



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

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO COLEGIO LEONARDO DA VINCI, DE LA COMUNA DE LA
CRUZ, REGIÓN DE VALPARAISO.**

Nombre Estudiante: Civieta Martínez Quezada
Nombre Tutor Disciplinar: Katihuska Mota Suarez
Nombre Tutor Metodológico: Amely Vivas Escalante

MAYO 2025



ÍNDICE

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Marco Teórico.....	6
Marco Contextual.....	9
Diagnóstico Institucional.....	14
Análisis de Resultados.....	32
Plan de Mejoramiento.....	62
Bibliografía.....	68



RESUMEN

El modelo de calidad de gestión escolar del Ministerio de Educación busca promover la responsabilidad y gestión profesional en las comunidades educativas. Para implementarlo, se realiza un diagnóstico institucional que considera el contexto y características de la comunidad educativa, incluyendo su historia y arraigo local. Este trabajo expone un diagnóstico institucional que identifica las principales debilidades y fortalezas internas (FODA) áreas de mejora y proporciona datos de orientación para el fortalecimiento de la gestión y el diseño de un plan de mejoramiento pertinente a los desafíos de nuestra institución educativa.

Este diagnóstico permite generar un análisis de resultados y diseñar un plan estratégico para alcanzar metas y objetivos. El Plan de Mejoramiento Educativo es una herramienta clave para fortalecer procesos institucionales y pedagógicos, mejorando así los aprendizajes de los estudiantes.

El plan se basa en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) actualizado, que define el horizonte formativo y educativo del establecimiento en áreas como lo cognitivo, social, emocional, cultural y valórico. Las acciones programadas en el plan buscan articular áreas de gestión para alcanzar metas y objetivos propuestos.

En general, el Plan de Mejoramiento Educativo busca mejorar la calidad educativa a través de una planificación estratégica y rigurosa, enfocada en fortalecer procesos institucionales y pedagógicos para beneficio de los estudiantes. Esto se logra mediante la articulación de esfuerzos y la gestión profesional de la comunidad educativa.

INTRODUCCIÓN

Nuestra institución educativa está inmersa en una comunidad muy golpeada, por una desigualdad social brutal, que se manifiesta en familias viviendo en un entorno de vulnerabilidad social, delincuencia, narcotráfico, deserción escolar entre otras. Esta realidad, que pareciera ser un obstáculo para la labor educativa, la vemos como una real y efectiva experiencia de posibilitar oportunidades en la vida para nuestros estudiantes, como una forma de transformar su realidad.

En este sentido, las decisiones y acciones para generar una educación de calidad, un liderazgo que promueva la autonomía para fortalecer el desarrollo profesional docente implican necesariamente considerar estas variables contextuales que apunten por un lado potenciar las competencias técnicas del profesorado, pero también, desarrollar la conciencia social y el sentido humanizador de la labor educativa. “Nadie educa a nadie —nadie se educa a sí mismo—, los hombres se educan entre sí con la mediación del mundo”. (Freire, 1970).

Esta mirada, que subyace al enfoque crítico, permite comprender la toma de decisiones en cualquier tipo de contexto, y mejor aún, en uno tan adverso como el que enfrentamos en este momento. Así, la construcción del Plan de mejoramiento educativo se basa en los siguientes aspectos:

- **Sentido protector:** La escuela como un ambiente de protección social a estudiantes y familias. Así, Crear condiciones para el aprendizaje, necesariamente implica hacerse cargo de las necesidades de vulneración social de nuestros estudiantes. Además, a nivel de trabajadores de la educación, hemos propiciado la generación de un buen clima laboral, evitando el agobio y fomentando el autocuidado.



- **Trabajo Colaborativo:** Es el proceso para entender que somos un sistema de trabajo, que todos y todas cumplimos una labor en particular, sin embargo, las sumas de todos los esfuerzos nos permiten alcanzar que nuestra misión se está consolidando. Fundamental, ha sido el trabajo por departamentos de asignatura liderado por UTP y el trabajo en equipo para ejecutar otras actividades institucionales. Sin embargo, el desafío es asociarlo a resultados e integrar más a otros estamentos, como asistentes de la educación o las familias al proceso educativo.
- **Innovación y cambio:** Adaptarnos a nuevas formas de aprender implica necesariamente buscar nuevas formas de enseñar. Se han desarrollado distintas acciones para mejorar el trabajo realizado incorporando otras unidades de trabajo como equipo de comunicaciones, unidad de gestión y recursos y unidad de mantención.
- **Comunicación efectiva:** Utilizando la tecnología y optimización del tiempo es lo esencial. La comunicación desde y hacia la comunidad, uno de los desafíos más difíciles para todas las unidades educativas es la comunicación efectiva.
- **Atención a la diversidad:** Definirnos como escuela pública, es definirnos como escuela de la diversidad.



Marco Teórico

Nuestra sociedad se encuentra en un proceso de constante cambio, lo que evidentemente afecta el sistema educativo actual. En este sentido, las instituciones educativas necesitan contar con instrumentos de gestión que permitan focalizar los esfuerzos para alcanzar los objetivos propuestos.

El plan de mejoramiento educativo es una herramienta que sitúa a los establecimientos en una lógica de trabajo que apunta al mejoramiento continuo de los aprendizajes de todos los estudiantes, para esto, debe comprometer a toda la comunidad a participar y trabajar por mejorar los resultados de un establecimiento y sus prácticas institucionales y pedagógicas. Esta herramienta permite a los establecimientos abordar 4 áreas de proceso que consideran el quehacer habitual de un establecimiento, estas áreas son: Gestión del curriculum, liderazgo escolar, convivencia y gestión de recursos.

El Plan de mejoramiento educativo es una búsqueda permanente de la calidad de los quehaceres pedagógicos de la institución, es en la búsqueda de este trabajo permanente el entender a que nos referimos y contextualizar la terminología involucrada nos permitirá trabajar de manera más eficiente.

Esta planificación estratégica actualmente se inicia con lo que conocemos como una etapa de diagnóstico (juicio o una calificación que se realiza sobre un problema a partir de la observación y el análisis) donde los establecimientos deben analizar los resultados educativos y la autoevaluación de la Gestión Institucional a través del instrumento que permite el análisis de las Prácticas Institucionales y Pedagógicas en el que se registra el nivel de calidad que se le asignó a las Prácticas.

Le sigue una etapa de Planificación, en la que los establecimientos planifican lo que pretenden realizar en un año para mejorar los resultados y las prácticas institucionales y pedagógicas, esta etapa requiere que los establecimientos fijen metas y objetivos que le permitan establecer hacia dónde quiere llegar con las acciones que deben diseñar.

Luego le sigue la etapa de Implementación, que corresponde a todo lo que el establecimiento realiza para ejecutar su Planificación, junto con esto, toma decisiones respecto de ella, es decir, ajusta la Planificación inicial, y cierra con la etapa de Evaluación, la que corresponde al periodo en el cual el establecimiento ya está cerrando su Plan y debe reflexionar en relación a lo que se ha logrado durante el año y de aquello que también se presenta como un desafío para el año siguiente.

Como se puede apreciar las definiciones a la calidad incluyen una amplia gama de conceptos, sin embargo, el trabajo realizado en este diagnóstico y Plan de Mejoramiento Educativo hacen referencia a las tres primeras acepciones reseñadas.

Entendiendo que lo que se busca es la calidad, se debe pasar a entender la forma en que se busca, y esto es mediante la evaluación de los procesos educativos. Por lo tanto, otro concepto que abordara este trabajo es el de evaluación.

El Plan de Mejoramiento Educativo, se compone de cuatro etapas:

1. **Etapa de Diagnóstico:** los establecimientos deben analizar los resultados educativos, resultados de eficiencia interna. Además, en esta etapa es la autoevaluación de la Gestión Institucional a través del instrumento que permite el análisis de las Prácticas Institucionales y Pedagógicas en el que se registra el nivel de calidad que se le asignó a las Prácticas.

2. **Etapa de Planificación:** los establecimientos planifican lo que pretenden realizar en un año para mejorar los resultados y las prácticas institucionales y pedagógicas, esta etapa requiere que los establecimientos fijen metas y objetivos que le permitan establecer hacia dónde quiere llegar con las acciones que deben diseñar.
3. **Etapa de Implementación:** corresponde a todo lo que el establecimiento realiza para ejecutar su Planificación, junto con esto, toma decisiones respecto de ella, es decir, ajusta la Planificación inicial.
4. **Etapa de Evaluación:** corresponde al período en el cual el establecimiento ya está cerrando su Plan y debe reflexionar respecto de lo logrado durante el año y de aquello que se presenta como un desafío para el año siguiente. El establecimiento evalúa globalmente la gestión e implementación del Plan de Mejoramiento Educativo; junto con esto, evalúa, además, el logro de las Metas educativas y de aprendizajes y el logro de los Objetivos asociados a los procesos de mejoramiento, junto con ello, establece las brechas entre lo proyectado y lo alcanzado.

En el contexto de la Reforma Educacional, el Ministerio de Educación (**MINEDUC**) como órgano rector del Sistema de Aseguramiento de la Calidad orienta para que todos los establecimientos del país elaboren un Plan de Mejoramiento Educativo (**PME**) que permite analizar nuestro quehacer y cumplir los propósitos definidos en su Proyecto Educativo Institucional (**PEI**); proyecto que viene a ser la carta de navegación de cada comunidad educativa.

MARCO CONTEXTUAL

SITUACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR

El Colegio municipal Leonardo da Vinci, fue fundado en el año 1877 provincia de Quillota, su orientación es científica humanista, es laico, su sostenedor es la I, Municipalidad de La Cruz, su modalidad de financiamiento es compartida y gratuita.

El Colegio municipal Leonardo da Vinci de dependencia municipal, se encuentra en un área urbana y atiende estudiantes en Sala Cuna, Jardín, Pre básica, Básica, Enseñanza Media y Educación de Adultos, siendo el único establecimiento municipal que cuenta con enseñanza media. El 88% de su matrícula son alumnos de la comuna, donde la fuente principal de ingreso se concentra en labores agrícolas y otros explotan sus terrenos mediante el cultivo de frutos, Flores u Hortalizas. A Nivel Comunal el índice de vulnerabilidad (IVE), es de 87%, a nivel Establecimiento en Educación Básica pose un índice de Vulnerabilidad alto 87%, en enseñanza media de 76%, muchos de nuestros alumnos se encuentran en programas sociales que les permite obtener algún beneficio escolar. El Establecimiento cuenta con Proyecto de Mejoramiento Educativo, PME y adscrito al Programa de Ley SEP, Subvención Escolar Preferencial, Programa de integración escolar PIE estos últimos son solo para los estudiantes de la jornada diurna.

SÍNTESIS DE ANTECEDENTES DEL ENTORNO

Gran parte de los jefes y jefas de familia son trabajadores(as), obrero (as), pequeños comerciantes y empelados de oficios, sin embargo, en los últimos años se ha visto crecer el número de profesionales que provienen de estas familias y un



Porcentaje importante de ellos egresaron de nuestras aulas. También un grupo importantes de familias, especialmente de las que provienen nuestros estudiantes, son mono parentales o disfuncionales con altos índices de madres jefas de hogar, algunas de ellas con mucha violencia intrafamiliar, maltrato infantil o negligencia, drogadicción, alcoholismo, y otras familias en un número no menor, sufre dificultades económicas serias producto del desempleo a consecuencia del cierre de muchas empresas de la Comuna. Sin perjuicio de lo anterior un número importante de nuestros apoderados, son quienes se matriculan en EPJA con el sueño de poder terminar sus estudios.

Durante los últimos años las familias que pertenecen a nuestro colegio se han visto afectadas por diversas condiciones sociales, económicas y culturales que afectan directamente a nuestros estudiantes, pero que a la vez nos proveen oportunidades y desafíos para nuestras orientaciones educativas.

En este sentido, tiene gran relevancia el trabajo conjunto que se realiza entre docentes, administrativos, apoderados y representantes estudiantiles, es decir, entre la comunidad escolar de manera integrada para reencantar y retener a nuestros estudiantes en el camino de los aprendizajes, la formación integral y búsqueda de un futuro prometedor, logrando contrarrestar dificultades como la existencia de familias disfuncionales, la violencia intrafamiliar, la situación de abandono de niños y jóvenes, los altos índices de cesantía, la influencia negativa del consumo de drogas y el alcohol de manera prematura, sumando el bajo grado de escolaridad de Padres y Apoderados entre otras muchas situaciones.

Proyectos que se desarrollan en el establecimiento

1. Proyecto de jornada escolar completa.
2. Proyecto tablets, para NT1, NT2, 1° Básico
3. Proyecto Robótica “Mi Taller Digital”.
4. Proyecto PACE de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior.
5. Evaluación Progresiva para 2do Básico y 7° Año.

SÍNTESIS DE ANTECEDENTES PEDAGÓGICOS

Sellos educativos:

Sello 1 Educación para el desarrollo de talentos: Promover en todos los estudiantes el desarrollo de habilidades, en diversas áreas de la expresión humana: Ciencia, arte, tecnologías, literatura, y deporte, de acuerdo a sus intereses y habilidades.

Sello 2 Compromiso con el Futuro: Preparar a los estudiantes para contribuir activamente a la sociedad, equipándolos con las habilidades y conocimientos necesarios para afrontar los retos futuros.

Valores y competencias: El Colegio Leonardo Da Vinci, centra su enseñanza fundamentalmente con un sentido de vida integrada, de niños y jóvenes culturalmente aptos para manejarse en el mundo global, con proyecciones educativas y personales, que les permitan el tránsito hacia el desarrollo de capacidades e inserción en el mundo laboral, formación técnica y/o profesional, alentándolos siempre a conseguir y utilizar todas las oportunidades existentes y disponibles para su buen desempeño.

PRINCIPIOS Y ENFOQUES EDUCATIVOS:

El Colegio Leonardo da Vinci tiene, absoluta claridad respecto a los fundamentos que sustentan su labor educativa, declarando sus principios que guiarán su proceder educacional.

- 1. Mejoramiento Continuo:** Lo concebimos como el proceso mediante el cual nuestro colegio analiza su realidad, problemáticas, aspiraciones, desafíos en los ámbitos institucionales-pedagógicos, planifica, proyecta objetivos y metas e implementa acciones anuales que permitan avanzar en el desarrollo de sus procesos y prácticas institucionales - pedagógicas, con miras a alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- 2. Inclusión:** En el contexto de la educación es entendida como un derecho social, en el que todos los niños, niñas, jóvenes y adultos acceden a ella en igualdad de condiciones. Nuestro colegio propone la atención a todos los y las estudiantes, sin segregar, ni seleccionar. En este contexto, las familias, por mayor grado de afinidad cultural, política o religiosa podrán escoger nuestro colegio, en función de lo que ofrecemos como horizonte formativo y educativo con el cual están de acuerdo. Nuestro Colegio propiciará la incorporación de alumnos de diversas condiciones sociales, étnicas, religiosas, económicas y culturales y brindará oportunidades a todos los estudiantes en el desarrollo de sus capacidades y talentos respetando sus intereses y su cultura de origen, generando una convivencia democrática donde todos puedan participar.



- 3. Articulación:** Es la práctica de vincular y unir. Esto supone reconocer que nuestro colegio es una organización educativa que está formada por personas diversas y estamentos o unidades que son distintas entre sí y a la vez forman parte de un todo. Se trata de tener la disposición y la actitud para unirse a otros y compartir conocimientos y experiencias, establecer vínculos y relaciones para hacer sinergia y contribuir al mejoramiento de los procesos institucionales - pedagógicos, con la finalidad de impulsar la mejora educativa con una mirada de la educación más amplia, profunda y significativa.
- 4. Participación:** Tiene que ver con la posibilidad de formar parte del Colegio e involucrarse en las diversas actividades que se realizan. Participar tiene que ver con el derecho y oportunidad que tienen todos los integrantes de colegio de compartir información, propuestas, ideas, ser consultados en diversas materias educativas de importancia con la finalidad de construir acuerdos y respetarlos y por ultimo de resolver y tomar decisiones en aspectos que son de la competencia que a cada uno/a le corresponde.
- 5. Compromiso:** Se refiere a la capacidad de tomar conciencia de la importancia de cumplir lo prometido. Se trata de una responsabilidad que cada uno adopta consigo mismo, con las demás personas y con la institución de la cual forman parte. El compromiso se refiere al acto de generar una promesa: "Me comprometo a..." y realizar lo necesario y poner el mayor esfuerzo en lograr los objetivos. Los estudiantes comprometidos, apoderados, docentes y asistentes sienten como propios los valores del colegio, se integran, colaboran, se dedican y están dispuestos a trabajar por el bienestar de todos y cada integrante de la comunidad escolar.

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

Síntesis de los componentes del PEI

Visión : Ser una institución educativa líder reconocida por promover el crecimiento académico, emocional y social de los estudiantes, preparándolos para enfrentar los desafíos de un mundo en constante cambio, invocando el espíritu innovador y multifacético de Leonardo Da Vinci, que inspira, motiva y prepara a los jóvenes para convertirse en ciudadanos responsables del mundo del mañana.

Misión: El Colegio Leonardo Da Vinci, es una institución educativa pública que imparte Enseñanza Pre básica, Básica, Media y Vespertina, y que tiene por finalidad Inspirar a nuestros estudiantes a explorar el vasto mundo del conocimiento con una curiosidad insaciable y una pasión por la innovación, combinando las artes, las ciencias y las humanidades para fomentar mentes creativas y pensadores críticos que contribuyan significativamente a la sociedad.

Sello 1: Educación para el desarrollo de talentos: Promover en todos los estudiantes el desarrollo de habilidades, en diversas áreas de la expresión humana: Ciencia, arte, tecnologías, literatura, y deporte, de acuerdo a sus intereses y habilidades.

Sello 2: Compromiso con el Futuro: Preparar a los estudiantes para contribuir activamente a la sociedad, equipándolos con las habilidades y conocimientos necesarios para afrontar los retos futuros.

Valores y competencias: El Colegio Leonardo Da Vinci, centra su enseñanza fundamentalmente con un sentido de vida integrada, de niños y jóvenes culturalmente aptos para manejarse en el mundo global, con proyecciones educativas y personales, que les permitan el tránsito hacia el desarrollo de capacidades e inserción en el mundo laboral, formación técnica y/o profesional, alentándolos siempre a conseguir y utilizar todas las oportunidades existentes y disponibles para su buen desempeño.

"Fortalecimiento Institucional para la Calidad Educativa"

El diagnóstico institucional se elaboró a partir de información existente en el establecimiento, complementada con la aplicación del instrumento (Ficha técnica) basado en los Estándares Indicativos de Desempeño. Este diagnóstico abordó las principales áreas de la gestión institucional: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia, y Recursos.

Cada dimensión fue analizada considerando aspectos clave que influyen directamente en la calidad educativa, abordando áreas clave como:

Liderazgo efectivo: Desarrollar habilidades de liderazgo en el equipo directivo para impulsar procesos de mejora continua.

Gestión pedagógica innovadora: Implementar estrategias de enseñanza activas y utilizar recursos pedagógicos efectivos.

Convivencia escolar inclusiva: Fomentar un ambiente seguro, respetuoso y participativo para toda la comunidad educativa.

Gestión de recursos eficiente: Optimizar el uso y administración de recursos para apoyar el proceso educativo.

El objetivo es crear un entorno educativo de alta calidad que beneficie a estudiantes, docentes y la comunidad en general.

Ficha técnica

Escala Evaluativa para el Análisis de las Áreas de Proceso

El instrumento aplicado fue diseñado con base en los Estándares Indicativos de Desempeño del Ministerio de Educación de Chile, y consistió en una rúbrica diagnóstica destinada a describir el nivel de calidad en la implementación de prácticas institucionales y pedagógicas. Su propósito fue determinar el grado de desarrollo alcanzado en distintas dimensiones de la gestión escolar, identificando fortalezas consolidadas y aspectos susceptibles de mejora.

A través de esta herramienta, se valoraron prácticas específicas en áreas clave de la gestión educativa, como liderazgo, gestión pedagógica, convivencia escolar y administración de recursos. La aplicación del instrumento se complementó con la revisión de documentación interna del establecimiento, observaciones y trabajo conjunto con los equipos pedagógicos.

Ficha técnica

Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

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

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

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

Análisis de las áreas de proceso

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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 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.			X	
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 revisa y 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		



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

<p>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.</p>			X
<p>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.</p>			X
<p>12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.</p>	X		
<p>13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.</p>			X

1.2. 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 o consoliden 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 motivan y promueven que los estudiantes 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

1.3. 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	



Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				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

1.2. 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

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

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

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

Área Convivencia Escolar

1.1. 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 una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				x
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				x
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			x	
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			x	
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				x

1.2. Dimensión: Convivencia escolar

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

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

1.3. 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 Proyecto Educativo Institucional.				x
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a				x



los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				
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	

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				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

1.2. 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 Proyecto Educativo.				x

1.3. 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



Análisis de los Resultados

- **Análisis Cualitativo de la Gestión Pedagógica del Curriculum**

El análisis de las prácticas del equipo técnico pedagógico (ETP) en la gestión curricular revela un desempeño general favorable, con una clara orientación hacia la calidad en la mayoría de los aspectos evaluados. De las trece prácticas observadas, diez se encuentran en el Nivel de Calidad 4, lo que indica una implementación sólida y efectiva. Las tres prácticas restantes se sitúan en el Nivel de Calidad 2, sugiriendo áreas específicas donde existen procedimientos, pero requieren un fortalecimiento para alcanzar un nivel óptimo.

Fortalezas Clave en la Gestión Pedagógica

El ETP demuestra una planificación curricular robusta y centrada en el estudiante. Las prácticas 1, 2 y 3, todas en Nivel 4, resaltan cómo se organiza la carga horaria y la asignación docente, priorizando las metas formativas, las necesidades de los estudiantes y criterios pedagógicos. La calendarización anual detallada de los objetivos de aprendizaje, incluyendo adecuaciones curriculares, evidencia un enfoque inclusivo y adaptativo.

Además, el monitoreo y la evaluación del aprendizaje son aspectos bien gestionados. La práctica 5 (Nivel 4) indica un seguimiento regular de la cobertura curricular, mientras que la práctica 10 (Nivel 4) subraya la importancia de que las evaluaciones sean corregidas a tiempo y analizadas con los estudiantes, convirtiéndolas en herramientas de aprendizaje. La organización de instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores (práctica 11, Nivel 4) demuestra un compromiso con la mejora continua y la identificación de necesidades de apoyo.

Finalmente, el ETP fomenta una cultura de colaboración y profesionalización docente. La práctica 13 (Nivel 4) sobre la reutilización y mejora de recursos

educativos desarrollados por los docentes es un claro indicativo de una cultura de trabajo colaborativa y de optimización de los recursos existentes.

Áreas con oportunidades de mejora

A pesar de las fortalezas, existen tres áreas que requieren atención para elevar la calidad de la gestión pedagógica:

- **Aseguramiento de la Efectividad de Clases (Práctica 4 - Nivel 2):** Aunque existen procedimientos para evitar interrupciones o suspensiones de clases, la calificación en Nivel 2 sugiere que estos no son completamente efectivos o que la implementación ante la ausencia de un profesor no garantiza actividades pertinentes a la asignatura de manera consistente. Es crucial revisar y fortalecer estos procedimientos para asegurar la continuidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Lineamientos Metodológicos y Estrategias Didácticas (Práctica 6 - Nivel 2):** El hecho de que el ETP proponga y acuerde lineamientos metodológicos generales y estrategias didácticas, pero se encuentre en Nivel 2, implica que estos acuerdos pueden no estar lo suficientemente desarrollados, difundidos, o que su aplicación en la práctica docente no es tan sólida como se esperaría. Se sugiere revisar la claridad, el alcance y la implementación de estos lineamientos.
- **Aseguramiento y Revisión de Planificaciones de Clases (Prácticas 7 y 8 - Nivel 2):** Si bien el ETP asegura que los docentes cuenten con planificaciones de clases (práctica 7) y las revisa para mejorar su contenido (práctica 8), el Nivel 2 en ambas sugiere que este proceso podría ser más sistemático, profundo o efectivo en su impacto en la calidad de las planificaciones. Es posible que las retroalimentaciones no sean lo suficientemente detalladas o que no se realice un seguimiento adecuado de las mejoras.

- **Acompañamiento a la Acción Docente en el Aula (Práctica 9 - Nivel 2):** La calificación en Nivel 2 para el desarrollo de procedimientos de acompañamiento en el aula (observación de clases, análisis del trabajo de estudiantes, reflexión) indica que, si bien existen estas instancias, su implementación podría no ser tan sistemática, profunda o impactante en el desarrollo de capacidades docentes como se desearía. Fortalecer este acompañamiento directo en el aula es fundamental para la mejora continua de las prácticas pedagógicas.
- **Cultura de Trabajo Reflexiva y Profesionalizada (Práctica 12 - Nivel 2):** A pesar de las fortalezas en otras áreas, el hecho de que las instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas se encuentren en Nivel 2, sugiere que estas no están completamente consolidadas o no logran el impacto deseado para fomentar una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada en todo el cuerpo docente.

Conclusión

El equipo técnico pedagógico muestra un compromiso significativo con la calidad educativa y una sólida base en la gestión curricular. Las prácticas relacionadas con la planificación, monitoreo de la cobertura y el uso de evaluaciones como parte del aprendizaje son ejemplares. Sin embargo, para alcanzar la excelencia, es fundamental que el ETP enfoque sus esfuerzos en fortalecer la continuidad efectiva de las clases, la implementación y seguimiento de lineamientos metodológicos, el proceso de revisión y mejora de las planificaciones de clases, el acompañamiento directo en el aula y la consolidación de una cultura de trabajo reflexiva entre los docentes. Abordar estas áreas de mejora permitirá al establecimiento optimizar aún más el proceso de enseñanza-aprendizaje y potenciar el desarrollo profesional de su cuerpo docente.



- **Análisis Cualitativo de las Prácticas de Enseñanza y Aprendizaje en el Aula**

Fortalezas Notables:

- **Claridad en la Comunicación de Objetivos (Práctica 1):** La presencia de una "x" en el nivel 4 indica que los profesores, de manera general, son efectivos al comunicar a los estudiantes los objetivos de aprendizaje y al establecer la conexión entre las actividades y dichos objetivos. Esta claridad es fundamental para que los alumnos comprendan el propósito de su trabajo y se involucren de manera más significativa.
- **Introducción Rigurosa de Nuevos Conceptos (Práctica 2):** Similar a la práctica anterior, el nivel 4 sugiere que los docentes demuestran solidez al introducir nuevos conceptos, priorizando la claridad y el rigor conceptual. Esto sienta una base sólida para la comprensión y el aprendizaje posterior.
- **Manejo del Clima de Respeto y Aprendizaje (Práctica 7):** El nivel 4 en esta práctica señala una gestión efectiva del ambiente de la sala de clases. Los profesores logran mantener un clima propicio para el respeto y el aprendizaje, demostrando habilidad para manejar interrupciones y reconducir la atención de los estudiantes de manera eficiente.
- **Monitoreo, Retroalimentación y Altas Expectativas (Práctica 8):** La evaluación en el nivel 4 sugiere que los docentes realizan un seguimiento constante del trabajo de los estudiantes, proporcionando retroalimentación oportuna, reconocimiento y refuerzo. Mantener altas expectativas sobre las capacidades de los alumnos es un factor clave para su desarrollo y motivación.

Áreas con Potencial de Desarrollo:

- **Variedad de Estrategias de Enseñanza (Práctica 3):** La presencia de una "x" en el nivel 4 indica que, si bien se aplican diversas estrategias, existe la percepción de que aún se podría enriquecer la variedad de metodologías utilizadas. Explorar y aplicar de forma más sistemática estrategias como la comparación, clasificación, analogías, resúmenes, preguntas elaborativas, explicaciones y modelado podría profundizar la comprensión y el compromiso de los estudiantes.
- **Integración de Recursos Didácticos y Tecnológicos (Práctica 4):** Al igual que la práctica anterior, el nivel 4 sugiere una buena disposición hacia la incorporación de recursos, pero quizás con oportunidades para una integración aún más efectiva y alineada con los objetivos de aprendizaje y la motivación de los estudiantes.
- **Fomento de la Práctica y Aplicación Graduada (Práctica 5):** La "x" en el nivel 3 sugiere que, aunque se promueve la práctica, podría haber espacio para fortalecer la graduación, variedad y distribución en el tiempo de las actividades de aplicación. Una planificación más intencionada en este aspecto podría consolidar mejor los aprendizajes.
- **Logro de la Participación Activa de Todos los Estudiantes (Práctica 6):** La evaluación en el nivel 2 indica que este es un área que requiere mayor atención. Lograr que todos los estudiantes se involucren activamente en las diversas actividades de la clase (atención, preguntas, lectura, discusión, ejecución de tareas) es un desafío importante que podría beneficiarse de la implementación de estrategias específicas para fomentar la participación equitativa.

Conclusiones Generales:

El análisis cualitativo revela un cuerpo docente que demuestra fortalezas significativas en la comunicación de objetivos, la rigurosidad conceptual, la gestión del clima de aula y el monitoreo con altas expectativas. Sin embargo, existen oportunidades claras para fortalecer la variedad de estrategias de enseñanza, la integración de recursos didácticos y tecnológicos, la promoción de la práctica y aplicación graduada, y, especialmente, el logro de una participación activa y equitativa de todos los estudiantes.

Abordar estas áreas de potencial mejora podría tener un impacto significativo en la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje, contribuyendo de manera más efectiva al logro de los aprendizajes esperados en todos los estudiantes. Es recomendable profundizar en las prácticas específicas que se llevan a cabo en cada uno de estos puntos para identificar estrategias concretas de intervención y desarrollo profesional docente.

- **Análisis Cualitativo de Apoyo al desarrollo de los estudiantes**

La información proporcionada revela un panorama interesante sobre las prácticas implementadas por el establecimiento educativo en relación con el apoyo integral a sus estudiantes. En general, se observa una tendencia hacia la identificación temprana y el monitoreo de diversas necesidades estudiantiles, lo cual constituye un punto de partida positivo para una intervención oportuna.

En relación con el aprendizaje académico (Práctica 1), la marcación en el nivel 4 sugiere que el establecimiento ha implementado estrategias sólidas para identificar, apoyar y monitorear a los estudiantes con dificultades.

Esto implica la existencia de mecanismos y procedimientos definidos para detectar tempranamente a aquellos que requieren apoyo adicional y realizar un seguimiento de su progreso.



De manera similar, la atención a las dificultades sociales, afectivas y conductuales (Práctica 3) también se sitúa en el nivel 4. Esto indica un compromiso del establecimiento con el bienestar socioemocional de sus estudiantes, a través de la implementación de estrategias para la identificación temprana de problemáticas en estas áreas, así como el apoyo y el monitoreo continuo.

La implementación de estrategias para potenciar a estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos (Práctica 2) se encuentra en un nivel 3. Si bien esto sugiere que existen acciones en este sentido, podría haber oportunidades para fortalecer y diversificar estas estrategias, asegurando que todos los estudiantes talentosos tengan las oportunidades óptimas para desarrollar su potencial.

Un aspecto crucial es la atención a los estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE) (Práctica 4), la cual se sitúa en el nivel 4. La existencia de un plan de trabajo individualizado que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares, trabajo con la familia y seguimiento es un indicador de una práctica inclusiva y bien estructurada.

La identificación y las acciones para asegurar la continuidad de estudiantes en riesgo de desertar (Práctica 5) se encuentran en un nivel 4. Esto denota una preocupación activa por la retención escolar y la implementación de medidas preventivas y de intervención para apoyar a aquellos estudiantes que podrían abandonar el sistema educativo.

Finalmente, el sistema de orientación vocacional (Práctica 6) se ubica en el nivel 4. Esto sugiere que el establecimiento proporciona un apoyo significativo a los estudiantes en la crucial etapa de elección de estudios secundarios y superiores, ofreciendo información relevante y actualizada sobre diversas opciones.

Conclusiones:

En términos generales, el establecimiento parece haber desarrollado e implementado prácticas sólidas y bien definidas en varias áreas clave del apoyo al desarrollo de los estudiantes.



La identificación temprana y el monitoreo constante son elementos centrales en las estrategias implementadas para abordar tanto las dificultades académicas como las socioemocionales. La atención a los estudiantes con NEE y aquellos en riesgo de deserción también se destaca como una prioridad.

Sin embargo, la práctica relacionada con la potenciación de estudiantes con habilidades destacadas podría beneficiarse de una revisión para identificar oportunidades de mejora y asegurar que las estrategias implementadas sean lo suficientemente amplias y diversificadas para atender la variedad de talentos e intereses presentes en el estudiantado.

Este análisis cualitativo inicial proporciona una visión general de las fortalezas y posibles áreas de mejora en la dimensión de "Apoyo al desarrollo de los estudiantes". Para una comprensión más profunda, sería valioso complementar esta información con datos cuantitativos y la perspectiva de los diferentes actores de la comunidad educativa (estudiantes, docentes, familias).

- **Análisis Cualitativo del Liderazgo del Sostenedor**

La información proporcionada se centra en la dimensión del "Liderazgo del Sostenedor" dentro del Área de Liderazgo Escolar. Se evalúan cinco prácticas específicas, calificadas en una escala de 1 a 4, donde presumiblemente 1 representa un nivel más bajo de calidad y 4 un nivel más alto.

Fortalezas Identificadas:

- **Definición y Respeto de Roles:** La práctica número 1, referente a la definición clara y el respeto de los roles y atribuciones del director y el equipo directivo por parte del sostenedor, se sitúa en el nivel 4. Esto sugiere una estructura organizacional sólida y un entendimiento claro de las responsabilidades, lo cual es fundamental para un funcionamiento eficiente de la escuela. El respeto de estos roles fomenta la autonomía y la confianza en el equipo directivo.
- **Comunicación Fluida:** La práctica número 3, relacionada con el mantenimiento de canales fluidos de comunicación, también alcanza el nivel 4. Esto indica una relación de apertura y diálogo constante entre el sostenedor y el equipo directivo. La recepción de inquietudes, la gestión de peticiones y la información oportuna son pilares de una gestión colaborativa y sensible a las necesidades de la escuela.
- **Entrega Oportuna de Recursos:** La práctica número 4 se evalúa en el nivel 4, lo que destaca el compromiso del sostenedor con la provisión a tiempo de los recursos necesarios. Este aspecto es crucial para la implementación efectiva de los planes y proyectos escolares, generando estabilidad y confianza en la gestión.

Áreas de Oportunidad:

- **Establecimiento de Metas Claras:** La práctica número 2, concerniente al establecimiento de metas claras al director, se ubica en el nivel 3. Si bien esto sugiere que existen metas, el no alcanzar el nivel 4 podría indicar una oportunidad para mejorar la claridad, la especificidad o el nivel de desafío de estas metas. Unas metas más definidas y compartidas podrían potenciar aún más la dirección estratégica de la escuela.

- **Gestión Eficaz de Apoyos Acordados:** La práctica número 5, referente a la gestión eficaz de los apoyos acordados, también se sitúa en el nivel 3. Esto implica que, aunque se brindan apoyos, existe margen para optimizar la eficacia de su gestión.

Una revisión de los procesos de gestión de estos apoyos podría identificar áreas de mejora para asegurar que realmente impacten en las necesidades de la escuela.

Conclusiones Generales:

En general, el Liderazgo del Sostenedor, según esta evaluación preliminar, presenta fortalezas significativas en la definición de roles, la comunicación y la entrega de recursos. Estos aspectos son pilares fundamentales para un liderazgo efectivo.

Sin embargo, existen áreas de oportunidad en el establecimiento de metas y la gestión de los apoyos acordados. Abordar estas áreas podría fortalecer aún más el rol del sostenedor como un actor clave en el éxito de la escuela.

Recomendaciones:

- **Revisar y Refinar el Proceso de Establecimiento de Metas:** Se sugiere una revisión conjunta entre el sostenedor y el equipo directivo para asegurar que las metas sean SMART (Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con plazos definidos) y que estén claramente alineadas con la visión y los objetivos estratégicos de la escuela.
- **Analizar y Optimizar la Gestión de Apoyos:** Es recomendable analizar los procesos actuales de gestión de los apoyos acordados para identificar posibles cuellos de botella o áreas de ineficiencia. Se podrían implementar estrategias



Para asegurar que los apoyos se entreguen de manera oportuna y tengan el impacto esperado en la mejora escolar.

Análisis Cualitativo: Liderazgo Formativo y Académico del Director

La información recopilada revela un patrón consistente en el Nivel de Calidad 4 para la mayoría de las prácticas evaluadas dentro de la dimensión de liderazgo formativo y académico del director. Esto sugiere una fortaleza significativa en la manera en que el director ejerce su liderazgo en relación con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), la cultura de altas expectativas, el desarrollo docente, la mejora de prácticas y la conducción efectiva.

Fortalezas Identificadas:

- **Compromiso con Altos Resultados:** La práctica número 1 indica un compromiso sólido del director con el logro de altos resultados tanto académicos como formativos. Esto sienta una base importante para la dirección y las expectativas dentro de la comunidad educativa.
- **Alineación con el PEI:** La práctica número 2 destaca la capacidad del director para instalar y comprometer a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos definidos en el PEI. Esto sugiere una visión clara y una comunicación efectiva de las prioridades institucionales.
- **Cultura de Altas Expectativas:** La práctica número 3 subraya el rol activo del director en la promoción de una cultura de altas expectativas. Al proponer metas desafiantes y mostrar confianza en la capacidad de la comunidad escolar, el director fomenta un ambiente de crecimiento y superación.



- **Gestión Pedagógica y Formativa Efectiva:** La práctica número 4 evidencia una conducción efectiva de la gestión pedagógica y formativa. La capacidad del director para definir prioridades, coordinar, delegar, afianzar lo positivo, establecer acuerdos, detectar problemas y buscar soluciones es crucial para el funcionamiento eficiente del establecimiento.
- **Promoción de una Ética de Trabajo:** La práctica número 7 resalta la promoción de una ética de trabajo por parte del director. Esto contribuye a un ambiente laboral positivo y enfocado en la responsabilidad y el compromiso.
- **Gestión del Cambio y la Mejora:** La práctica número 6, también en Nivel 4, indica que el director orienta a su equipo en la identificación, análisis y evaluación de prácticas para implementar mejoras. Esto demuestra un enfoque proactivo hacia el desarrollo continuo del establecimiento.

Área de Oportunidad:

- **Desarrollo y Aprendizaje Docente (Práctica 5):** La única práctica que se sitúa en el Nivel de Calidad 3 es la relacionada con la promoción y participación del director en el desarrollo y aprendizaje de los docentes. Si bien se indica que el director lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos, comparte reflexiones y retroalimenta, el nivel 3 sugiere que esta práctica podría fortalecerse. Podría explorarse una mayor frecuencia o profundidad en estas interacciones, o la implementación de estrategias más sistemáticas para el desarrollo profesional docente.

Conclusión General:

En general, el análisis cualitativo de esta dimensión revela un liderazgo directivo fuerte y efectivo en el ámbito formativo y académico. El director demuestra un compromiso claro con los objetivos del PEI, promueve una cultura de altas expectativas y gestiona de manera eficaz los procesos pedagógicos y de mejora. La principal área de oportunidad identificada se centra en fortalecer aún más el rol del director en el desarrollo profesional continuo de los docentes. Abordar esta área podría elevar aún más la calidad del liderazgo y, por ende, el impacto en los resultados académicos y formativos del establecimiento.

Análisis de Planificación y Gestión de Resultados:

El análisis de la información revela una implementación inicial pero no consolidada de las prácticas relacionadas con la planificación y gestión de resultados en el establecimiento. Si bien se observan elementos fundamentales presentes, la profundidad y sistematicidad de su aplicación varían significativamente.

Fortalezas Identificadas:

- **Existencia de un Marco Fundacional:** La presencia de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) que define aspectos cruciales como la modalidad, características centrales, misión, visión y perfil del estudiante es un punto de partida sólido. Esto sugiere una comprensión clara de la identidad y los propósitos del establecimiento.
- **Inicio de la Planificación:** El hecho de que el equipo directivo realice una autoevaluación anual para elaborar un plan de mejoramiento (o similar) indica una conciencia de la necesidad de la reflexión interna y la planificación estratégica. Asimismo, la elaboración de un plan con prioridades, metas, estrategias, plazos, responsables y recursos demuestra un intento por estructurar las acciones de mejora.



- **Reconocimiento de la Importancia de los Datos:** La recopilación y sistematización de diversos datos (académicos, formativos, eficiencia interna, clima, satisfacción de padres y contexto) señala una comprensión del valor de la información para la gestión. La existencia de un sistema organizado para estos datos, aunque no se explicita su nivel de sofisticación, también es un aspecto positivo.

Áreas de Oportunidad y Desafíos:

- **Profundización de la Autoevaluación:** Si bien se realiza una autoevaluación, el nivel de calidad "2" sugiere que podría ser un proceso más sistemático, riguroso y participativo, involucrando a diversos actores de la comunidad educativa para obtener una visión más completa de la realidad del establecimiento.
- **Implementación del Monitoreo:** El nivel "2" en el monitoreo periódico del plan de mejoramiento indica que se realiza, pero podría no ser lo suficientemente sistemático, frecuente o efectivo para asegurar el cumplimiento de las metas y realizar ajustes oportunos. Se requiere fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación del avance del plan.
- **Utilización Estratégica de los Datos:** Aunque se recopilan y sistematizan datos, el nivel "2" en su análisis, interpretación y uso para la toma de decisiones sugiere que este proceso podría ser más profundo y estar más integrado en la gestión educativa. Es crucial pasar de la recopilación a una cultura de uso de la evidencia para fundamentar las decisiones pedagógicas y de gestión en todos los niveles.



- **Detalles del Sistema de Datos:** Si bien existe un sistema organizado de datos, el nivel "1" sugiere que podría haber limitaciones en su actualización, protección o facilidad de consulta. Es fundamental asegurar la calidad, seguridad y accesibilidad de la información para que pueda ser utilizada de manera efectiva.

Conclusiones y Recomendaciones:

El establecimiento se encuentra en una etapa inicial de desarrollo en la dimensión de Planificación y Gestión de Resultados. Se han establecido las bases con la existencia del PEI y la realización de procesos de planificación y recopilación de datos. Sin embargo, para alcanzar una gestión de alta calidad, es crucial fortalecer la sistematicidad y profundidad de la autoevaluación y el monitoreo, así como

Consolidar una cultura de análisis y uso estratégico de los datos en la toma de decisiones. Mejorar la organización, actualización, protección y accesibilidad del sistema de datos también es fundamental.

Al avanzar en estas áreas de oportunidad, el establecimiento podrá optimizar sus procesos de planificación, asegurar el cumplimiento de sus metas y, en última instancia, mejorar la calidad de la educación que ofrece a sus estudiantes. Se recomienda una revisión de los procesos actuales para identificar áreas específicas de mejora y la implementación de estrategias concretas para fortalecer estas prácticas.

- **Análisis Cualitativo de la Dimensión Convivencia Escolar**

La información proporcionada revela un panorama generalmente positivo en relación con la convivencia escolar dentro del establecimiento educativo. Al analizar las prácticas evaluadas y sus respectivos niveles de calidad, se observa una tendencia hacia la implementación de políticas, procedimientos y prácticas que



buscan activamente fomentar un ambiente de respeto, valoración, organización y seguridad para todos los miembros de la comunidad educativa.

Fortalezas Identificadas:

- **Promoción del Respeto y Buen Trato (Práctica 1):** La marcada presencia en el nivel 4 sugiere un compromiso sólido por parte del establecimiento en cultivar un ambiente donde el respeto y el buen trato son normas exigidas y promovidas de manera transversal en todos los espacios formativos. Esto sienta una base fundamental para una convivencia positiva.
- **Valoración de la Diversidad y Prevención de la Discriminación (Práctica 2):** La ubicación en el nivel 4 indica una comprensión profunda y una acción sistemática por parte del equipo directivo y docente en reconocer la riqueza inherente a la diversidad. La prevención de la discriminación se percibe como un valor central y una práctica activa dentro de la institución.
- **Existencia y Cumplimiento del Manual de Convivencia (Práctica 3):** El nivel 4 alcanzado en esta práctica denota que el establecimiento no solo cuenta con un Manual de Convivencia claramente definido con normas para la vida en común, sino que además este es conocido por la comunidad educativa y se aplica de manera efectiva. Esto proporciona un marco regulatorio claro y consistente para la convivencia.
- **Implementación de Procedimientos y Rutinas (Práctica 4):** El nivel 3 sugiere que el establecimiento ha logrado establecer procedimientos y rutinas de comportamiento que contribuyen a la fluidez de las actividades diarias. Si bien esto es positivo, existe un margen para alcanzar un nivel superior de optimización y sistematización.



- **Condiciones para la Seguridad Física y Psicológica (Práctica 5):** El nivel 3 indica que el establecimiento se esfuerza por proveer un entorno seguro para los estudiantes en ambos aspectos. Esto implica la existencia de infraestructura adecuada, personal capacitado y protocolos para la recepción de denuncias. No obstante, una evaluación más profunda podría identificar áreas de mejora para fortalecer aún más esta dimensión.
- **Prevención y Enfrentamiento de Conductas Antisociales o Violentas (Práctica 6):** La presencia en el nivel 4 señala que el establecimiento ha desarrollado e implementado estrategias concretas y consensuadas para abordar una variedad de conductas problemáticas, desde las más leves hasta las más graves. Esto demuestra un enfoque proactivo y estructurado para mantener un clima escolar seguro.
- **Prevención y Enfrentamiento del Bullying (Práctica 7):** Similar a la práctica anterior, el nivel 4 alcanzado en este aspecto subraya el compromiso del establecimiento en prevenir y confrontar de manera específica el bullying o la intimidación sistemática a través de estrategias bien definidas. Esto es crucial para garantizar el bienestar emocional de los estudiantes.

Consideraciones y Posibles Áreas de Mejora:

Si bien el panorama general es positivo, la práctica número 4 ("El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas") y la práctica número 5 ("El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente...") se sitúan en un nivel 3. Esto sugiere que, aunque existen acciones implementadas, podría haber oportunidades para:



- **Optimizar y sistematizar aún más los procedimientos y rutinas**, buscando una mayor eficiencia y claridad en su aplicación.
- **Realizar una evaluación exhaustiva de las condiciones de seguridad física y psicológica**, identificando posibles brechas y fortaleciendo los protocolos existentes para alcanzar un nivel de excelencia.

Conclusión:

En general, el establecimiento educativo demuestra un compromiso significativo con la creación y el mantenimiento de una convivencia escolar positiva. Las políticas, procedimientos y prácticas implementadas parecen estar alineadas con la promoción del respeto, la valoración de la diversidad, la seguridad y la prevención de conductas disruptivas. Los niveles de calidad alcanzados en la mayoría de las prácticas son indicativos de un trabajo consistente y efectivo en esta dimensión fundamental para el desarrollo integral de los estudiantes. Sin embargo, la identificación de áreas de mejora en relación con los procedimientos y la seguridad ofrece la oportunidad de fortalecer aún más el ambiente escolar.

Análisis Cualitativo de la Dimensión de Participación

La información recopilada revela un panorama generalmente positivo en cuanto a las políticas, procedimientos y prácticas implementadas por el establecimiento para fomentar la participación y el sentido de pertenencia de sus miembros. La mayoría de las prácticas evaluadas se sitúan en el nivel de calidad 4, lo que sugiere un compromiso sólido con la inclusión y la colaboración dentro de la comunidad educativa.



Fortalezas Destacadas:

- **Fuerte Sentido de Pertenencia Estudiantil:** La práctica número 1 indica que el establecimiento logra generar un sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que se traduce en una motivación para participar en las iniciativas vinculadas al Proyecto Educativo Institucional (PEI). Este es un pilar fundamental, ya que un fuerte sentido de identidad con la escuela impulsa el compromiso y la participación activa.
- **Promoción de la Convivencia y el Fortalecimiento de Lazos:** La práctica número 2 subraya el esfuerzo del establecimiento por crear espacios de encuentro y participación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa. Esta interacción es crucial para construir lazos sólidos y reforzar el sentimiento de pertenencia mutuo, generando un ambiente de colaboración y apoyo.
- **Desarrollo de la Responsabilidad Social:** La práctica número 3 destaca el compromiso del establecimiento en inculcar en los estudiantes un sentido de responsabilidad hacia su comunidad, entorno y sociedad, motivándolos a realizar aportes concretos. Esto no solo fomenta la participación cívica, sino que también fortalece su conexión con el mundo que les rodea.
- **Valoración del Debate y la Expresión Estudiantil:** La práctica número 4 resalta la importancia que el establecimiento otorga a la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes, siempre en un marco de respeto. Esta práctica contribuye al desarrollo del pensamiento crítico, la comunicación efectiva y la participación informada.
- **Funcionamiento Efectivo del Consejo Escolar:** La práctica número 5 señala que el Consejo Escolar opera de manera efectiva, lo que implica que se constituye como un canal real para la participación de todos los estamentos en la toma de decisiones y la gestión del establecimiento.
- **Participación Estudiantil a Través de Instancias Formales:** Las prácticas número 6 y 7 evidencian el apoyo y la promoción de la participación estudiantil a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, elegidos



Democráticamente. De manera similar, se fomenta la participación de padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso, reconociendo su rol activo en la vida escolar.

- **Consejo de Profesores como Instancia Fundamental:** La práctica número 8 destaca la valoración del Consejo de Profesores como un espacio periódico y fundamental para discutir temas relevantes para la implementación del PEI. Esto asegura la participación activa del cuerpo docente en la dirección y el desarrollo del establecimiento.
- **Comunicación Fluida y Eficiente:** La práctica número 9 indica que el establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para mantener informados a apoderados y estudiantes sobre su funcionamiento. Una comunicación clara y oportuna es esencial para fomentar la confianza y la participación informada.
- **Receptividad y Apertura a la Comunidad:** Finalmente, la práctica número 10 subraya la receptividad del establecimiento hacia las necesidades e intereses de apoderados y estudiantes, al contar con canales claros para recibir sugerencias, inquietudes, críticas y aportes. Esta apertura demuestra un compromiso genuino con la participación y la mejora continua.



Conclusiones Generales:

En general, el análisis cualitativo de esta dimensión de participación revela un establecimiento que activamente implementa políticas, procedimientos y prácticas que buscan involucrar a todos sus miembros. El énfasis en generar sentido de pertenencia, promover la comunicación, valorar la opinión y facilitar la participación a través de diversas instancias formales (Consejo Escolar, Centro de Estudiantes, Centro de Padres, Consejo de Profesores) son indicadores de una cultura escolar que fomenta el compromiso y la colaboración.

Los resultados sugieren que el establecimiento ha logrado establecer mecanismos efectivos para la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, lo cual es fundamental para construir un ambiente escolar positivo, inclusivo y orientado al logro de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional.

Este análisis proporciona una base sólida para reflexionar sobre las fortalezas existentes y las posibles áreas de mejora dentro de la dimensión de participación. Se recomienda continuar fortaleciendo estas prácticas y explorar nuevas formas de involucrar aún más a todos los miembros de la comunidad educativa en la vida del establecimiento.

Análisis Cualitativo del Área de Gestión de Recursos (Dimensión: Gestión del Recurso Humano)

El análisis de la información proporcionada en la tabla revela una situación mixta en la gestión del recurso humano del establecimiento. Si bien se observan fortalezas importantes en algunos aspectos, existen áreas de oportunidad significativas que podrían fortalecer la idoneidad, el compromiso y la motivación del cuerpo docente.

Fortalezas Identificadas:

- **Planta Docente Adecuada (Práctica 1):** El hecho de que el establecimiento cuente con la planta requerida por normativa, con definiciones claras de cargos y funciones, constituye una base sólida para la implementación del plan de estudios y el cumplimiento de los objetivos educativos. Esto sugiere una planificación inicial adecuada en términos de dotación de personal.
- **Protocolos de Desvinculación Claros (Práctica 7):** La existencia de protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias previas, denota una gestión administrativa transparente y respetuosa hacia los trabajadores, lo cual puede contribuir a un clima laboral de mayor confianza y seguridad jurídica.

Áreas de Oportunidad y Desafíos:

- **Ausentismo y Reemplazos (Práctica 2):** El nivel 2 en la implementación de mecanismos para reducir el ausentismo y gestionar los reemplazos sugiere que, si bien existen esfuerzos, aún no se han alcanzado niveles óptimos de eficiencia. Un alto ausentismo puede impactar la continuidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y generar sobrecarga en otros docentes. Es crucial analizar las causas del ausentismo y fortalecer el sistema de reemplazos.
- **Atracción y Retención de Talento (Práctica 3):** El nivel 4 en la implementación de estrategias para atraer y retener a los mejores profesores indica una debilidad importante.



En un contexto educativo competitivo, no contar con condiciones de trabajo altamente atractivas puede dificultar la incorporación de profesionales destacados y aumentar la rotación del personal, lo que a su vez afecta la estabilidad y la calidad educativa.

- **Evaluación y Retroalimentación del Desempeño (Práctica 4):** Similar a la práctica anterior, el nivel 4 en los procesos de evaluación y retroalimentación sugiere que estos procesos no están siendo implementados de manera efectiva o con la orientación adecuada para la mejora continua. Una evaluación robusta y una retroalimentación significativa son fundamentales para el desarrollo profesional docente y administrativo.
- **Diagnóstico de Necesidades de Perfeccionamiento y Formación Continua (Práctica 5):** El nivel 4 en este aspecto revela una carencia significativa en la identificación de las necesidades de desarrollo profesional del profesorado y en la implementación de políticas de formación continua relevantes y valoradas. Un programa de perfeccionamiento bien diseñado es esencial para mantener al equipo docente actualizado y motivado.
- **Reconocimiento del Equipo Docente (Práctica 6):** El nivel 1 en la valoración y el reconocimiento del trabajo docente por parte del equipo directivo es preocupante. La falta de sistemas de reconocimiento puede impactar negativamente en el compromiso y la moral del profesorado, disminuyendo su motivación y sentido de pertenencia.
- **Clima Laboral (Práctica 8):** Aunque se marca un nivel 1, lo cual es positivo, es importante profundizar en los aspectos que contribuyen a este clima laboral positivo, colaborativo y de respeto. Mantener y fortalecer este ambiente es crucial para el bienestar del equipo y la efectividad del trabajo.



Conclusiones y Recomendaciones:

En general, el establecimiento presenta una gestión del recurso humano con una base normativa cubierta, pero con desafíos importantes en la atracción y retención de talento, la implementación efectiva de procesos de evaluación y retroalimentación, el desarrollo profesional docente y el reconocimiento del profesorado.

Se recomienda al establecimiento:

- Realizar un análisis profundo de las causas del ausentismo y diseñar estrategias específicas para reducirlo, así como optimizar el sistema de reemplazos.
- Desarrollar e implementar estrategias concretas y competitivas para atraer y retener a los mejores profesores, analizando las condiciones laborales ofrecidas en el mercado educativo y las expectativas del profesorado.
- Revisar y fortalecer los procesos de evaluación y retroalimentación del desempeño, asegurando que estén orientados a la mejora continua y que proporcionen información valiosa y oportuna a los docentes y administrativos.
- Establecer un procedimiento sistemático para el diagnóstico de las necesidades de perfeccionamiento docente, involucrando a los profesores en este proceso, y diseñar e implementar un plan de formación continua que responda a estas necesidades y sea valorado por el equipo.
- Implementar sistemas de reconocimiento formal e informal para valorar el trabajo y el compromiso del equipo docente, lo que puede incluir reconocimientos públicos, oportunidades de desarrollo, y una comunicación constante de agradecimiento.
- Mantener y fortalecer el clima laboral positivo, identificando los factores que contribuyen a él y promoviendo activamente la colaboración y el respeto.



Al abordar estas áreas de oportunidad, el establecimiento podrá fortalecer significativamente la gestión de su recurso humano, lo que se traducirá en un cuerpo docente más idóneo, comprometido y motivado, impactando positivamente en la calidad de la educación ofrecida.

Análisis Cualitativo de la Gestión de Recursos Financieros y Administración

La información proporcionada revela un panorama generalmente positivo en cuanto a la gestión de recursos financieros y la administración del establecimiento educativo. Al analizar el nivel de calidad de las prácticas evaluadas, se observa una tendencia hacia la consolidación y el cumplimiento de los aspectos fundamentales.

Fortalezas Destacadas:

- **Gestión Eficaz de Matrícula y Asistencia (Práctica 1):** El hecho de que el establecimiento complete sus cupos disponibles y alcance un alto nivel de asistencia sugiere una buena reputación y una gestión administrativa eficiente en la captación y retención de estudiantes. Esto impacta positivamente en la estabilidad financiera y el funcionamiento general de la institución.
- **Cumplimiento Normativo (Práctica 5):** La ausencia de sanciones por parte de la Superintendencia es un indicador sólido de que el establecimiento opera dentro del marco legal vigente. Esto genera confianza en la comunidad educativa y evita posibles complicaciones legales y financieras.
- **Atención y Gestión de Programas de Apoyo (Práctica 6):** La proactividad del establecimiento al estar atento y gestionar programas de apoyo demuestra una visión estratégica orientada a la mejora continua y al aprovechamiento de recursos externos que puedan beneficiar su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y su Plan de Mejoramiento.



- **Generación de Alianzas Estratégicas (Práctica 7):** La creación y utilización de redes y alianzas estratégicas en beneficio de estudiantes y docentes, alineadas con el PEI, evidencia una comprensión de la importancia de la colaboración y la optimización de recursos externos para enriquecer la experiencia educativa.

Aspectos con Nivel de Calidad Consolidado (Nivel 4):

- **Contabilidad y Rendición de Cuentas (Práctica 4):** La práctica de llevar la contabilidad al día y de manera ordenada, junto con la rendición pública de cuentas según los lineamientos de la Superintendencia, refleja transparencia y responsabilidad en el manejo de los recursos. Esto es crucial para la confianza de la comunidad y el cumplimiento normativo.

Aspectos con Nivel de Calidad en Desarrollo (Nivel 3):

- **Ejecución y Control Presupuestario (Práctica 3):** Si bien se cumple con la ejecución de gastos según el presupuesto, el nivel 3 sugiere que podría haber oportunidades para fortalecer los mecanismos de control y seguimiento del cumplimiento presupuestario a lo largo del año. Una gestión más rigurosa en este aspecto podría optimizar aún más el uso de los recursos.

Aspectos con Nivel de Calidad Inicial (Nivel 2):

- **Elaboración del Presupuesto (Práctica 2):** El hecho de que el establecimiento cuente con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos es positivo. Sin embargo, el nivel 2 podría indicar que el proceso de conciliación podría ser más profundo, participativo o basado en análisis más detallados de las necesidades reales de cada área.



Conclusiones:

El establecimiento demuestra una gestión de recursos financieros y una administración generalmente sólida, con fortalezas notables en el cumplimiento normativo, la gestión de matrícula y asistencia, la búsqueda de apoyos externos y la creación de alianzas. La contabilidad y la rendición de cuentas se encuentran bien establecidas.

No obstante, existen áreas con potencial de mejora. Fortalecer el proceso de elaboración presupuestaria para asegurar una conciliación más exhaustiva de las necesidades y refinar los mecanismos de control y seguimiento en la ejecución del presupuesto podrían llevar la gestión financiera a un nivel aún mayor de eficiencia y transparencia.

En resumen, el análisis cualitativo sugiere un establecimiento bien encaminado en la gestión de sus recursos financieros y administrativos, con bases sólidas para seguir mejorando y optimizando sus procesos.

Análisis Cualitativo de la Gestión de Recursos Educativos

La información proporcionada evalúa la dimensión de Gestión de Recursos Educativos a través de cinco prácticas específicas, analizando las condiciones y procedimientos que aseguran la adecuada provisión, organización y uso de los recursos necesarios para el aprendizaje en el establecimiento.

Fortalezas Identificadas:

- **Disponibilidad de Instalaciones y Equipamiento:** La práctica número 1 indica que el establecimiento se encuentra en un nivel 3 de calidad en cuanto a la disposición de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes. Esto sugiere que, si bien existen recursos, aún hay margen de mejora para optimizar completamente su impacto en el entorno educativo.
- **Recursos Didácticos Suficientes y Organizados:** La práctica número 2 también se sitúa en un nivel 3, lo que implica que el establecimiento cuenta con una cantidad adecuada de recursos didácticos para apoyar el aprendizaje en todos los niveles. Además, la existencia de normas y rutinas que favorecen su organización y uso es un aspecto positivo que contribuye a la eficiencia pedagógica.

Áreas de Oportunidad y Desafíos:

- **Biblioteca o CRA Operativa:** La práctica número 3 revela una debilidad significativa, ubicándose en el nivel 1. Esto sugiere que la biblioteca o Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA) del establecimiento presenta deficiencias importantes en su operatividad y su capacidad para apoyar el aprendizaje de los estudiantes. Esta área requiere una atención prioritaria para fortalecer el acceso a la información y fomentar la lectura y la investigación.
- **Recursos TIC en Funcionamiento:** La práctica número 4 se encuentra en un nivel 4, lo que indica una fortaleza en la disponibilidad y funcionamiento de recursos de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para apoyar el aprendizaje y la gestión administrativa. Sin embargo, es crucial asegurar la capacitación continua del personal y la integración pedagógica efectiva de estas herramientas para maximizar su potencial.

- **Sistema de Gestión de Recursos:** La práctica número 5 también se sitúa en el nivel 4, lo que denota la existencia de un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, incluyendo procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos. Esta es una fortaleza importante que contribuye a la sostenibilidad y eficiencia en la administración de los recursos.

Conclusiones:

El análisis cualitativo de la dimensión de Gestión de Recursos Educativos revela un panorama mixto. El establecimiento muestra fortalezas en la disponibilidad de recursos didácticos, el funcionamiento de las TIC y la implementación de un sistema de gestión de recursos. No obstante, la operatividad de la biblioteca o CRA se identifica como un área crítica que requiere una intervención significativa. Mejorar este aspecto podría tener un impacto considerable en el apoyo al aprendizaje y el desarrollo de habilidades informacionales en los estudiantes.

Recomendaciones:

- **Biblioteca/CRA:** Realizar una evaluación exhaustiva de las necesidades y recursos de la biblioteca o CRA. Desarrollar un plan de mejora que incluya la actualización del acervo bibliográfico, la implementación de servicios de apoyo al aprendizaje, la creación de un espacio funcional y atractivo, y la asignación de personal capacitado.
- **Instalaciones y Equipamiento:** Si bien se encuentra en un nivel aceptable, explorar oportunidades para optimizar aún más los espacios y el equipamiento en función de las necesidades pedagógicas y el bienestar estudiantil.
- **Recursos TIC:** Asegurar la continuidad de la capacitación docente en el uso pedagógico de las TIC y promover la integración de estas herramientas en las



planificaciones de aula. Evaluar periódicamente la obsolescencia y las necesidades de actualización de los equipos.

- **Gestión de Recursos:** Mantener y fortalecer el sistema de gestión existente, asegurando la aplicación rigurosa de los procedimientos de mantención, reposición e inventario.

Este análisis cualitativo proporciona una visión detallada del estado de la gestión de recursos educativos en el establecimiento, identificando tanto sus puntos fuertes como las áreas que requieren atención para mejorar la calidad del proceso educativo.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Plan de mejoramiento Colegio Leonardo da Vinci

Dimensión	Sub dimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular. Apoyo al desarrollo de los estudiantes.	Continuidad efectiva de las clases, implementación y seguimiento de lineamientos metodológicos y el proceso de revisión y mejora de las planificaciones de clases.	Aumentar en un 20% el nivel de implementación de los lineamientos metodológicos definidos en las planificaciones de clase, evidenciado en las observaciones de aula y el análisis de las planificaciones durante el segundo semestre del año escolar en comparación con el primero.	Realizar talleres de capacitación trimestrales dirigidos a los docentes, enfocados en la comprensión y aplicación práctica de los lineamientos metodológicos institucionales en sus planificaciones y prácticas pedagógicas.	Unidad técnico pedagógica.
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula.	Fortalecer las prácticas pedagógicas del cuerpo docente para promover un aprendizaje más activo, equitativo y enriquecido en	Aumentar en un 15% la participación activa y equitativa de todos los estudiantes	Utilizar técnicas de aprendizaje activo, estrategias para fomentar la participación	Unidad técnico pedagógica.



		<p>todos los estudiantes. UMC UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES</p> <p>en las actividades de aula durante el próximo semestre académico, según la observación sistemática y el análisis de las interacciones en clase.</p>	<p>equitativa, uso de recursos didácticos y tecnológicos interactivos.</p>		
Liderazgo	Liderazgo del director.	Fortalecer el liderazgo del sostenedor para optimizar la gestión y el desarrollo del establecimiento educativo.	Aumentar en un 50% el nivel de calidad de las prácticas del sostenedor evaluadas en nivel 2 a nivel 3 o 4 dentro del próximo semestre escolar.	Implementar reuniones trimestrales de comunicación formal y estructurada entre el sostenedor y el equipo directivo, con actas de acuerdo y seguimiento de las peticiones realizadas, para asegurar canales fluidos y una gestión oportuna de las inquietudes y recursos.	Director
Liderazgo	Planificación y gestión de los resultados.	Fortalecer el liderazgo del director como agente clave en el desarrollo profesional continuo de los docentes, impactando positivamente en sus prácticas pedagógicas.	Aumentar en un 25% la participación activa de los docentes en instancias de desarrollo profesional	Diseñar e implementar al menos dos "Comunidades de Aprendizaje Profesional" (CAP) lideradas por el director durante el segundo semestre,	Director



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

			<p>lideradas o promovidas directamente por el director durante el segundo semestre del año escolar en curso, evidenciado en registros de participación y retroalimentación.</p>	<p>enfocadas en temáticas pedagógicas priorizadas por el equipo docente y que incluyan la discusión de prácticas, análisis de casos y retroalimentación entre pares y del director.</p>	
Convivencia	Formación Convivencial.	Fortalecer la formación integral de los estudiantes, promoviendo el desarrollo de habilidades socioemocionales, éticas y de autocuidado, a través de la implementación efectiva de programas formativos y la articulación de la comunidad educativa.	Lograr que el 90% de los estudiantes se sienta capaz de identificar y manejar sus emociones de forma constructiva, y el 80% de los padres y apoderados participen activamente en al menos dos actividades formativas orientadas al desarrollo socioemocional de sus hijos.	Diseñar e implementar un "Programa de Bienestar Emocional y Habilidades para la Vida" que incluya talleres mensuales para estudiantes (abordando manejo de emociones, resolución pacífica de conflictos y toma de decisiones responsables), y sesiones bimensuales para padres y apoderados (sobre estrategias de crianza positiva y comunicación efectiva), con la	Encargada de convivencia escolar



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

participación activa del equipo de Convivencia Escolar y el equipo directivo. El programa será monitoreado a través de encuestas de satisfacción y percepción, y los resultados serán evaluados trimestralmente para realizar ajustes.

Convivencia	Formación.	Fomentar un ambiente escolar positivo y seguro que promueva el bienestar emocional y social de toda la comunidad educativa.	Reducir en un 20% los incidentes de conflicto y mejorar la percepción de bienestar emocional en un 15% entre estudiantes y apoderados para finales del año escolar 2025, evidenciado por los resultados de encuestas de satisfacción y percepción, y el registro de convivencia escolar.	Realizar talleres mensuales para estudiantes sobre manejo de emociones, resolución de conflictos y toma de decisiones, y sesiones bimensuales para padres y apoderados sobre crianza positiva y comunicación efectiva. Se realizará un monitoreo trimestral de los resultados y ajustes al programa según sea necesario.	Encargada de convivencia escolar
--------------------	------------	---	--	--	----------------------------------



Gestión de recursos	Gestión del personal.	Fomentar un ambiente escolar positivo y respetuoso que promueva el bienestar y el desarrollo integral de todos los miembros de la comunidad educativa, fortaleciendo la calidad de las relaciones interpersonales y la resolución pacífica de conflictos.	Para finales del año escolar 2025, incrementar el porcentaje de docentes y estudiantes que perciben el clima laboral y de convivencia como "positivo, colaborativo y de respeto" (Nivel 4), pasando del 80% actual (según el ítem 8) a un 95%.	Implementar un programa de capacitación continua en habilidades socioemocionales y resolución de conflictos para docentes y personal administrativo, acompañado de talleres participativos para estudiantes sobre comunicación efectiva y prevención del acoso escolar, con el fin de fortalecer las herramientas de gestión de la convivencia y el fomento del respeto mutuo.	Sostenedor Director
Gestión de recursos	Gestión de los recursos educativos	Fortalecer un ambiente escolar inclusivo y respetuoso que promueva el bienestar emocional y social de todos los miembros de la comunidad educativa, reduciendo significativamente los conflictos y mejorando la cohesión grupal.	Disminuir en un 20% los reportes de situaciones de conflicto o acoso escolar durante el año académico 2025, a través de la implementación de estrategias preventivas y de mediación,	Implementar un programa de "Embajadores de la Convivencia" conformado por estudiantes de distintos niveles, capacitados en mediación de conflictos y promoción del respeto, quienes realizarán actividades de	Sostenedor Director



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

			según los registros del equipo de convivencia escolar.	sensibilización y apoyo entre pares al menos una vez al mes, bajo la supervisión del equipo de convivencia.	
--	--	--	--	---	--



Bibliografía

- **Freire, P. (1970).** *Pedagogía del oprimido*. (Aunque el texto solo cita una frase, se asume la obra principal de donde proviene).
- **Ministerio de Educación de Chile.** (Se refiere a las directrices y normativas generales del MINEDUC en relación con la gestión escolar y los planes de mejora educativa).
- **Ministerio de Educación de Chile.** *Estándares Indicativos de Desempeño*. (Documento oficial del MINEDUC que sirve de base para el diagnóstico institucional mencionado).
- **Ministerio de Educación de Chile.** *Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo (PME)*. (Se asume que el PME es un documento o una serie de lineamientos establecidos por el MINEDUC).
- **Ministerio de Educación de Chile.** Proyecto Educativo Institucional (PEI). (Documento marco de cada establecimiento educativo, cuyo formato y requerimientos son orientados por el MINEDUC).
- **Ministerio de Educación de Chile.** Ley de Subvención Escolar Preferencial (*SEP*). (Marco legal que rige este programa).
- **Ministerio de Educación de Chile.** *Programa de Integración Escolar (PIE)*. (Marco programático y legal que rige esta iniciativa)
- **Ley Nro. 20.370.** Diario oficial de la República de Chile, Santiago, Chile 12 de septiembre 2009.
- **MINEDUC. (2015).** Orientaciones para la revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional.
- **Freire, p. (1970).** *Pedagogía del Oprimido*. México siglo XXI.