacia sus docentes que plantee superar resultados académicos.

No se realizan capacitaciones y asesorías de asistencia técnica educativa, tampoco se toma en consideración la opinión del profesorado y los directivos dictaminan sin analizar los resultados en las evaluaciones de aprendizaje.

De esta forma, el personal no cuenta con autocrítica y se presenta una falta de perspectiva multidisciplinaria; por consiguiente, se muestra poca motivación en los docentes y casi inexistente sentido del trabajo, lo que conlleva a un mal ambiente laboral.

El establecimiento no prioriza las necesidades del personal docente, ya que este no es motivado por la labor que realiza y no se recompensa los logros que se obtienen, por lo que los trabajadores no se sienten cómodos en su quehacer profesional y sienten que su labor no es valorada ni reconocida.

### **Análisis FODA**

FODA Establecimiento José Manuel Balmaceda y Fernández	
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Tener docentes de aula, especialistas para cada asignatura.</p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Redes que apoyan la función del establecimiento ya sea internas (PIE y convivencia) como externas.</p>

<p>Tener buena conducta entre los estudiantes, esto genera un excelente ambiente de las clases.</p> <p>Presencia de un equipo PIE con especialistas en todas las áreas.</p> <p>Se cuenta con equipo multidisciplinario.</p> <p>Equipo comprometido con el aprendizaje de los estudiantes, adecuada relación entre profesionales de la escuela.</p> <p>Bajo número de estudiantes por sala.</p> <p>Gran número de profesionales para apoyo de cursos.</p> <p>Acceso de material para creación de recursos didácticos.</p> <p>Es una comunidad comprometida que se adapta a los diversos cambios por no tener escuela propia.</p> <p>Tiene una amplia gama de talleres extracurriculares para estudiantes, docentes y para los apoderados.</p> <p>Es una escuela inclusiva: alumnas con discapacidad, con síndrome de Down, con TEA, etc.</p>	<p>Oportunidad en las comunidades de aprendizaje.</p> <p>Oportunidad en los avances de la tecnología.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Poca asistencia de los docentes en Jornadas y Cursos de Formación Pedagógica.</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>Baja matrícula.</p> <p>Pérdida de la excelencia académica.</p> <p>Baja actualización y perfeccionamiento de los docentes de aula.</p>

<p>Establecimiento no cuenta con información sobre el perfeccionamiento de los docentes.</p> <p>Infraestructura inadecuada. Escuela no propia, arrendada.</p> <p>Falta de capacitación y actualización de profesores.</p> <p>Falta de sello metodológico de la escuela.</p> <p>Falta de unificación de criterios y sistemas evaluativos.</p> <p>Discrepancia en el nivel de exigencia entre profesores.</p> <p>Baja participación de apoderados.</p> <p>Falta de diálogo pedagógico entre docentes.</p> <p>Falta de una escuela para padres.</p> <p>Ubicación geográfica del establecimiento.</p> <p>Falta de tiempo suficiente para preparar la enseñanza y la revisión de tareas propias de sus responsabilidades.</p>	<p>Mala ubicación.</p> <p>Escuela de un solo género que impide competir en igualdad de condiciones.</p> <p>Falta de interés de los estudiantes y de las familias por involucrarse en actividades escolares.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
Indicador	Descriptor	Factores considerados
Puntaje SIMCE	Bajo el promedio de los establecimientos similares.	Se compara con establecimientos similares. El SIMCE 2022 varía con respecto a la evaluación anterior. En Lenguaje se obtiene un resultado más bajo que el obtenido en la evaluación anterior. En matemáticas, el resultado es similar al obtenido en la evaluación anterior.
Estándares de Aprendizaje	Mantiene la distribución	Se mejora la distribución porque disminuye el número de estudiantes en el nivel insuficiente.
Tendencia	Baja su rendimiento	Se realiza la comparación con los resultados de años anteriores.
Homogeneidad de resultados	Resultados parejos en todas las asignaturas y grados	En el análisis, no se presenta ninguna prueba Simce cuyo resultado del último año se desvíe marcadamente del patrón de resultados del establecimiento.

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS EN OTROS INDICADORES DE CALIDAD		
Indicador	Descriptor	Factores considerados
Autoestima académica y motivación escolar	Con problemas	El establecimiento presenta en promedio un 72% en autoestima académica y motivación escolar, por lo que se considera con problemas. En la evaluación anterior se había mantenido en 74 puntos similar durante 2017 y 2018, el resultado actual 69%, bajó en 5 puntos. Se realizaron encuestas a los estudiantes.
Clima de convivencia escolar	Regular	Los resultados son más bajos que el año anterior. Como promedio se obtiene un 76% en las dos últimas mediciones. En el establecimiento existe presencia de un ambiente de respeto, organizado y seguro.
Participación y formación ciudadana	Moderada	Participación en oportunidades de encuentro Existencia de

		<p>espacios de colaboración y participación de la comunidad escolar en la construcción de normas.</p> <p>Vida democrática</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debates</li> <li>• Procesos de votación y representación democrática, desde prekinder a octavos básicos.</li> <li>• Sentido de pertenencia</li> <li>• Identificación con el PEI.</li> </ul>
Hábitos de vida saludable	Se promueven moderadamente	<p>El establecimiento obtiene un 70% como promedio en las dos últimas evaluaciones. Se promueve el consumo de alimentación saludable, y no saludable. Promoción de hábitos saludables desde prekinder hasta octavo. Hábitos de autocuidado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud frente a la actividad física.</li> <li>• Hábitos de vida activa de los estudiantes.</li> <li>• Oferta de actividad física en recreos, en clases y en talleres.</li> </ul>
Asistencia escolar	Adecuada	<p>La escuela se encuentra en el tramo de Asistencia Adecuada, lo que permite</p>

		<p>una buena eficiencia interna en la organización del establecimiento, y de los aspectos pedagógicos.</p> <p>Se realiza un control riguroso de la asistencia, de parte de inspectoría y de los docentes de aula.</p>
Retención escolar	Adecuada	<p>Todos los miembros de la comunidad educativa se preocupan de que los estudiantes y sus apoderados perciban la relevancia de aprender y de terminar los estudios escolares.</p> <p>Identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar y promueven su asistencia.</p> <p>Se promueven la asistencia y la entrega de apoyo académico.</p>
Equidad de género	—	No se evalúa, por que el establecimiento es solo de mujeres.

Fuente: Elaboración propia.



ÍNDICE DE SATISFACCIÓN		
Índice	Descriptor	Factores considerados
Satisfacción de padres y apoderados	Moderada	<p>El puntaje obtenido por el establecimiento en el indicador, calculado a partir de las respuestas de los padres y apoderados en los cuestionarios Simce de las últimas dos o tres mediciones es entre nota 5,0 y 6,0.</p> <p>Se observa una baja participación de los padres y apoderados a las actividades de la escuela y una baja asistencia a reuniones.</p>

Fuente: Elaboración propia.

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN		
Índice	Descriptor	Factores considerados
Satisfacción de padres y apoderados	Moderada	<p>El puntaje obtenido por el establecimiento en el indicador, calculado a partir de las respuestas de los padres y apoderados en los cuestionarios Simce de las últimas dos o tres mediciones es entre nota 5,0 y 6,0.</p>

		Se observa una baja participación de los padres y apoderados a las actividades de la escuela y una baja asistencia a reuniones.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA		
Índice	Descriptor	Factores considerados
Fiscalización de la Superintendencia de Educación Escolar	Cumple la normativa	El análisis de las actas de fiscalización del establecimiento emitidas por la Superintendencia en el último año. El establecimiento no presenta observaciones en las actas de fiscalización, por lo tanto se considera que está cumpliendo con la normativa.

Fuente: Elaboración propia.

## Plan de Mejora

Objetivos, Metas, líneas de acción y actividades para el segundo semestre del año 2023 y primer semestre del año 2024.

Objetivo	Metas	Líneas de acción
<p>Generar vinculaciones formales con instituciones educacionales y otras organizaciones que interactúan con el establecimiento.</p> <p>Fortalecer alianzas estratégicas con otras instituciones de Educación.</p>	<p>Establecer y hacer un convenio de educación continua, colaboración y actividad conjunta, con instituciones educacionales de nivel superior.</p> <p>Universidad de Talca.</p> <p>Universidad Católica del Maule.</p> <p>Universidad Autónoma.</p> <p>Universidad Santo Tomás.</p>	<p>Visitar instituciones de educación superior.</p> <p>Acceder a convenios con instituciones educacionales de educación superior.</p> <p>Consolidar la articulación curricular con instituciones de educación superior.</p>
<p>Desarrollar estrategias de enseñanza que promuevan habilidades de pensamiento de nivel superior en estudiantes.</p>	<p>Diseño y testeo de un sistema de evaluación y autoevaluación de capacidades docentes para el desarrollo de habilidades superiores.</p>	<p>Definir anualmente el plan de perfeccionamiento de los docentes de la escuela.</p> <p>Efectuar un levantamiento de necesidades de perfeccionamiento y actualización del cuerpo docente.</p>

<p>Fortalecer el perfil de la planta docente, de acuerdo a estándares de calidad.</p>	<p>Acompañamiento a docentes con foco en las estrategias de enseñanza para desarrollo de habilidades superiores.</p> <p>El 90% de los estudiantes ha mejorado en más de un 40% sus habilidades de pensamiento de nivel superior en relación al año anterior a la mejora.</p>	<p>Se realizan reuniones de acompañamiento y retroalimentación a la planificación y estrategias docentes en aula que promueven la reflexión y diálogo para favorecer las habilidades de pensamiento superior.</p>
<p>Fortalecer prácticas de acompañamiento a los docentes con procesos de retroalimentación para mejorar las prácticas pedagógicas.</p> <p>Diseñar e implementar un sistema de acompañamiento a docentes.</p>	<p>Reforzar el desarrollo profesional docente, en relaciones humanas, metodologías, didáctica evaluación del aprendizaje, según las necesidades de los docentes de la escuela.</p> <p>Implementar semanalmente, en un 100%, el diálogo pedagógico.</p>	<p>Consolidar las prácticas de acompañamiento docente y retroalimentación a los docentes. Realizar talleres para compartir prácticas docentes, para reflexión pedagógica. Implementar el diálogo pedagógico.</p>

<p>Proveer en calidad y cantidad los recursos humanos necesarios para asegurar el funcionamiento del establecimiento.</p>	<p>Contar con procedimientos de acompañamiento a los docentes. Desarrollar un club de vídeo. Consolidar procesos de retroalimentación a los docentes en sus prácticas pedagógicas.</p>	<p>Determinar las necesidades de personal en cantidad y calidad.</p>
<p>Motivar a las estudiantes y a sus apoderados a la participación en los procesos de evaluación institucional por medio de encuestas y cuestionarios de satisfacción.</p>	<p>Lograr que anualmente a lo menos el 85% de los estudiantes y apoderados participen en una actividad de evaluación de la institución.</p>	<p>Elaborar las encuestas. Aplicar las encuestas en físico y en forma virtual, usando la plataforma del establecimiento. Diseñar y aplicar encuestas, entrevistas, cuestionarios de satisfacción a estudiantes y apoderados. Analizar los datos obtenidos y elaborar medidas remediales. Usar la plataforma institucional para responder encuestas online.</p>
<p>Fomentar la comunicación y la integración entre los distintos sectores de la comunidad educativa.</p>	<p>Consolidar la realización de talleres para apoderados con diferentes temáticas, como sexualidad y</p>	<p>Programar las actividades para los padres y apoderados. Calendarizar mensualmente y entregar a los apoderados las propuestas.</p>

	<p>género, participación, liderazgo, hábitos de estudio, velocidad lectora, desarrollo de habilidades científicas, entre otras.</p>	
<p>Postular a un apoyo técnico educacional (ATE) sobre perfeccionamiento docente en áreas definidas por el equipo directivo, utp y docentes.</p>	<p>Lograr que al menos el 25% de los docentes reciba perfeccionamiento de apoyo técnico educacional.(ATE).</p>	<p>Realizar un análisis de su gestión y de las propuestas. Nombrar jefes de departamentos que se reúnan semanal y mensualmente.</p>
<p>Mejorar los espacios de tiempo tanto para la preparación de la enseñanza como para la reflexión docente en torno a los resultados obtenidos y prácticas adoptadas mediante la asignación de horas extras al contrato de los docentes.</p>	<p>Desarrollar el diálogo pedagógico, y las comunidades de aprendizaje, una vez a la semana, durante el año que dure el plan de mejora.</p>	<p>Generar productos del diálogo pedagógico y comunidades de aprendizaje, como por ejemplo actividades que una las diferentes asignaturas. Presentar los productos semestralmente.</p>
<p>Capacitar a los docentes en temas específicos de su asignatura y en el uso de la tecnología.</p>	<p>Reforzar el uso del Aula Virtual y Tics como medio de mejora en las asignaturas. Acercar a las familias estos recursos para que</p>	<p>Prepara talleres de tecnología. Pizarra interactivas. Programas computacionales. Uso de tablet, entre otras.</p>

	valoren lo positivo que resulta el cambio metodológico en las aulas.	
	Lograr que el 100% de los docentes se capaciten con el apoyo técnico educativo (ATE) en temas seleccionados en equipo directivo, utp y docentes.	Utilizar las asesorías y perfeccionamientos que entrega el ministerio de educación para ir en apoyo de los establecimientos educacionales.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Actividades</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Responsables</b>
1.-Realizar actividades para acercar a los padres y apoderados a la escuela. Por ejemplo: Fiesta costumbrista, mateada, Competencias deportivas, taller de folklore, taller de computación, escuela para padres, entre otras.	Gestión pedagógica.	Equipo directivo.
2.-Encuestas de satisfacción de docentes, asistentes de la educación, padres y apoderados y estudiantes.	Gestión pedagógica	Equipo directivo.

<p>3.-Que los docentes realicen clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés mediante las capacitaciones en didáctica, metodologías innovadoras y uso de la tecnología.</p>	<p>Gestión Pedagógica.</p>	<p>Docentes</p>
<p>4.-Calendarizar reuniones semanales y mensuales por departamentos para planificar las actividades a realizar.</p>	<p>Gestión Pedagógica.</p>	<p>Equipo directivo. Docentes.</p>
<p>5.-Monitorear frecuentemente los aprendizajes de los estudiantes, para verificar su estado de avance.</p>	<p>Gestión Pedagógica.</p>	<p>Equipo directivo. Docentes.</p>
<p>6.-Instaurar apoyo de docentes mentores, expertos 1 y expertos 2 en evaluación docente para guiar el trabajo de sus colegas del establecimiento.</p>	<p>Gestión de Personal Gestión Pedagógica.</p>	<p>Equipo directivo.</p>
<p>7.-Establecer el diálogo pedagógico y las comunidades de aprendizaje.</p>	<p>Gestión de Personal Gestión Pedagógica</p>	<p>Equipo directivo</p>



<p>8.-Implementar un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño personal, a través de acompañamiento a los docentes y revisión de cuadernos de los estudiantes.</p>	<p>Gestión Pedagógica</p>	<p>Equipo directivo.</p>
<p>9.-Crear un taller con alumnas talentosas para atender sus inquietudes y se plantea una propuesta de enriquecimiento en tres áreas, contexto escolar, en el aula y extracurricular.</p>	<p>Gestión Pedagógica</p>	<p>Equipo directivo</p>
<p>10.-Una vez al año se debe realizar un acto de reconocimiento a los docentes que lleven 30 años de labor en educación, por su trayectoria y su compromiso con la Escuela, una forma de motivar la labor docente y mejorar el clima laboral.</p>	<p>Gestión de Personal</p>	<p>Equipo directivo</p>
<p>11.-El equipo directivo en conjunto con toda la comunidad educativa</p>	<p>Gestión Pedagógica.</p>	<p>Equipo directivo.</p>

<p>debe crear las instancias de acercar a la comunidad a la escuela, a través de actividades recreativas, deportivas y de celebraciones. Así de este modo se puede trabajar en equipo, para solucionar los problemas de los estudiantes, estas instancias sirven para escuchar a los padres y apoderados, sus inquietudes, en que están de acuerdo y en que no están de acuerdo, con el fin de mejorar la gestión.</p>		
<p>12.-En relación a la atención de las alumnas que se destacan en el establecimiento se debe crear en conjunto con los docentes y Unidad técnica pedagógica estrategias educativas que potencien el desarrollo de las habilidades de estas estudiantes adelantadas, con el fin de su participación, inclusión y desarrollo de sus capacidades.</p>	<p>Gestión Pedagógica</p>	<p>Equipo directivo Docentes.</p>

13.-El monitoreo frecuente de las acciones del PME, permite incorporar modificaciones en el proceso, que pueden ser altamente significativas en el logro de las metas propuestas.	Gestión Pedagógica	Equipo directivo
14.-Pasantías de docentes en establecimientos similares para intercambiar metodologías. didáctica y saberes.	Gestión de personal	Equipo directivo.

Fuente: Elaboración propia.

### Carta Gantt Segundo Semestre 2023

Acciones	Responsables	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1.-Diálogo Pedagógico	Equipo directivo, docentes.	X	X	X	X	
2.-Reuniones de coordinación y autoevaluación mensuales y semanales.	Equipo directivo. Docentes.	X	X	X	X	X
3.-Club de Vídeo.	Docentes.	X	X	X	X	

4.-El equipo directivo acompaña a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.	Equipo directivo. UTP.	X	X	X	X	
5.-Efectuar un levantamiento de necesidades de perfeccionamiento y actualización del cuerpo docente.	Equipo directivo Docentes.	X				
6-Definir anualmente el plan de perfeccionamiento de los docentes de la escuela.	Equipo directivo.	X				
7.-Lograr que el 100% de los docentes se capaciten con el apoyo técnico educativo (ATE)	Docentes	X		X		
8.-Realizar talleres para compartir prácticas docentes,	Docentes	X	X	X	X	

para reflexión pedagógica.						
9.-Generar trabajo colaborativo e interdisciplinario generando una comunidad de aprendizaje.	UTP	X	X	X	X	X
10.-Uso de las nuevas tecnologías.	Docentes	X	X	X	X	X
11.-Evaluación de las acciones como mejoras.	Equipo directivo. UTP Docentes. Estudiantes Padres y Apoderados.			X		X
12.-Aplicar encuesta de satisfacción a la comunidad educativa.	Equipo directivo				X	

Fuente: Elaboración propia.

## Carta Gantt Primer Semestre 2024

Acciones	Responsables	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
1.-Diálogo Pedagógico	Equipo directivo, docentes.	X	X	X	X	X	X
2.-Reuniones de coordinación y evaluación mensuales y semanales.	Equipo directivo Docentes.	X	X	X	X	X	X
3.-Club de Vídeo.	Docentes.	X	X	X	X	X	X
4.-El equipo directivo acompaña a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.	Equipo directivo. UTP.	X	X	X	X	X	X
5.-Efectuar un levantamiento de necesidades de perfeccionamiento y actualización del cuerpo docente.	Equipo directivo Docentes.	X	X				
6-Definir anualmente el	Equipo directivo.	X	X				

plan de perfeccionamiento de los docentes de la escuela.							
7.-Lograr que el 100% de los docentes se capaciten con el apoyo técnico educativo (ATE)	Docentes		X		X		
8.-Realizar talleres para compartir prácticas docentes, para reflexión pedagógica.	Docentes	X	X	X	X	X	X
9.-Generar trabajo colaborativo e interdisciplinario generando una comunidad de aprendizaje.	UTP	X	X	X	X	X	X
10.-Uso de las nuevas tecnologías.	Docentes	X	X	X	X	X	
11.-Evaluación de las acciones como mejoras.	Equipo directivo. UTP Docentes. Estudiantes			X		X	

	Padres y Apoderados.						
12.-Aplicar encuesta de satisfacción a la comunidad educativa.	Equipo directivo.						X

Fuente: Elaboración propia.



## Bibliografía

- Arriaga Hernández, M. (2015). El diagnóstico educativo, una importante herramienta para elevar la calidad de la educación en manos de los docentes. *Atenas*, 3(31), 63 - 74. <http://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/475>
- Castillo, S., & Cabrerizo, J. (2005, 2015). Formación del profesorado en educación superior. *Atenas*, 3(31), 74. Madrid-España: Editorial Pearson. Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Mc Graw - Hill Interamericana de México: S.A
- Cóndor, B., & Remache Bunci, M. (2020). La evaluación al desempeño directivo y docente como una oportunidad para mejorar la calidad educativa. *Revista Cátedra*, 2(1), 116 - 131. <https://doi.org/10.29166/catedra.v2i1.1436>
- Fierro-Evans, C., & Carvajal-Padilla, P. (2019). Convivencia escolar: Una revisión del concepto. *Psicoperspectivas Individuo y Sociedad*, 18(1), 9 - 27. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol18-Issue1-fulltext-1486>
- Gómez-Llera, G. (1998). *Dirigir es educar*. McGraw-Hill.
- Gómez Rincón, O. (2011). *Diagnóstico Institucional*. Konrad Lorenz. <https://repositorio.konradlorenz.edu.co/handle/001/2594>
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Hirmas, C., & Carranza, G. (2009). Matriz de indicadores sobre convivencia democrática y cultura de paz en la escuela. En: *Educación para la paz, la convivencia democrática y los derechos humanos*. Santiago, Chile: OREALC/UNESCO, Instituto Interamericano de Derechos Humanos (IIDH).
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la Investigación*. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/5428>

Marcel, M., & Raczynski, D. (2009). *La asignatura pendiente*. Chile.

Mercado Aguirre, S., & Barral, R. (2019). *Influencia de los mecanismos de la planeación y organización administrativa de directores en el rendimiento escolar*. Repositorio Institucional: Universidad Mayor de San Andrés. <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/22684>

Ministerio de Educación de Chile. (2012). *Guía para el Diagnóstico Institucional*. [http://subvenciones.mineduc.cl/zp\\_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia\\_para\\_el%20Diagnostico\\_Institucional\\_Formulario.pdf](http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia_para_el%20Diagnostico_Institucional_Formulario.pdf)

Onetto, F. (2003). La convivencia educativa: Despliegue temático abierto en el Foro Iberoamericano Subregional [OEI Monografías Virtuales]. En *Ciudadanía, democracia y valores en sociedades plurales*. OEI Secretaría General. <http://www.oei.es/valores2/monografias/monografia02/reflexion01.htm>

Vidal Ledo, M., Durán García, F., & Pujal Victoria, N. (2008). *Gestión Educativa. Educación Médica Superior*, 22(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412008000200012&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412008000200012&script=sci_arttext&tlng=pt)

## Anexos

**TABLA N° 1.1: LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR**

1.1 El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N°1.2: LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR**

1.2 El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del Plan de Mejoramiento y del Presupuesto Anual.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N° 1.3: LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR**

1.3 El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá descentralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N° 1.4: LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR**

1.4 El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N° 1.5: LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR**

1.5 El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO

		X	
--	--	---	--

**TABLA N° 1.6: LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR**

1.6 El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N°4.1: GESTIÓN CURRICULAR**

4.1 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N° 4.2: GESTIÓN CURRICULAR**

4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N°4.3: GESTIÓN CURRICULAR**

4.3 Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza- aprendizaje.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N°4.4: GESTIÓN CURRICULAR**

4.4 El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.			
--	--	--	--

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N° 4.5: GESTIÓN CURRICULAR**

4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N° 4.6: GESTIÓN CURRICULAR**

4.6 El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N° 4.7: GESTIÓN CURRICULAR**

4.7 El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N° 6.1: APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES**

6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N°6.2: APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES**

6.2 El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	X		

**TABLA N° 6.3: APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES**

6.3 En el establecimiento educacional se implementan estrategias para potenciar el desarrollo de los estudiantes, considerando las habilidades distintas, destacadas e intereses diversos, de modo que TODOS cuenten con oportunidades para desarrollarlos.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N°6.4: APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES**

6.4 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N°6.5: APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES**

6.5 El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N° 6.6: APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES**

6.6 Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N° 6.7: APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES**

6.7 Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar las competencias interculturales de sus estudiantes.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N° 8.1: CONVIVENCIA**

8.1 El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N° 8.2: CONVIVENCIA**

8.2 El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N° 8.3: CONVIVENCIA**

8.3 El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N° 8.4: CONVIVENCIA**

8.4 El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N° 8.5: CONVIVENCIA**

8.5 El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N°8.6: CONVIVENCIA**

8.6 El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N°8.7: CONVIVENCIA**

8.7 El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N° 9.1: PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA**

9.1 El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N° 9.2: PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA**

9.2 El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	



**TABLA N° 9.3: PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA**

9.3 El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N° 9.4: PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA**

9.4 El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	X		

**TABLA N° 9.5: PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA**

9.5 El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N° 9.6: PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA**

9.6 El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N° 11.1: GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS**

11.1 El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.

DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO

		X	
--	--	---	--

**TABLA N° 11.2: GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS**

11.2 El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N° 11.3: GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS**

11.3 El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N° 11.4: GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS**

11.4 El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	

**TABLA N° 11.5: GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS**

11.5 El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.			
DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
		X	