



Informe sobre la renovación de operadores

Midtown Academy

Escuelas Públicas de la Ciudad de Baltimore
Oficina de Nuevas Iniciativas, Sala 319B
Oficina de Logro y Responsabilidad, Sala 201
200 E. North Avenue
Baltimore, MD 21202
www.baltimorecityschools.org

INTRODUCCIÓN DEL INFORME

Propósito del informe

El informe de recomendación sobre la renovación de operadores es un resumen de las conclusiones relativas a la renovación del chárter o el contrato para una escuela dirigida por un operador y la recomendación sobre la renovación resultante. Las Escuelas Públicas de la Ciudad de Baltimore ("Escuelas de la Ciudad") recopilan y analizan la documentación, incluida la solicitud de renovación de la escuela, una evaluación del desempeño de la escuela basada en la rúbrica de renovación, la Revisión de efectividad escolar ("SER") realizada in situ en cada escuela, el Informe de la Encuesta 5Essentials para estudiantes y docentes, y la consideración de toda la demás información relevante.

El criterio de renovación de las Escuelas de la Ciudad se basa en la ley estatal (sección 9-101, *et seq.*, CÓDIGO ANOTADO DE MARYLAND, EDUC.) y la política IHBJ de la Junta de Comisionados Escolares de la Ciudad de Baltimore ("Junta") y los reglamentos administrativos asociados (IHBJ-RA y JFA-RA). La política IHBJ de la Junta requiere que las escuelas con posibilidad de renovación se evalúen con base en varias mediciones, que incluyen, entre otras, las siguientes:

- **Logro estudiantil** (desempeño en las evaluaciones estatales, mediciones de crecimiento/valor agregado, indicadores únicos, programación académica para poblaciones de estudiantes especiales y fidelidad de la escuela a su chárter o contrato)
- **Ambiente escolar** (ausencia crónica, suspensiones, tendencias de inscripción, datos de elección de escuela y resultados de encuestas escolares)
- **Gestión financiera y gobernanza** (auditorías anuales, presentaciones de presupuestos escolares, gestión de subvenciones, documentación de la junta; cumplimiento/adherencia a las leyes, normas y reglamentos federales, estatales y locales)
- Un hallazgo general de que no es efectiva en cualquiera de las áreas clave (logro estudiantil, ambiente escolar o gestión financiera/gobernanza) puede ser la base de una decisión de no renovación.

El proceso de renovación es un componente de la revisión anual por parte de las Escuelas de la Ciudad de sus escuelas, diseñado para garantizar que los estudiantes y las familias de todo el distrito tengan acceso a opciones escolares que satisfagan sus intereses y necesidades. El marco fue desarrollado originalmente en 2011 por el Grupo de Trabajo de Partes Interesadas de Renovación (compuesto por operadores escolares de una variedad de tipos de escuelas, Escuelas Públicas de Apoyo de Elección, la Red de Escuelas Chárter de Maryland y el personal del distrito) que trabajó a fin de desarrollar una metodología para evaluar el desempeño de escuelas dirigidas por operadores. El resultado: un marco de renovación justo, transparente y riguroso que refleja la naturaleza única de las escuelas y las contribuciones innovadoras al logro estudiantil, utilizado por primera vez en el año escolar 2012-2013, y un proceso para revisar y actualizar el marco cada año.

Al final del ciclo de renovación de cada año, el personal involucra a los operadores y otras partes interesadas clave en una revisión del proceso para identificar áreas de mejora que podrían abordarse mientras se mantiene un nivel de previsibilidad para las escuelas que se renovarán el año siguiente. La ronda de revisión más reciente consideró la transición de la Asociación para la evaluación de la preparación para la universidad y las carreras profesionales ("PARCC") al Programa de Evaluación

Integral de Maryland ("MCAP"), así como la falta de datos de evaluaciones estatales para los años escolares 2019-2020 y 2020-2021 debido a la pandemia de COVID-19. Entre los principales cambios introducidos en el marco como resultado de esta última revisión, se encuentran los siguientes:

- Se amplió el plazo del proceso de renovación para poder considerar las calificaciones del Programa de Evaluación Integral de Maryland (MCAP) 2021-2022 antes de hacer las recomendaciones sobre la renovación. El Departamento de Educación del Estado de Maryland ("MSDE") publicó los puntajes del MCAP en enero de 2023. Los datos del MCAP se tienen en cuenta en tres métricas utilizadas en la rúbrica de renovación:
 - Logro estudiantil absoluto
 - Programación efectiva para todos los grupos étnicos y raciales de estudiantes
 - Programación efectiva para los estudiantes con discapacidades

Actualización del MCAP (febrero de 2023): el MCAP, las nuevas evaluaciones estatales de Artes de la lengua inglesa (ELA) y Matemáticas, se administró por primera vez en el año escolar 2021-2022. La mayoría de las escuelas de la ciudad de Baltimore obtuvieron resultados similares en estas evaluaciones, y el promedio de los estudiantes obtuvieron un nivel 2 en las evaluaciones de ELA en los grados 3.º a 5.º, 6.º a 8.º e Inglés 10, lo que indica que los estudiantes demuestran un dominio parcial en esta materia y necesitan apoyo académico adicional para garantizar el éxito en el siguiente nivel de grado.

En cuanto a Matemáticas, las Escuelas de la Ciudad, como Maryland y los distritos escolares de todo el país, experimentaron disminuciones entre 2019 y 2022, y el desempeño promedio de los estudiantes de la ciudad de Baltimore es de nivel 2 en las evaluaciones de Matemáticas para los grados 3.º a 5.º, y de nivel 1 para las evaluaciones de Matemáticas para los grados 6.º a 8.º. El nivel 1 de desempeño indica que los estudiantes aún no han demostrado competencia en la materia y necesitan un apoyo académico sustancial para estar preparados para el siguiente nivel de grado. Para Álgebra I, los resultados fueron una combinación igual de los niveles 1 y 2.

Además, tanto en las evaluaciones de ELA como en las de Matemáticas, el desempeño de muchas escuelas fue tan similar que no fue posible clasificar a cada escuela mediante comparaciones de percentiles dentro de un grupo de desventajas económicas para determinar las calificaciones, como lo han hecho históricamente las Escuelas de la Ciudad en la renovación de operadores. En algunos casos, si se utilizan clasificaciones por percentiles, la diferencia entre las escuelas calificadas como Efectivas y No efectivas en una medida absoluta del MCAP sería una diferencia de solo dos puntos en la puntuación media de la escala, lo que significa que las escuelas con un desempeño similar recibirían calificaciones muy diferentes.

Para abordar la falta de diferenciación evidente en los datos, para el actual proceso de renovación, las Escuelas de la Ciudad han adoptado calificaciones para la medida absoluta del MCAP, que identifica a las escuelas como "En desarrollo" cuando el nivel promedio de desempeño de los estudiantes es de 2 o menos, y como "Efectiva" cuando el desempeño promedio de los estudiantes es de nivel 3. En el proceso de renovación de

este año no se incluirán las calificaciones de "Muy efectiva" y "No efectiva" para los datos absolutos del MCAP.

- La tendencia del logro estudiantil, junto con los datos absolutos y de crecimiento, es una de las tres formas en que se utilizan los datos de la evaluación en la rúbrica de renovación. Debido a la transición al MCAP, los datos de la tendencia no están disponibles para su uso en el proceso de renovación de este año. El peso de esta medición se ha redistribuido a otras en la sección Académica de la rúbrica de renovación.
- La Encuesta 5Essentials de los estudiantes y del personal docente se ha añadido a la revisión de renovación en la sección Académica de la rúbrica. Esta adición ayuda a reducir el peso de las mediciones de la evaluación consideradas en esta sección, a la vez que brinda información valiosa sobre la organización escolar. 5Essentials es una encuesta de diagnóstico respaldada por la investigación que se administra al personal docente y a los estudiantes, y que identifica cinco indicadores que conducen a la mejora de los resultados para todos los estudiantes, incluida la mejora de la asistencia, las tasas de graduación, estudiantes de primer año bien encaminados y mejores calificaciones en las pruebas.¹ Estos son los cinco indicadores:
 - Líderes eficaces
 - Docentes colaboradores
 - Familias involucradas
 - Entornos de apoyo
 - Enseñanza ambiciosa

"Las investigaciones revelan que las escuelas que son sólidas en al menos tres de los cinco indicadores de 5Essentials tienen 10 veces más probabilidades de mostrar ganancias sustanciales en el aprendizaje de los estudiantes que las escuelas débiles en tres o más de los cinco indicadores. Una puntuación baja, incluso en uno solo de los cinco indicadores, reduce la probabilidad de mejora a menos del 10%".² El uso de 5Essentials en el proceso de renovación ofrece a los revisores de la Junta Asesora, a los líderes del distrito, a la Junta de Comisionados Escolares, a las escuelas y al público información adicional sobre cómo las escuelas se están organizando para mejorar la entrega de una enseñanza de alta calidad a los estudiantes.

Los plazos

De acuerdo con la política IHBJ de la Junta, las Escuelas de la Ciudad pueden determinar que una escuela chárter pública es elegible para un plazo de contrato de tres, cinco u ocho años, u optar por la no renovación. El plazo de renovación de ocho años es una opción basada en la política IHBJ actualizada de la Junta. La política IHBJ de la Junta permite que esta considere un plazo de ocho años para las escuelas que tengan "dos o más renovaciones completas consecutivas, incluida la demostración de una programación de calidad para todos los grupos de estudiantes" y que hayan cumplido la norma para una renovación de cinco años en el año de la última revisión. Una recomendación de no renovación en la mayoría de los casos incluye la decisión de cerrar el programa.

¹ https://www.uchicagoimpact.org/sites/default/files/5EOnePager_Nov2019.pdf

² <https://www.uchicagoimpact.org/our-offerings/5essentials>

El proceso

El proceso utiliza los siguientes componentes:

- Rúbrica de renovación (actualizada para reflejar los cambios anteriores)
- Solicitud de renovación
- Tablas de datos preparadas por las Escuelas de la Ciudad
- Revisión de efectividad escolar
- Informe de la Encuesta 5Essentials

El proceso comienza con una revisión por parte de la Junta Asesora de Escuelas Chárter y Dirigidas por Operadores ("Junta Asesora"), cuyos miembros representan fundaciones, organizaciones sin fines de lucro, defensores de la elección de escuelas, operadores escolares y representantes del distrito, y cuya función es asesorar al director ejecutivo sobre renovaciones y otros temas relacionados con las escuelas dirigidas por operadores. Al realizar su revisión, la Junta Asesora examina todos los datos e información, tanto cuantitativos como cualitativos, para evaluar las fortalezas y áreas de mejora de cada programa escolar y hacer recomendaciones acertadas al director ejecutivo.

El director ejecutivo considera las recomendaciones y la revisión cuantitativa y cualitativa de la Junta Asesora y, a continuación, mediante una revisión administrativa, hace su recomendación a la Junta. En algunos casos, la naturaleza o la gravedad de un problema planteado durante el proceso de renovación es lo suficientemente grave como para darle un peso adicional al formular la recomendación de renovación y, en última instancia, la decisión de renovación, especialmente en los casos en que el problema afecta el bienestar de los estudiantes, el personal o el distrito en su conjunto. En el caso de la sección de gestión financiera/gobernanza, una calificación de no efectiva en cualquiera de los tres elementos que componen esa sección puede dar lugar a una calificación de no efectiva para toda la sección, según la gravedad de las inquietudes.

La decisión final sobre todas las renovaciones de operadores recae en la Junta, que considera las recomendaciones y los fundamentos del director ejecutivo, el informe de renovación de operadores, el testimonio dado en las sesiones de trabajo y las reuniones públicas de la Junta, el contenido del registro oficial y los factores enumerados en la política IHBJ de la Junta y el reglamento administrativo IHBJ-RA para las escuelas dirigidas por operadores, y la política FCA y el reglamento administrativo FCA-RA para las escuelas que no son chárter. Esto incluye la capacidad de la Junta de considerar los términos de renovación parcial previos otorgados a los operadores que han tenido serios desafíos en la renovación anterior que siguen siendo problemas que continúan afectando el bienestar de los estudiantes, el personal o el distrito en su conjunto según las pruebas en este proceso de renovación. En particular, como establece la política IHBJ de la Junta, "[l]a Junta puede decidir que una escuela chárter pública no es elegible para dos renovaciones parciales consecutivas".

Cronograma

Acciones	Fecha
Solicitud de renovación de los operadores	1 de septiembre de 2022
La Junta Asesora de Escuelas Chárter y Dirigidas por Operadores revisa las solicitudes de renovación y asesora al director ejecutivo sobre las recomendaciones de renovación	De septiembre a octubre de 2022, enero de 2023
El distrito presenta a la Junta los hallazgos preliminares con respecto a las fortalezas y áreas de mejora en una reunión pública	9 de noviembre de 2022
El MSDE publica los resultados del MCAP 2021-2022	Enero de 2023
Las escuelas reciben datos sobre las mediciones que tienen en cuenta los resultados del MCAP, incluido el desempeño absoluto, y presentan un apéndice con los resultados del MCAP	Enero/febrero de 2023
Las escuelas reciben la recomendación de renovación del director ejecutivo	Febrero de 2023
Recomendaciones de renovación presentadas a la Junta	14 de febrero de 2023
Sesión de trabajo que brinda a los operadores la oportunidad de brindar un testimonio oral a la Junta en una reunión abierta al público	16 de febrero de 2023
La Junta vota sobre las recomendaciones de renovación	23 de febrero de 2023

Midtown Academy N.º 321

Operador: Midtown Academy, Inc.

Configuración: escuela primaria/intermedia

Tipo: chárter

Inscripción: 196³

Recomendación

Renovación de 8 años con condiciones para revisar las auditorías y el estado financiero del operador en el 3.º y 6.º año

Discusión

El 23 de febrero de 2023, la Junta de Comisionados Escolares de la Ciudad de Baltimore votó para renovar el contrato con Midtown Academy, Inc. para administrar Midtown Academy durante un período

³ Las cifras de inscripción son las inscripciones financiadas para el año escolar 2022-2023.

de ocho años que abarca desde el 1 de julio de 2023 hasta el 30 de junio de 2031, con la condición de que la escuela se someta a una revisión completa de sus auditorías y situación financiera en el tercer y sexto año del contrato. La escuela tiene la calificación de "Eficaz" en lo académico, el ambiente escolar, la gestión financiera y la gobernanza.

Midtown Academy recibe la calificación de "Efectiva" en Fidelidad al chárter/solicitud en general, lo que indica que *la escuela ha implementado la misión expresada en su solicitud de chárter* de "unir comunidades diversas, despertar una pasión duradera por el aprendizaje y desarrollar ciudadanos globales sobresalientes", y que *la misión está clara para la mayoría de las partes interesadas*. El cumplimiento de esta misión se demuestra mediante el uso por parte de la escuela de estrategias de aula receptiva para establecer una cultura y celebrar la diversidad de la escuela. Estas estrategias incluyen; una reunión matutina en la que se reconozca a cada estudiante, que las clases tengan "tiempo para compartir" y que se realicen actividades para construir una comunidad. La escuela se centra en la creación de contenido académico atractivo que conecte la instrucción con los intereses de los estudiantes y utiliza colaboraciones para profundizar el aprendizaje al ampliar la experiencia de los estudiantes en sus vecindarios y entornos. Midtown también ha *hecho un esfuerzo bueno o justo para recopilar datos a fin de evaluar su eficacia y ha implementado estrategias eficaces para abordar cualquier desafío evidente en los datos*. La escuela utiliza las evaluaciones i-Ready y DIBELS, entre otros métodos, para hacer un seguimiento del progreso de los estudiantes y con sus resultados mejorar el aprendizaje personalizado de los estudiantes, y utiliza grupos flexibles para que los estudiantes reciban la instrucción adecuada.

La escuela recibió la calificación de "Muy efectiva" en el crecimiento de la PARCC para Artes de la lengua inglesa (ELA): los grados 3.º a 5.º se ubicaron en el percentil 95 y los grados 6.º a 8.º se ubicaron en el percentil 82. También recibió la misma calificación para Matemáticas: los grados 3.º a 5.º se ubicaron en el percentil 89. Además, obtuvo la calificación de "Efectiva" para Matemáticas para los grados 6.º a 8.º, que se ubicaron en el percentil 70. El percentil de crecimiento estudiantil analiza la medida en que una escuela puede mejorar el desempeño individual de los estudiantes año tras año durante los años escolares 2017-2018 a 2018-2019.

El año escolar 2021-2022 fue el primer año en que se administró la nueva evaluación del estado, el Programa de Evaluación Integral de Maryland (MCAP). La escuela recibe la calificación de "En desarrollo" en Matemáticas del MCAP para los grados 3.º a 5.º y 6.º a 8.º, donde el nivel promedio de desempeño de los estudiantes de la escuela fue de 2, lo que indica que los estudiantes demostraron un dominio parcial y necesitan apoyo académico adicional para garantizar el éxito en el siguiente nivel de grado o curso y para estar preparados para la universidad y su carrera profesional. Este desempeño es similar al de otras escuelas del distrito en estas evaluaciones. Cabe destacar que en ELA para los grados 3.º a 5.º y 6.º a 8.º, la escuela recibe una calificación de "Efectiva", con un desempeño promedio de los estudiantes de nivel 3, lo que indica que los estudiantes demuestran competencia, están preparados para el siguiente grado o curso y están en camino de prepararse para la universidad y su carrera profesional.

Midtown Academy también tiene una alta calificación en varios indicadores relacionados con el ambiente. La escuela recibió la calificación de "Muy efectiva" en Suspensiones. *Cuenta con intervenciones conductuales positivas y ha implementado estrategias efectivas que han mantenido bajas las suspensiones a lo largo del contrato.* Las intervenciones y estrategias incluyen prácticas restaurativas, estrategias de aula receptiva y la estructura CREW para los estudiantes de escuela intermedia, que incluye asesoramiento, apoyo y tutoría, a fin de establecer un ambiente escolar positivo. Midtown recibió una calificación de "Efectiva" en Asistencia de los estudiantes: ausencia crónica. La escuela utiliza incentivos de asistencia mensuales y realiza visitas domiciliarias y conferencias con los/las padres/madres para alcanzar sus metas de asistencia. Si bien la escuela tiene tasas de asistencia más altas y ausencias crónicas más bajas que el promedio del distrito para los mismos grados, experimentó un aumento en las ausencias crónicas antes de pasar al aprendizaje virtual en 2020-2021. La escuela indica que está abordando esta tendencia anterior a la COVID mediante intervenciones más tempranas para los estudiantes que comienzan a tener problemas de asistencia.

La satisfacción con Midtown Academy entre las familias, los estudiantes y los docentes es alta. La escuela recibió la calificación de "Muy efectiva" en la Encuesta familiar del distrito, así como en la Encuesta 5Essentials realizada a estudiantes y docentes. 5Essentials es una encuesta respaldada por investigaciones que identifica cinco indicadores que conducen a mejores resultados para todos los estudiantes, incluida una mejor asistencia y un mayor aumento de las calificaciones en los exámenes, y predicen la capacidad de la escuela para mejorar en los próximos años⁵. La calificación de "Muy efectiva" de la escuela indica que está bien organizada para mejorar en el futuro.

La escuela recibe la calificación de "En desarrollo" en Contenido de auditoría/controles internos, debido a que los gastos superaron los ingresos en cada año analizado en la revisión. Sin embargo, al final de cada año, la escuela tenía suficiente efectivo disponible y gran parte del déficit se explica por los efectos de la pandemia de COVID-19 y por el tamaño de la escuela. La escuela solicita ampliar su tamaño y cuenta con subvenciones condicionales para su expansión, a la espera de la aprobación de las Escuelas de la Ciudad. Se espera que estos cambios mejoren el estado financiero general de la escuela. Para supervisar el estado financiero del operador en el futuro, se recomienda revisar minuciosamente las auditorías del operador y otros documentos financieros en el 3.º y 6.º año del contrato.

Hallazgos (rúbrica de escuela primaria/intermedia)

Categoría 1. ¿Es la escuela un éxito académico?

Subcategoría	Métrica de renovación	Calificación de las Escuelas de la Ciudad
1.1 Logro estudiantil absoluto	Puntaje promedio del MCAP para Matemáticas (de 3.º a 5.º grado)	En desarrollo

	Puntaje promedio del MCAP para ELA (de 3.º a 5.º grado)	Efectiva
	Puntaje promedio del MCAP para Matemáticas (de 6.º a 8.º grado)	En desarrollo
	Puntaje promedio del MCAP para ELA (de 6.º a 8.º grado)	Efectiva
1.2 Crecimiento del logro estudiantil	Crecimiento en el puntaje promedio de la PARCC para Matemáticas (de 3.º a 5.º grado)	Muy efectiva
	Crecimiento en el puntaje promedio de la PARCC para ELA (de 3.º a 5.º grado)	Muy efectiva
	Crecimiento en el puntaje promedio de la PARCC para Matemáticas (de 6.º a 8.º grado)	Efectiva
	Crecimiento en el puntaje promedio de la PARCC para ELA (de 6.º a 8.º grado)	Muy efectiva
1.3 Fidelidad al chárter/solicitud en general	Hasta qué punto la escuela ha implementado por completo la misión expresada en su solicitud chárter y esta misión es clara para todas las partes interesadas. Hasta qué punto la escuela ha entregado programas de alta calidad para todos los subgrupos de estudiantes. Hasta qué punto la escuela está recopilando datos para evaluar su eficacia y ha abordado de manera efectiva cualquier desafío evidente en los datos, en particular, en las áreas de desempeño de subgrupos, inscripción, asistencia de estudiantes, tasas de deserción, porcentaje de cambio de inscripciones y datos de elección de estudiantes/demanda escolar.	Efectiva
1.4 Encuesta 5Essentials para estudiantes y docentes	El grado de organización de la escuela para mejorar.	Muy efectiva
Calificación académica general		Efectiva

Categoría 2. ¿Tiene la escuela un ambiente escolar sólido?

Subcategoría	Métrica de renovación	Calificación de las Escuelas de la Ciudad
2.1 SER, Instrucción muy efectiva	Puntuación de la revisión de efectividad escolar (SER): Instrucción muy efectiva	Efectiva
2.2 SER, Personas talentosas	Puntuación de la revisión de efectividad escolar: personas talentosas	Efectiva
2.3 SER, Visión y compromiso	Puntuación de la revisión de efectividad escolar: visión y compromiso	Efectiva

2.4 Encuesta familiar	Familia: calificación de la satisfacción familiar de la encuesta escolar	Muy efectiva
2.5 Retención de la cohorte	Calificación de la retención de la cohorte	Muy efectiva
2.6 Asistencia de los estudiantes, ausencia crónica	La medida en que la escuela ha aplicado estrategias efectivas que han mantenido la asistencia de los estudiantes en un nivel alto y las ausencias crónicas en un nivel bajo, o que han conducido a una disminución significativa de la ausencia crónica durante el transcurso del contrato.	Efectiva
2.7 Suspensiones	La medida en que la escuela ha aplicado estrategias efectivas que han mantenido las suspensiones en un nivel bajo o que han conducido a una disminución significativa durante el transcurso del contrato.	Muy efectiva
2.8 Programación efectiva para los estudiantes con discapacidades	La medida en que la escuela ha demostrado una sólida trayectoria de crecimiento, es consciente de sus datos y responsabilidades para con los estudiantes con discapacidades, no tiene brechas o ha disminuido las brechas en los datos en lo que respecta a las métricas de desempeño y ambiente para los estudiantes con discapacidades a lo largo del tiempo, y ha implementado procesos, intervenciones y estrategias de manera efectiva y regular para apoyar los resultados de los estudiantes durante el transcurso del contrato.	Efectiva
Calificación del ambiente general		Efectiva

Categoría 3. ¿Ha seguido la escuela suficientes prácticas de gestión financiera y gobernanza?

Subcategoría	Métrica de renovación	Calificación de las Escuelas de la Ciudad
3.1 Contenido de auditoría, controles internos	Hasta qué punto los informes del auditor independiente de la escuela ofrecen opiniones no calificadas y sin ningún punto de gestión en cada uno de los años del plazo del chárter. Hasta qué punto los estados de flujo de efectivo y la relación entre activos y pasivos indican que el operador tiene un desempeño sólido en su medida de liquidez a corto plazo.	En desarrollo

<p>3.2 Capacidad del operador</p>	<p>La medida en que la escuela ha funcionado de forma eficaz, y el operador ha cumplido de manera constante con todos los requisitos estatales y federales de informes, obligaciones fundamentales distritales o federales y no ha recibido ningún Aviso de inquietud o Aviso de reprimenda durante el período del contrato. (La evidencia que se puede considerar incluye el cumplimiento de los requisitos de informes estatales o federales, presentaciones presupuestarias e informes de monitoreo, informes trimestrales y el número relativo, la frecuencia y la gravedad de los Avisos de inquietud o Avisos de reprimenda).</p>	<p>Efectiva</p>
<p>3.3 SER, Liderazgo estratégico/gobernanza</p>	<p>Puntaje de la revisión de efectividad escolar: liderazgo estratégico</p>	<p>Efectiva</p>
<p>Calificación de gestión financiera/gobernanza general</p>		<p>Efectiva</p>