



Trabajo Final Para Obtener el Grado de Magíster Profesional En Educación

Mención Gestión de Calidad

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO
COLEGIO ALTO PEWÉN DE LA COMUNA DE TALCA
REGIÓN DEL MAULE.**

Candidato a Magíster: Ana María Ortega Briones

Tutor Disciplinar: Genaro Moyano

Tutor Metodológico: Amely Vivas

Agosto, 2023

ÍNDICE

2. RESUMEN	3
3. INTRODUCCIÓN	4
4. MARCO TEORICO.	6
4.1 Antecedentes Históricos del PME.	6
4.2 ¿Qué es el Plan de Mejoramiento Educativo (PME)?.....	8
5. Marco Contextual.	12
5.1 Antecedentes académicos.....	15
6. Diagnostico Institucional.....	16
6.1 Análisis de las áreas de proceso	18
7. ANÁLISIS DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.	22
8. ANÁLISIS DE RESULTADOS SEGÚN FORTALEZAS Y DEBILIDADES.	26
9. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO.....	30
10. Análisis final.....	36
11. Bibliografía	37

2. RESUMEN

El presente informe da a conocer de todas las etapas del proyecto de investigación **“Evaluando el mejoramiento educativo en el colegio Alto Pewen. Una alternativa metodológica a la evaluación para el aseguramiento de la calidad”**. Para ello, se incorporará información de las primeras etapas del proyecto, que ya fueron presentadas en entregas anteriores. Luego, se incluirá el avance desarrollado en la última etapa del proyecto.

El propósito de este proyecto de magíster se centró en la realización de un diagnóstico que permitió identificar información relevante y significativa de la organización. El método de investigación consistió en un estudio mejora sobre Proyecto de Mejora Educacional (PME) En este caso, se realizó un análisis sistemático y profundo de la unidad educativa. Esta metodología permitió conocer con mayor detalle el contexto de la institución en estudio, y comprender la historia de ocho años de desarrollo. Sobre esa base fue posible determinar las directrices que debería seguir el liderazgo de esta institución en los próximos años.

3. INTRODUCCIÓN

El PME, como es conocido, o plan de mejoramiento Educativo es una herramienta de planificación estratégica que permite avanzar hacia el logro de los objetivos de un establecimiento educacional y que está en directa relación con su proyecto educativo institucional PEI.

Es muy importante esta herramienta Metodológica, ya que en algunos documentos se habla de que el PME es la Carta de navegación que nos va a permitir llegar hacia los anhelos formativos que tenemos, o sea el PEI, en relación con los objetivos planteados ya sea en un período corto (1 año) o en un período acorde, lo cual corresponde a 4 años, planteados por el MINEDUC respectivamente. Ejemplo de ello es nuestro PEI; en donde se da a conocer la formación con la cual queremos lograr, en este caso específico estudiantes integrales.

Es por eso que tenemos un sello y, por lo tanto, nuestro plan de mejoramiento educativo, el cual nos tiene que ayudar a conseguir esas metas hacia la formación de ese tipo de estudiante que nosotros estamos declarando nuestro PEI.

Hoy el PME es una exigencia que es parte de la Ley 20.248, como marco referencial, o también llamada ley SEP (Subvención Escolar Preferencial), ya que es parte de los requisitos que se nos piden para poder recibir los recursos de esta subvención. Consiste en presentar al ministerio un PME, el cual debe ser elaborado en conjunto con la comunidad educativa y en donde se involucran tanto los estudiantes como los apoderados; ahora desde esta premisa aparece las siguientes interrogantes: ¿Cómo se hace este PME? ¿En qué consiste?

Bueno, este PME, se realiza en base a cuatro áreas fundamentales las cuales corresponden a: **Liderazgo, Gestión pedagógica, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos**, o también conocidas como dimensiones de la gestión escolar. Estas áreas son las que hay que considerar para la elaboración plan de mejoramiento educativo. Es importante saber también que el PME al momento de cumplirse los 4 años pueden ser renovables por otros siguientes 4 años, a excepción de que no se renueva el convenio SEP. La Finalidad es simplemente mejorar la calidad de la educación considerando las cuatro dimensiones ya mencionadas.

4. MARCO TEORICO.

4.1 Antecedentes Históricos del PME.

El Programa Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME) de Enseñanza Básica y Media, en adelante el programa, se inició en el Ministerio de Educación el año 1992, dentro del Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación (MECE-Básica). El programa fue concebido como una estrategia destinada a promover y fortalecer procesos de descentralización pedagógica en todos los establecimientos educacionales subvencionados de enseñanza básica y media del país.

Al año 2000, cuando finaliza el Programa MECE, las autoridades del MINEDUC deciden institucionalizar la estrategia PME, incorporándolo como un programa dependiente de la Subsecretaría de Educación. La experiencia del Fondo PME fue progresivamente abarcando nuevos actores y segmentos del sistema educacional. Actualmente involucra al Ministerio de Educación, Sostenedores Municipales y Subvencionados Particulares, Establecimientos Educacionales y Universidades. El programa tiene dos componentes: (1) Apoyo al diseño e implementación de Proyectos de Mejoramiento Educativo, con foco en mejoramiento de implementación curricular, responsabilidad de resultados de aprendizaje y formación de estudiantes y (2) Transferencia de Recursos Financieros para la ejecución de Proyectos de Mejoramiento Educativo que permitan su ejecución y el cumplimiento de los objetivos planteados.

En el año 2003, se establece un nuevo programa para el mejoramiento de la educación el cual denominan SACGE, el cual hace referencia al “Sistema de Administración y Control de Gestión Educativa”. Es un sistema utilizado en el ámbito educativo para gestionar y controlar diversas actividades y procesos. Administrativos, académicos y de gestión en las instituciones educativas.

El SACGE en Chile se ha desarrollado en el marco de los avances tecnológicos y la modernización de la gestión educativa en el país.

Durante las últimas décadas, Chile ha experimentado importantes cambios en su sistema educativo, tanto a nivel legislativo como en la implementación de políticas y programas.

En el 2008, superó la Ley General de Educación, que establece un nuevo marco normativo para la educación en Chile y fomentó la descentralización y autonomía de los establecimientos educacionales. En este contexto, surgieron iniciativas para mejorar la gestión y la administración de los diferentes establecimientos educacionales.

El desarrollo del SACGE ha buscado mejorar la eficiencia, transparencia y calidad en la gestión educativa, facilitando el acceso a la información relevante para directivos, docentes, estudiantes y apoderados. Además, se ha enfocado en la generación de datos estadísticos que permiten evaluar y monitorear el desempeño de los establecimientos y el sistema educativo en su conjunto.

En resumen, el contexto histórico del SACGE en Chile está relacionado con la modernización y la búsqueda de gestión educativa más eficiente y transparente, adaptándose a los cambios legislativos y tecnológicos que han ocurrido en el país.

Finalmente, en el año 2008 se promulga la ley llamada SEP (Subvención Escolar Preferencial) 20.248, correspondiente a una normativa chilena el cual busca ampliamente reducir las brechas existentes entre los distintos establecimientos educacionales, especialmente vulnerables, sufriendo diversas modificaciones a lo largo del tiempo. Esta ley principalmente establece que los centros educativos que atienden a estudiantes en situación de vulnerabilidad recibirán una subvención adicional por cada estudiante prioritario. Teniendo como objetivo principal el financiamiento de programas y proyectos destinados a mejorar la calidad de la educación; ejemplo de ello la implementación de planes de mejoramiento educativo, la capacitación docente, la adquisición de materiales pedagógicos y el fortalecimiento de la gestión escolar. Además, la ley SEP establece que los establecimientos deben rendir cuentas sobre el uso de los recursos asignados como también los resultados obtenidos al final del proceso.

Se promueve a la vez que exista una participación importante de los integrantes de la comunidad educativa en la toma de decisiones como también formen parte de la elaboración de los proyectos educativos.

La ley SEP ha sido una herramienta estratégica importante para abordar y afrontar la desigualdad histórica de la educación chilena, impulsando procesos de mejoramiento desde la perspectiva de infraestructura, equipamiento y formación de los docentes en los

establecimientos más vulnerables. Sin embargo, también ha sido objeto de debate en cuanto a la implementación como efectividad en la reducción de las brechas educativas.

En este contexto, la aprobación de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) a comienzos de 2008 se perfila como la principal reforma destinada a lograr un alto nivel de equidad en los aprendizajes de los estudiantes más vulnerables. La novedad de la Ley SEP es que no solo corrige un sistema de financiamiento que era neutro respecto de las condiciones socioeconómicas de las familias de los estudiantes (incorporando un considerable monto de recursos adicionales al sistema escolar subvencionado, con un presupuesto superior a los 320.000 millones de pesos para el año 2012), sino que también desarrolla un nuevo modelo de gestión institucional de mejoramiento educativo, en el cual se transfiere la responsabilidad de diseñar e implementar estrategias de mejoramiento pedagógico y de gestión a sostenedores, equipos directivos y docentes de las escuelas, mientras que el nivel central construye las condiciones técnicas financieras y de apoyo para avanzar en un mejor desempeño de los aprendizajes alcanzados por los estudiantes vulnerables (Weinstein, Fuenzalida y Muñoz, 2010).

Finalmente mencionar que una de las exigencias de la ley SEP es implementar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) especialmente en los centros educativos que se encuentren adscritos e inscritos a esta ley, tanto en ejecución como en resultados principalmente.

4.2 ¿Qué es el Plan de Mejoramiento Educativo (PME)?

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es una herramienta de planificación y gestión de los establecimientos educacionales, que les permite guiar el fortalecimiento de sus procesos institucionales y pedagógicos, para así mejorar los aprendizajes de todos sus estudiantes.

Para el diseño del plan, se toma como punto de partida el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada comunidad escolar. Téngase presente que el PEI de cada institución expresa el horizonte formativo y educativo del establecimiento; desde lo cognitivo, social, emocional, cultural y valórico.

El PME es el mecanismo a través del cual las comunidades educativas van tomando decisiones conjuntas para llegar al lugar concebido en el PEI.

El PME, como herramienta que ordena y materializa el proceso de mejoramiento, se requiere trabajar desde dos fases:

Fase estratégica

Es una instancia participativa en la que la comunidad educativa define, en conjunto, lo que quieren abordar para alcanzar una mejora sostenida de la calidad de la educación en el mediano plazo (cuatro años). Es una invitación a diseñar una propuesta de mejoramiento que nazca desde el PEI.

Esta fase se divide en tres etapas:

1. Análisis del PEI

En esta etapa, la invitación es a que las comunidades educativas, en las distintas instancias en las que se reúnen, analicen y reflexionen sobre cómo se puede potenciar el logro de los aprendizajes de sus estudiantes a través de este instrumento.

Además, se invita a las comunidades a definir su política de servicio educativo, en el marco del modelo de gestión de calidad y de las distintas herramientas de gestión institucional (planes solicitados por normativa).

2. Autoevaluación Institucional.

Esta etapa implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de la gestión educativa y pedagógica; y de sus resultados. Proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos.

Todos estos procesos están directamente relacionados con la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes; su base se encuentra en el desarrollo de la trayectoria educativa y formativa y el análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento.

3. Planificación estratégica.

En esta etapa el propósito es definir los objetivos, metas y estrategias y, a partir de ello, identificar los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo en los próximos cuatro años y que orientarán cada periodo anual.

Fase anual.

El propósito de esta fase es priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para concretar progresivamente la propuesta a mediano plazo. En este sentido, cada una de las etapas de los periodos anuales implica acotar la mirada, analizar en detalle los aspectos planteados en la Fase Estratégica y determinar cuál de ellos se abordará cada año.

Esta fase contiene tres etapas:

1. Planificación anual:

Etapla en que se deben establecer prioridades para la propuesta de mejoramiento del año, en función de las necesidades actuales de la comunidad educativa, considerando lo analizado con respecto a su PEI y la interpretación de los datos trabajados durante la fase estratégica.

2. Implementación, monitoreo y seguimiento.

En esta etapa se llevan a cabo las acciones planificadas. Además, contempla procesos de monitoreo y seguimiento que permiten estimar, durante la ejecución del PME, el impacto de las acciones y realizar ajustes que permitan el logro de la propuesta de mejoramiento.

La implementación adecuada de las acciones implica su ejecución según lo planificado, además de estimar, en perspectiva, si estas contribuyen al mejoramiento de los procesos educativos. Para esto se requieren procesos de monitoreo y seguimiento que permitan realizar las adecuaciones necesarias de manera oportuna.

El sistema de monitoreo y seguimiento permitirá:

- a) Visibilizar los problemas de gestión, recursos y de capacidad técnica que afectan la ejecución de las acciones.
- b) Establecer brechas entre aquello que se ha planificado y lo que se está implementando.
- c) Analizar la coherencia y factibilidad de las acciones para tomar decisiones.
- d) Analizar el grado de compromiso de todos los integrantes de la comunidad educativa con los procesos de mejoramiento.

3. Etapa de evaluación

Esta etapa implica realizar una revisión crítica (de aspectos cualitativos y cuantitativos) al final de cada período. Aquí, el equipo directivo y técnico lidera un trabajo colectivo de análisis sobre el impacto de las acciones implementadas y su contribución a las estrategias y, por ende, a la propuesta a mediano plazo.

En este sentido, la información y conclusiones que surgen de la etapa anual de Evaluación posibilitarán la toma de decisiones en torno a las adecuaciones y reformulaciones necesarias para el año siguiente.

En esta etapa es importante considerar:

- a) Aquellos factores externos a la gestión educativa que impactaron en la implementación de la programación anual y, por tanto, en el desarrollo normal del año.
- b) Aquellos factores propios de la gestión educativa que dificultaron o fortalecieron los procesos educativos durante el año.

La participación de distintos actores de la comunidad educativa, por sobre todo la de los docentes, en los espacios que se destinen a evaluar los procesos del año.

5. Marco Contextual.

El Colegio Alto Pewén es un establecimiento educacional particular subvencionado reconocido oficialmente por el estado chileno, ubicado en la calle 21 poniente N°0527 de la ciudad de Talca Región del Maule.

Fue un 11 de junio del año 2010 en que, por resolución del Ministerio de Educación Pública de la época, naciera como escuela de párvulos particular subvencionada “Los Enanitos” en el sector de Doña Florencia en Talca.

En el año 2014 cambia de nombre, al ampliar los niveles a enseñanza básica, debido a que su proyección es subir niveles cada año y al existir una licenciatura de básica sería extraño hacerlo en una escuela de párvulos. Los Enanitos por lo tanto cambia su nombre a Colegio Alto Pewen, debido a los árboles nativos de la flora chilena que se encuentran plantados en su patio.

El establecimiento en la actualidad cuenta con educación desde, pre- básica-básica, hasta 8° básico.

El colegio mantiene un matrícula de 232 estudiantes de los cuales 52 de ellos pertenece al programa de Integración Escolar con diferentes NEE. Este centro educativo se caracteriza por ser un colegio inclusivo que atiende a la diversidad y a las necesidades educativas, además de orientador y articulador un conjunto de acciones que los actores emprenden a favor de la formación de valores de convivencia, respeto por la diversidad de culturas de lugar, de cosmovisión, de etnias, entre otras; participando activamente en la comunidad con colaboración, autonomía y solidaridad. Todo esto responderá a la necesidad de fortalecer el desarrollo y logro de los Objetivos Fundamentales Transversales en el Currículum, así como los principios de convivencia democrática.

El colegio Alto Pewen de la ciudad de Talca, se caracteriza por llevar a cabo su accionar en los valores propios de nuestra idiosincrasia, haciendo partícipes a la comunidad educativa y principalmente destacando el respeto a sus pares como a la diversidad, la honradez, la solidaridad, el cuidado del medio ambiente y la inclusión.

Todos estos aspectos se encuentran inserto dentro del curriculum que día a día trabaja nuestro colegio en beneficio de nuestros estudiantes, como de la comunidad educativa en General.

Visión.

El Colegio Alto Pewen, tiene como compromiso orientar a sus estudiantes a través de un Proceso de Educación Participativa, Innovadora e Integradora dirigido a producir Aprendizajes Significativos y Fundamentales utilizando avances Tecnológicos, en un Clima de Respeto Mutuo, con Igualdad de Oportunidades para Todos, aceptando las diferencias individuales y basando todo el quehacer educativo

en los principios de Calidad, Equidad y Participación, que les permitan proyectarse con éxito en su etapa escolar.

Misión.

“Ser una comunidad educativa que guía a los estudiantes en su formación participativa, comprometida, respetuosas con las personas y normas establecidas que favorezcan la relación con otros, formando de esta manera personas reflexivas, críticas, creativas con logros académicos significativos, cultivando sus talentos, habilidades y aptitudes, con plena conciencia de la responsabilidad hacia el bien común para que sean capaces de insertarse positivamente en un mundo cada vez más globalizado”.

Sellos del Colegio.

Un colegio que promueve el buen trato y la sana convivencia entre los distintos integrantes de la comunidad educativa.

- Un colegio que crea diferentes espacios de cuidado al entorno natural, generando respeto y amor por el medio ambiente.
- Un colegio que desarrolla habilidades cognitivas para el aprendizaje significativos en los estudiantes.
- Un colegio que trabaja integra y fortalece constantemente la formación valórica y afectiva para crear un entorno acogedor y protegido para el estudiante.

5.1 Antecedentes académicos.

PUNTAJES SIMCE COLEGIO ALTO PEWÉN

PRUEBA	CUARTO (2017)	SEXTO (2016)	OCTAVO (2017)
LENGUAJE	263	235	250
MATEMÁTICA	259	225	260

PRUEBA	CUARTO (2018)	SEXTO (2018)	OCTAVO (2019)
LENGUAJE	235	250	245
MATEMÁTICA	221	223	255

ESTÁNDARES DE APRENDIZAJE CUARTO BÁSICO

ESTÁNDARES	LENGUAJE (2017)	MATEMÁTICA (2017)	LENGUAJE (2018)	MATEMÁTICA (2018)
ADECUADO	42,1%	27,8%	26,3%	5%
ELEMENTAL	15,8%	27,8%	15,8%	35%
INSUFICIENTE	42,1%	44,4%	57,9%	60%

ESTÁNDARES DE APRENDIZAJE SEXTO BÁSICO

ESTÁNDARES	LENGUAJE (2016)	MATEMÁTICA (2016)	LENGUAJE (2018)	MATEMÁTICA (2018)
ADECUADO	20%	10%	25%	7,7%
ELEMENTAL	30%	20%	33,3%	38,5%
INSUFICIENTE	50%	70%	41,7%	53,8%

ESTÁNDARES DE APRENDIZAJE OCTAVO BÁSICO

ESTÁNDARES	LENGUAJE (2017)	MATEMÁTICA (2017)	LENGUAJE (2019)	MATEMÁTICA (2019)
ADECUADO	10%	10%	10%	15%
ELEMENTAL	20%	30%	40%	20%
INSUFICIENTE	70%	60%	50%	65%

6. Diagnostico Institucional

Referirnos a un diagnóstico institucional es llevar a cabo un proceso de tipo evaluativo integral de un centro educativo, el cual busca identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos para mejorar tanto su funcionamiento como también rendimiento. La finalidad es presentar los principales resultados de la encuesta proporcionados hacia los integrantes de la comunidad educativa para posteriormente realizar un análisis y presentar la realidad desde la perspectiva cuantitativa. En este proceso de diagnóstico institucional se analizan diversos aspectos, especialmente en el ámbito de Gestión (Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar y Recursos). El objetivo principal es obtener una visión integral de la institución para tomar decisiones informadas y diseñar estrategias efectivas para potenciar el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes.

Es una herramienta esencial para la planificación y la toma de decisiones fundamentadas. Ayuda a identificar áreas que requieren mejoras, así como a reconocer prácticas exitosas que pueden ser replicadas. Además, proporciona una base sólida para el diseño de planes de acción y políticas educativas que promuevan un entorno propicio para el desarrollo integral de no solo estudiantes, sino de toda la comunidad educativa en general. Asimismo, se debe considerar el enfoque inclusivo, buscando garantizar la equidad y la igualdad de oportunidades para todos los que forman parte de este centro educativo.

En resumen, el diagnóstico institucional educativo es una herramienta poderosa para mejorar la calidad de la educación y el funcionamiento de la institución, fomentando un proceso de aprendizaje y crecimiento significativo como el desarrollo integral. Su implementación efectiva puede tener un impacto positivo en la comunidad educativa en su conjunto, pero especialmente en pro de un mejoramiento desde la perspectiva de la Gestión.

Para la obtención de datos cuantitativos, se lleva a cabo un proceso de encuesta en la cual, a un universo de 15 Personas, se consulta respecto de temáticas enfocadas a los principales ámbitos de gestión (Liderazgo-Gestión Pedagógica-Convivencia Escolar y Recursos). Frente a lo anteriormente mencionado se presenta la instrumentalización de la encuesta realizada, conjuntamente con los resultados generales proporcionados por los funcionarios del establecimiento y así poder llevar a cabo el análisis correspondiente como también presentar las posibles estrategias por medio del Plan de Mejoramiento Educativo; a un período de 1 año para ver posibles cambios en pro de la Gestión del Centro Educacional.

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.

6.1 Análisis de las áreas de proceso

- **Área de gestión del currículum** 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.	0	0	8	7
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)	0	7	6	2
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.	0	10	3	2
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.	6	4	5	0

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.	0	0	2	13
2. El sostenedor establece metas claras al director.	0	0	3	12
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente	0	0	0	15
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	0	0	0	15
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	0	0	4	11

Área Formación

1.2 Dimensión: Convivencia Escolar

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).	0	0	8	7
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.	0	0	0	15
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	0	0	2	13
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.	0	0	3	12
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.	0	0	4	11
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.	11	4	0	0

Área Gestión de Recursos

1.3. 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.	0	2	8	5
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	0	0	7	8
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	0	0	5	10
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	0	0	8	7
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.	0	0	13	2
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	0	0	10	5
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	0	3	8	4
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	0	0	8	7

7. ANÁLISIS DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.

Según los resultados presentados por medio de esta herramienta es conocer, comprender y evaluar desde una perspectiva tanto subjetiva como objetiva su funcionamiento actual dentro del centro educativo, identificando las fortalezas como debilidades para así proponer posibles estrategias para mejorar la calidad del sistema educativo y especialmente desde el ámbito de los procesos de Gestión, especialmente con el objetivo de fortalecer los aspectos débiles y potenciar los puntos fuertes. Este tipo de instrumento de análisis es primordial para las posibles tomas de decisiones informadas y el desarrollo de Políticas educativas efectivas que mejoren la calidad de la educación, beneficiando a toda la comunidad educativa de nuestro establecimiento. Finalmente, este proceso de análisis busca una posible mejora de manera continua y así lograr de mejor forma los objetivos planteados dentro de los procesos de Gestión; siendo esto desde la perspectiva del ámbito de Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar y de recursos respectivamente.

En base a los resultados establecidos podemos informar lo siguiente:

1. Desde la perspectiva general, los resultados arrojados dejan en claro que existe una organización, un propósito medianamente claro, de tipo participativo y explícito respectivamente, pero que en ciertos momentos la sistematicidad se puede ver alterado producto de los diversos factores que generan dichos procesos tales como la falta de actualización de protocolos como de reglamentos acordes al establecimiento, también circunstancias externas los cuales pueden generar el incumplimiento de los objetivos planteados tanto curricularmente como de gestión, convivencia escolar y de recursos respectivamente.

2. En relación con el ámbito de la Gestión Pedagógica la mayoría de los encuestados mencionan que existe una calendarización anual de las actividades, como también en base a las cargas horarias de cada uno de los Docentes realizados en conjunto con el equipo de Gestión, enfocado al proceso de mejora; pero existe una problemática en la cual al momento de que se ausenta algún docente no existe actividades complementarias que en cierto grado suplanta la inasistencia, generando atrasos y el no cumplimiento de lo planificado desde la perspectiva de la gestión propiamente tal.
3. Existe un Equipo Técnico Pedagógico a cargo de organizar los horarios correspondientes a cada docente, lo cual es claramente un signo positivo al momento de poder enfrentar ciertas problemáticas de tipo pedagógico curricular y llevar a cabo los cánones establecidos en el reglamento de evaluación, más aún en caso de alguna inquietud en cuanto a rendimiento académico, estrategias metodológicas, recursos pedagógicos, entre otros aspectos.
4. Funcionarios del establecimiento reconocen la existencia de un sostenedor a cargo de la gestión en general, en el cual establece metas claras y precisas acorde a la realidad propiamente tal. Por otro lado, mantiene contacto y presencialidad constante en relación con Dirección como también con el equipo de Gestión ante las diversas circunstancialidades que se pueden producir de manera inesperada. Finalmente se reconoce la eficiencia como eficacia en cuanto a los recursos que se solicitan para el cumplimiento de las estrategias propuestas tanto por el equipo de gestión como también por parte de docentes y comunidad educativa en general.

5. Se establece claramente la existencia de un equipo de Convivencia Escolar a cargo de solucionar problemáticas de tipo socioemocionales como también aspectos conductuales y preventivas avalados por la comunidad educativa. Destacando los procesos de mediación como estrategia de solución frente a las circunstancias emergentes. Conjuntamente con contar con los planes acorde al establecimiento, siendo este Planes de Afectividad, Sexualidad y Género, Formación Ciudadana, deserción escolar, autocuidado, entre otros. Agregar que existe un equipo multidisciplinario en el cual trabajan en conjunto y generan las estrategias pertinentes para abordar las diversas situaciones que pueden emerger. Lamentablemente la participación de padres y apoderados en el compromiso de participar en talleres preventivos como en otras actividades asociadas a ella es baja; lo cual es producto de la falta de involucramiento por parte de docentes como equipo de Gestión en los planes propiamente tal de convivencia escolar y transmitirlo mayormente a la comunidad educativa.
6. En el Establecimiento según los resultados de la encuesta, demuestra claramente la existencia de personal acorde a las necesidades diarias y constantes que se requiere por parte del equipo directivo, como también se realiza procesos de evaluaciones mediante reuniones tanto semanales como mensuales para ir revisando las debilidades a mejorar como las fortalezas a potenciar en pro de una buena gestión pedagógica, administrativa, de recursos entre otros.
7. El clima laboral existente, según la encuesta, se menciona que es de tipo positivo, aunque igualmente se menciona que debe existir mayores talleres de tipo socioemocionales para potenciar mayormente el respeto, la colaboración, el trabajo en equipo, la empatía, entre otros aspectos fundamentales.

8. En el establecimiento cuenta con procesos de evaluación tanto para docentes como para funcionarios en general, aunque lo importante es generar espacios de reflexión ante las debilidades que se pudiesen encontrar, ya sea de manera individual como de manera colectiva. Destacando la perspectiva motivacional y el ambiente hacia el mejoramiento constante lo cual es fundamental dentro de un clima laboral.
9. Según la encuesta, desde la perspectiva laboral, falta mayormente difusión en cuanto a los protocolos de desvinculación, a pesar de que puede ser conocido por la mayoría de los funcionarios; pero también es importante poder trabajarlos de manera conjunta mediante trabajos grupales y abordarlos de manera constructiva, siempre en beneficio de un mayor desarrollo laboral y de mejoramiento más que de amenaza o presión por parte del sostenedor como del equipo directivo respectivamente.

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS SEGÚN FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Dimensiones	Fortalezas	Debilidades
Gestión Pedagógica	1. El establecimiento cuenta con un equipo técnico pedagógico a cargo de organizar y asignar la carga horaria a cada curso, asignando las horas de libre disposición en función del cumplimiento de metas formativas, procesos de aprendizaje significativo y las necesidades como intereses propios de nuestros estudiantes. 2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros) 3. Los profesores utilizan diversos recursos pedagógicos como también el uso de las TICS dentro de sus estrategias de enseñanza.	1. El equipo técnico pedagógico no monitorea de manera sistemática el logro como el cumplimiento de la cobertura curricular, solamente en los momentos de finalización de año como en procesos excepcionales de evaluación. 2. El equipo técnico pedagógico no promueve o mejor dicho de menor forma la adaptación como también la mejora de los llamados recursos pedagógicos como también las TICS 3. Falta de capacitación en base a nuevas propuestas de enseñanza de aprendizaje, tomando en cuenta que existen no solamente nuevos recursos pedagógicos, sino que páginas web de aprendizaje e incluso nuevas estrategias en el uso de herramientas TICS para una clase más efectiva.

	4. El equipo técnico pedagógico realizan una calendarización anual en el cual se establece los objetivos claros acorde a lo solicitado por los planes y programas de estudio, conocimiento previo de los estudiantes y priorización curricular.	
Gestión de Liderazgo	1. Funcionarios del establecimiento reconocen los canales de comunicación de manera transparente y fluida con el sostenedor como también con el equipo directivo. 2. Sostenedor del establecimiento está abierto a evaluar factibilidad de proyectos y necesidades materiales que se presenta en el Colegio. 3. Se destaca al Equipo Directivo con enfoque pedagógico como formativo, con el objetivo de proporcionar los recursos pedagógicos y tecnológicos necesarios para un mejor trabajo dentro del aula de clases.	1. Falta socializar y generar espacios de trabajo con la comunidad educativa en base a los principios claros de nuestro PEI, para así generar mayor representatividad como también el sentido de pertinencia que debe ser propiamente tal. 2. Falta mayor eficiencia como eficacia en los procesos de gestión de los recursos para así enfrentar de manera directa las problemáticas tanto curriculares como socioemocionales respectivamente.

	4. Los roles del Equipo de Gestión están marcados y establecidos acorde a las necesidades de nuestro establecimiento.	
Gestión de Convivencia Escolar	1. El establecimiento cuenta con planes y programas preventivos (drogas, alcohol) como también planes tales como afectividad, sexualidad y género, plan de formación ciudadana, plan de deserción escolar, entre otros. 2. Se destaca la existencia de un equipo multidisciplinario el cual se encuentra a cargo de la resolución de conflictos, mediante los procesos de mediación, situaciones socioemocionales emergentes, promoción de talleres tanto para estudiantes como para docentes respectivamente. 3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos. De tipo participativo y especialmente integral.	1. Falta de talleres extra programáticos como también preventivos, especialmente para padres y apoderados como la comunidad en general. 2. Falta actualizar y socializar aún más el Reglamento Interno de Convivencia Escolar, acorde a las necesidades que hoy, en la actualidad se demanda.

Gestión de Recursos	1. Existencia de Personal idóneo acorde a las necesidades propias del establecimiento, con la documentación actualizada y profesionales comprometidos. 2. El establecimiento cuenta con los implementos necesarios, desde la perspectiva de la infraestructura, en pro de una baja tasa de ausentismo por parte del profesorado y desarrollar su labor de la mejor manera posible. 3. Se cuenta con Recursos tecnológicos (laboratorio computación, data show, pantalla interactiva, internet, Tablet, equipo amplificación, etc.). Como manera de atraer y retener a los buenos profesionales comprometidos con el ámbito educativo.	1. Falta mayor difusión en relación con las políticas de desvinculación como también dar mayor énfasis en las políticas de mejoramiento, en pro de un rendimiento y continuidad del personal tanto docente como administrativo. 2. Falta mayor capacitación y perfeccionamiento tanto para la planta docente como para la planta de asistentes de la educación. 3. Falta mayores instancias de reflexión en base a mejorar aún más las relaciones interpersonales entre los distintos integrantes de la comunidad educativa.
-----------------------------------	--	---

9. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Dimensión: Liderazgo

Objetivo Estratégico	Sub Dimensión	Estrategia	Acciones	Tiempo	Responsable
Afianzar el rol del director, equipo directivo y docentes, para fortalecer una cultura de altas expectativas en el área de las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional con énfasis en el desarrollo pedagógico, integral e inclusivo de los estudiantes.	Liderazgo del director Planificación y gestión de resultados	Diseño y organización para fortalecer y desarrollar la motivación y compromiso del personal de toda la comunidad educativa, con foco en lo pedagógico, integral e inclusivo, con participación en asignación de desempeño colectivo para mejora de la gestión directiva y técnico pedagógica en el mejoramiento de los aprendizajes de los/las estudiantes.	Sistematización de Prácticas pedagógicas.	Anual	Dirección

Afianzar el rol del director, equipo directivo y docentes, para fortalecer una cultura de altas expectativas en el área de las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional con énfasis en el desarrollo pedagógico, integral e inclusivo de los estudiantes.	Liderazgo del director Planificación y gestión de resultados	Generar instancias de Socialización como de reflexión, en conjunto con la comunidad educativa de manera mensual para así generar mayor inclusión como sentido de pertenencia y pertenencia entre los diversos integrantes de la comunidad educativa.	Procesos de Reflexión y trabajo colaborativo con la comunidad educativa en base a los principios propios de nuestro PEI institucional.	Mensual	Sostenedor Dirección
Afianzar el rol del director, equipo directivo y docentes, para fortalecer una cultura de altas expectativas en el área de las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional con énfasis en el desarrollo pedagógico, integral e inclusivo de los estudiantes.	Liderazgo del director Planificación y gestión de resultados	Proporcionar las mayores estrategias posibles acorde a las necesidades propias del establecimiento, ya sea infraestructura, recursos pedagógicos, talleres socioemocionales provenientes de entidades externas, insumos, entre otros elementos.	Instrumentalizar a modo de evidencia sobre las necesidades existentes en el establecimiento, protocolizando dichos procesos y cumpliendo en un período a corto plazo para una mayor eficiencia como eficacia en los resultados tanto académicos como de gestión propiamente tal.	Anual	Sostenedor Dirección

Dimensión: Gestión Pedagógica

Objetivo Estratégico	Sub dimensión	Estrategia	Acciones	Tiempo	Responsable
Fortalecer la Gestión Pedagógica mediante el trabajo colaborativo y coordinado para desarrollar estrategias efectivas que permitan el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral e inclusive de los estudiantes.	Gestión Curricular	Apoyo al desarrollo profesional docente regular y especial. Asesoramiento continuo y sistemático de la gestión pedagógica.	Monitoreo y seguimiento al logro de los resultados de aprendizaje.	Anual	Equipo de Gestión Pedagógica
Apoyo al desarrollo profesional docente regular y especial, con acompañamiento y asesoramiento continuo y sistemático de la gestión pedagógica.	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Apoyo al desarrollo profesional docente regular y especial, con acompañamiento y asesoramiento continuo y sistemático de la Gestión Pedagógica.	Trabajo docente colaborativo	Anual	Jefe Técnico

Apoyo al desarrollo profesional docente regular y especial, con acompañamiento y asesoramiento continuo y sistemático de la gestión pedagógica.	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Apoyo al desarrollo profesional docente regular y especial, con acompañamiento y asesoramiento continuo y sistemático de la Gestión Pedagógica.	Se proporciona cursos de capacitación en relación con estrategias de aprendizaje por medio de la utilización TICS	Anual	Jefe Técnico Dirección Sostenedor del Establecimiento
---	---	---	---	-------	---

Dimensión: Convivencia Escolar

Objetivo Estratégico	Sub dimensión	Estrategia	Acciones	Tiempo	Responsable
Potenciar la implementación de acciones formativas transversales, como acciones específicas por asignatura para el desarrollo de habilidades sociales, interpersonales y resolución de conflictos, favoreciendo el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional de acuerdo con el PEI del Establecimiento.	Formación Convivencia escolar Participación y vida democrática	Implementación de planes de acción en Convivencia Escolar, orientación para el desarrollo de habilidades personales y sociales de los diferentes integrantes del Establecimiento que apoyen el clima de sana convivencia escolar dentro y fuera del aula.	Apoyo a la retención y la convivencia escolar.	Anual	Encargada de convivencia
Potenciar la implementación de acciones formativas transversales, como acciones específicas por asignatura para el desarrollo de habilidades sociales, interpersonales y resolución de conflictos, favoreciendo el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional de acuerdo con el PEI del Establecimiento.	Formación Convivencia escolar Participación y vida democrática	Implementación de planes de acción en Convivencia Escolar, orientación para el desarrollo de habilidades personales y sociales de los diferentes integrantes del Establecimiento que apoyen el clima de sana convivencia escolar dentro y fuera del aula.	Brigada anti-bullying y brigada Ecológica	Anual	Equipo de Gestión

Potenciar la implementación de acciones formativas transversales, como acciones específicas por asignatura para el desarrollo de habilidades sociales, interpersonales y resolución de conflictos, favoreciendo el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional de acuerdo con el PEI del Establecimiento.	Formación Convivencia escolar	Socialización y transparencia en relación con el reglamento interno de nuestro establecimiento, como base fundamental en el desarrollo de una Buena convivencia escolar y que a la vez sea participativa con todos los integrantes de la comunidad educativa al momento de la estructuración como toma de decisiones de forma democrática	Espacios de trabajo colaborativo como cooperativo en relación con la estructuración del reglamento interno y su difusión, destacando reuniones mensuales de apoderados como jornadas propias de convivencia escolar.	Semestral	Equipo de Gestión Docentes Encargada de Convivencia Escolar.
--	--	---	--	-----------	--

Dimensión: Gestión de Recursos

Objetivo Estratégico	Sub dimensión	Estrategia	Acciones	Tiempo	Responsable
Organizar la adquisición de recursos materiales como también el perfeccionamiento que requieren los profesionales para atender a los estudiantes y contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos de acuerdo con las prioridades y situaciones emergentes que lo requieran.	Gestión del personal Gestión de los recursos educativos	Entrega de herramientas de apoyo y seguimiento para gestión y control de recursos en el Establecimiento, con análisis de costo efectividad de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los profesionales para el desarrollo de los procesos educativos en forma efectiva.	Recursos seguridad y espacios educativo.	Anual	Dirección

Organizar la adquisición de recursos materiales como también el perfeccionamiento que requieren los profesionales para atender a los estudiantes y contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos de acuerdo con las prioridades y situaciones emergentes que lo requieran.	Gestión del personal Gestión de los recursos educativos	Entrega de herramientas de apoyo y seguimiento para gestión y control de recursos en el Establecimiento, con análisis de costo efectividad de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los profesionales para el desarrollo de los procesos educativos en forma efectiva.	Recursos de aprendizaje tanto pedagógicos como tecnológicos y especialmente socioemocionales tanto para estudiantes como para la comunidad en general.	Anual	Sostenedor Dirección
Organizar la adquisición de recursos materiales como también el perfeccionamiento que requieren los profesionales para atender a los estudiantes y contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos de acuerdo con las prioridades y situaciones emergentes que lo requieran.	Gestión del personal	Entrega de herramientas de apoyo y seguimiento para gestión y control de recursos en el Establecimiento, con análisis de costo efectividad de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los profesionales para el desarrollo de los procesos educativos en forma efectiva.	Fomentar los procesos de capacitación tanto para docentes como asistentes de la educación acordes a las necesidades del establecimiento, en pro de un mejoramiento en el rendimiento laboral, estrategias, herramientas pedagógicas y talleres socioemocionales.	Semestral	Sostenedor Dirección Convivencia Escolar

10. Análisis final

Desde el año 1992 al año 2000, los PME se orientaron a promover y fortalecer, a través de la metodología de proyectos, los procesos pedagógicos al interior de los establecimientos educacionales. Al año 2000 cuando se finaliza el programa MECE, las autoridades del servicio deciden institucionalizar la estrategia PME, incorporándolo como un programa dependiente de la Subsecretaría de Educación.

La experiencia del fondo PME fue progresivamente abarcando nuevos actores y segmentos del sistema educacional. A partir del año 2001 se orientó a fortalecer dos áreas complementarias y centrales de la reforma educativa como son el desarrollo curricular y la Gestión escolar. La primera, orientada al diseño e implementación de propuestas que permitieran la apropiación curricular y el mejoramiento de la enseñanza en sectores y/o subsectores de aprendizaje del currículo oficial, y la segunda, destinada a promover prácticas que permitieran el mejoramiento continuo de la gestión escolar, a partir del modelo de gestión escolar implementado por el ministerio de educación. Esta Tesis pretende abordar la realidad de nuestro establecimiento y poder validar el modelo de calidad de la gestión educativa, como también los procedimientos necesarios para llevar a cabo el diseño como las estrategias e implementación de planes de mejoramiento educativo, base para el posterior contenido de la ley de subvención escolar preferencial (Ley SEP).

11. Bibliografía

-División de Educación General. (2009). Orientaciones para la elaboración del plan de mejoramiento educativo. 15, enero,2020, de Ministerio de Educación Sitio web: <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/plan-de-mejoramiento-educativo-pme>.

- Weinstein, J., Fuenzalida, A., & Muñoz, G. (2010). La subvención preferencial: Desde una difícil instalación hacia su institucionalización. En S. Martinic y G. Elacqua (Eds.), ¿Fin de ciclo? Cambios en la gobernanza del sistema educativo (pp. 161-282). Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile/Unesco.

- https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2022/03/PME-HERRAMIENTA-1.vf_.pdf

- Ley N° 20.248 (2008). Ley de Subvención Escolar Preferencial. Santiago, Chile.

- Ley Chile - Decreto 87 10-SEP-2020 MINISTERIO DE EDUCACIÓN, SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN - Biblioteca del Congreso Nacional (bcn.cl)

- REFORMA Y POLITICA EDUCACIONAL EN CHILE 1990-2004: EL NEOLIBERALISMO EN CRISIS (scielo.cl)