



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

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO LICEO
COMERCIAL, DE LA COMUNA DE LOS ANGELES, REGIÓN DEL BIO
BIO.**

Candidato a Magister: Eugenia Pezoa Pacheco
Tutor disciplinar: Amely Vivas Escalante

Mayo, 2005

Índice

1. Resumen.....	3
2. Introducción.....	4
3. Marco Teórico.....	5
4. Historia.....	19
5. Características del entorno	20
6. Visión y sellos.....	21
7. Diagnostico Institucional.....	22
8. Análisis de los resultados.....	23
9. Fortalezas y oportunidades de mejoramiento.....	24
10. Plan de mejoramiento.....	28
11. Acciones.....	38
12. Conclusión	55
13. Bibliografía.....	56

Resumen

En toda organización educativa, deben existir objetivos estratégicos que contribuyan al mejoramiento de la gestión administrativa y de los resultados, para lo cual se requiere tener un claro conocimiento de las debilidades y fortalezas, por lo tanto, lo más recomendable es realizar un fino diagnóstico que permita identificar un punto de partida para desplegar todos los esfuerzos y acciones que se requieran.

Todo lo anterior debe ser organizado y sistematizado a través de un plan de mejoramiento, donde el conjunto de la organización pueda plantearse objetivos, acciones y metas al alcanzar. Tanto el diagnóstico como el plan deben surgir desde el corazón de la organización educativa, es decir, con la activa participación de sus integrantes, facilitando el seguimiento y la evaluación de los resultados, permitiendo ajustar las acciones según sea necesario.

Cada día nos enfrentamos a una sociedad diversa, desafiante, innovadora, donde la educación es parte de este cambio, por lo que debemos estar atentos a identificar detalles que marcan la diferencia en los procesos educativos, considerando características y entorno de este, para finalmente considerar la toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado.

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo principal realizar un análisis crítico de la organización educativa con el fin de establecer acciones que contribuyan a una mejora permanente, para lo cual se requiere realizar un diagnóstico con todos los integrantes de la organización, poniendo especial énfasis en los déficits que resultan más visibles. Como bien sabemos el diagnóstico representa la mejor herramienta para construir un plan de mejora estratégico, sustentado sobre la base de objetivos, acciones y metas que sean razonables y posibles de alcanzar.

En el desarrollo del trabajo se podrá observar claramente las características de la organización educativa, aportadas por el diagnóstico y junto a ello el desafío de alcanzar mejores resultados a través de un plan de mejoramiento que también debe ser realista y posible de alcanzar.

Marco Teórico

Los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) en Chile.

Este marco teórico aborda los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) en el sistema escolar chileno, analizando su rol, proceso y los factores que inciden en su implementación,

1. Educación y Calidad Educativa

La discusión sobre la educación y la calidad educativa ha evolucionado en Chile, especialmente desde la década de los 90, con un refuerzo sustantivo de la manera en que la educación debe ser entendida según el modelo económico actual. (Pujadas, 2015)

Este enfoque mercantil de la educación ha tenido continuidad, impulsando principios como la competencia y la selección. En la actualidad, las políticas educativas vinculan la idea de calidad con la búsqueda de la racionalización, la efectividad, la cantidad de alumnos, el aumento de horas de clase, los estándares, las mediciones y los controles. (Pujadas, 2015)

Desde el año 2006, la discusión sobre la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) empezó a dar atribuciones a mecanismos de rendición de cuentas preexistentes, como la prueba SIMCE de la Agencia de Calidad de la Educación, para proyectar medidas de acción en política educativa (Rivera y Volante, 2015)

Se responsabiliza a las escuelas por sus resultados, siendo los puntajes del SIMCE el indicador de la efectividad y calidad. El MINEDUC busca generar una cultura del aprendizaje, transformando la cultura escolar hacia un mejoramiento con énfasis en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, la calidad y la equidad. (Pujadas, 2015)

Referentes de la eficacia escolar, como Javier Murillo, señalan un

desprestigio de su línea de investigación en América Latina debido a la alta presencia del enfoque economicista de la eficacia escolar. Este enfoque economicista busca optimizar la eficacia y eficiencia de los centros para la toma de decisiones políticas. (Murillo, 2007, citado en Pujadas, 2015)

El modelo de eficacia escolar ha aportado factores esenciales para la efectividad, como metas compartidas, liderazgo educativo, orientación hacia el aprendizaje, clima escolar, altas expectativas, calidad del currículo, organización del aula, evaluación frecuente, desarrollo profesional, participación de la comunidad educativa y recursos. (Rivera y Volante, 2015)

A nivel nacional, estudios vinculados al modelo de eficacia escolar han identificado como factores comunes la dimensión pedagógica-curricular y la dimensión de gestión institucional (Rivera y Volante, 2015)

La calidad educativa, para el MINEDUC y la Agencia de Calidad, a menudo se entiende como el logro de buenos resultados en pruebas estandarizadas como el SIMCE.

La Ley SEP y los PME se consideran mecanismos para mejorar la calidad a través de inyección de recursos y asistencias técnicas. Sin embargo, surge la pregunta de si estos elementos se están pensando en el contexto de cuasimercado presente en la realidad nacional. (Pujadas, 2015) La discusión teórica sobre la calidad y el avance escolar a veces se reduce al nivel de autonomía que tiene la escuela, olvidando otros elementos sustantivos.

En cuanto a los factores que influyen en la calidad educativa estos son abordados desde diferentes perspectivas, principalmente las de los actores externos (como el MINEDUC, la Agencia de Calidad, las ATE y el DEM) y la de la comunidad educativa (directivos, profesores, estudiantes y apoderados). Existe una diferencia significativa en cómo estos grupos entienden y priorizan los elementos que definen la calidad. (MINEDUC, 2012, citado en Bustos, 2024)

Desde la perspectiva de las políticas educativas y los actores externos, la calidad se asocia fuertemente a la eficacia escolar y se mide principalmente a través de los resultados de pruebas estandarizadas como el SIMCE.

La gestión institucional y pedagógica de la escuela, la cual, según el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, abarca áreas como la Gestión Curricular, el Liderazgo, la Convivencia Escolar y la Gestión de Recursos. (Vásquez, 2023)

La correcta elaboración e implementación de los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) que se ven como instrumentos clave para impactar la calidad y la equidad

La aplicación de factores identificados por la investigación en eficacia escolar, como altas expectativas, una visión compartida, un buen ambiente de aprendizaje, estrategias de enseñanza efectivas, uso intensivo del tiempo y relaciones positivas entre profesores y alumnos. (Pujadas, 2015)

La calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje en sí mismo, centrándose en cómo se enseña y cómo los estudiantes adquieren y aplican el conocimiento en su vida diaria, más allá de la preparación para pruebas

En resumen, si bien las políticas educativas se centran en factores medibles y estandarizables asociados a la eficacia y los resultados, la comunidad educativa enfatiza factores relacionados con el contexto social y material, las relaciones humanas, la participación y el proceso pedagógico en sí mismo para definir la calidad educativa. Ambos enfoques reconocen la importancia de los recursos (materiales y humanos), el liderazgo, la convivencia escolar y la planificación como elementos que, desde distintas ópticas, influyen en la calidad. Sin embargo, la manera en que estos factores son entendidos, implementados y evaluados varía significativamente entre los actores externos y la comunidad escolar.

2. Gestión Escolar y Mejora Continua

La gestión escolar, en este contexto, implica hacer frente a la complejidad de los procesos organizacionales, su sinergia y sostenibilidad (Castro, Mazo y Quintanilla, 2016)

Una buena gestión requiere planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad. El concepto de mejoramiento continuo se entiende como un conjunto de etapas y procesos articulados progresivamente mediante una planificación estratégica institucional. (Castro, Mazo y Quintanilla, 2016)

Incluye fases de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación de prácticas de calidad, observables en niveles de desarrollo: instalación, mejoramiento, consolidación y articulación entre áreas como gestión curricular, liderazgo, convivencia y recursos.

Las políticas de aseguramiento de la calidad buscan impactar en las prácticas pedagógicas y de gestión. La Política de Fortalecimiento del Liderazgo para la Mejora Escolar, por ejemplo, busca instalar y fortalecer capacidades de liderazgo para potenciar el aporte directivo a la mejora y su sostenibilidad. (Vásquez, 2023)

Se plantea la necesidad de lograr una sinergia entre lógicas de cambio "desde afuera hacia adentro" y "desde adentro hacia afuera". (Fullan, 2020, citado en Vásquez, 2023)

La práctica de mejora comprende un despliegue colectivo para lograr un objetivo común, requiriendo compromisos y liderazgos distribuidos para desarrollar comunidades profesionales.

El MINEDUC orienta al sistema escolar a través de dispositivos de gestión de la mejora educativa, como la elaboración, seguimiento y monitoreo de los PME, Instrumentos como el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, el Marco para la Buena Gestión y el Liderazgo Educativo Local, y los Estándares Indicativos de Desempeño actúan como referentes conceptuales, buscando avanzar hacia una relación acabada entre los distintos niveles de liderazgo. Una organización tiene coherencia sistémica cuando la mayoría de los actores comparten una visión precisa

de la dirección común.

La manera en que operan los PME, a su juicio, entorpece los esfuerzos por desarrollar un proyecto educativo propio, sintiéndose obligados a llenar formularios y responder a actividades decididas por agentes externos. (Pujadas, 2015).

Las investigaciones que han intentado abordar el liderazgo en los contextos educativos, han proliferado en los últimos años (Bolden, Petrov y Gosling, 2009; Robinson, 2008, citado en Ahumada et al, 2011) y han surgido como una necesidad de dar respuesta al fracaso de muchas políticas educativas a nivel nacional que no han podido insertarse exitosamente en un nivel local. (Ahumada et al 2011)

3. Los Planes de Mejoramiento Educativo (PME)

Los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) se han masificado en el mundo como mecanismos de control del uso de recursos, especialmente en países con fuertes sistemas de accountability (Bustos, 2024)

En Chile, los primeros PME financiados bajo la Ley N° 20.248 de Subvención Escolar Preferencial (Ley SEP) se iniciaron en 2008. (Rivera y Volante, 2015). Esta ley entrega recursos económicos adicionales a los establecimientos por cada alumno "prioritario" y, para acceder a ellos, el sostenedor debe firmar un "Convenio de Igualdad de Oportunidades". El PME materializa el compromiso entre la escuela, sostenedores y el Ministerio para solucionar problemas identificados, principalmente bajos resultados SIMCE, mediante una planificación constantemente fiscalizada. (Pujadas, 2015)

El destino anual de una escuela depende de los resultados SIMCE, que determinan la obligación de contar con actores externos en la elaboración del PME.

Desde la perspectiva de los docentes directivos, el PME-SEP es visto como un instrumento técnico y una estrategia para desarrollar una programación anual con acciones y metas planificadas, buscando mejores resultados de aprendizajes y de la gestión escolar. (Rivera y Volante,

2015)

También se orienta a la gestión interna y administrativa. Para el MINEDUC, el PME busca enfocar las necesidades educativas de cada establecimiento desde una perspectiva integral, permitiendo planificaciones anuales y a cuatro años. (Pujadas, 2015). Sus objetivos incluyen promover reflexión, análisis, planificación, implementación, seguimiento y autoevaluación; generar iniciativas concretas de mejora contextualizadas; promover aprendizajes en todas las áreas del currículum; e impulsar procesos y prácticas que contribuyan a la calidad educativa

El PME-SEP se estructura en dos secciones principales: la "Definición a Cuatro Años" (largo plazo, decisiones sobre áreas a trabajar para mejorar aprendizajes SIMCE) y la "Programación Anual" (corto plazo, detalle de acciones e implementación).

Anualmente, el PME consta de cuatro fases: Diagnóstico, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Seguimiento, y Evaluación. (Rivera y Volante, 2015)

Las áreas que constituyen el PME, a menudo alineadas con el modelo de calidad de la gestión escolar, son: Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos

Los PME deben articular las necesidades de mejora con los intereses amplios de formación de los estudiantes. (Pujadas, 2015)

Según las fuentes proporcionadas, la estructura y los componentes principales de los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) en Chile, especialmente bajo el amparo de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), se configuran de la siguiente manera:

1. Naturaleza y Propósito:

El PME es un instrumento de planificación estratégica y gestión institucional y pedagógica.

Su objetivo principal es mejorar las condiciones de los establecimientos

educacionales y la calidad de la enseñanza, principalmente enfocándose en el mejoramiento de los aprendizajes y los resultados educativos.

Busca promover procesos de reflexión, análisis, planificación, implementación, seguimiento y autoevaluación en las comunidades educativas.

Permite a la escuela generar una propuesta de mejoramiento de sus resultados institucionales, especialmente aquellos medidos por pruebas estandarizadas como el SIMCE.

2. Estructura Temporal:

El PME considera dos planos de planificación: uno de corto plazo (anual) y otro de largo plazo (cuatro años)

La sección "Definición a Cuatro Años" es la etapa a largo plazo donde se toman decisiones sobre las áreas a trabajar para mejorar los aprendizajes SIMCE

La sección "Programación Anual" es la etapa a corto plazo que detalla la implementación de acciones específicas cada año

3. Fases Anuales:

Cada año, los PME constan de cuatro fases que deben ser cumplimentadas

- a) Diagnóstico
- b) Planificación
- c) Ejecución, Monitoreo y Seguimiento
- d) Evaluación

4. Áreas o Dimensiones de Gestión:

El PME se estructura en torno a áreas clave de la gestión escolar, basadas en el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), que es un referente conceptual y metodológico para su elaboración según la Ley SEP.

4. El Diagnóstico Institucional como Punto de Partida

El diagnóstico es la primera fase del ciclo anual del PME-SEP Es un proceso necesario en el que cada comunidad educativa analiza su

realidad, sus problemas, aspiraciones y desafíos en los ámbitos institucional y pedagógico. (Rivera y Volante, 2015).

Según la Agencia de Calidad, el diagnóstico se realiza mediante levantamiento de datos, incluyendo cuestionarios y entrevistas a la comunidad educativa, para luego sintetizar los resultados en un informe. (Pujadas, 2015).

Los procesos de mejora comienzan con diálogos sobre las visiones y concepciones que poseen las comunidades escolares (Módulo 1), a partir de cuyos diagnósticos se enmarcan problemas urgentes y resonantes (Módulo 2).

El diagnóstico, basado en las necesidades de la escuela, es el punto de partida para la construcción de las acciones en el PME. (Rivera y Volante, 2015).

Basándome en las fuentes y nuestra conversación, la participación de la comunidad educativa en la fase de diagnóstico de los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) es un aspecto abordado desde múltiples ángulos, evidenciando tanto la intención formal de las políticas como las complejidades de su implementación en la práctica.

Formalmente, la elaboración y ejecución de un PME-SEP requiere la participación del director junto con toda la comunidad educativa. (MINEDUC, 2012).

Se espera que el PME parta de un diagnóstico y se ajuste al contexto interno y externo de la escuela y su entorno social, buscando desarrollar las actividades de manera real y participativa. Desde la perspectiva de los docentes directivos, un plan de mejoramiento es fundamental porque se elabora dentro de la escuela con la participación de todos los miembros activos de la comunidad. Las políticas educacionales, en su marco legal y dispositivos orientadores (como la ley SEP), declaran el carácter comunitario, dialógico y participativo que debe tener la construcción del PME, pensando la escuela como una comunidad que aprende y construye su identidad. De hecho, el proceso de mejoramiento continuo comienza con un "levantamiento estratégico con base en el PEI", y se esperaría que esto se efectúe a partir de la reflexión y análisis participativo de todos los actores involucrados. La expectativa es que las comunidades "diseñen e

implementen procesos integrales de mejoramiento, desafiantes, pertinentes y participativos". La participación en la elaboración de estos instrumentos reflejaría la diversidad de gestión directiva y las características de las comunidades para diseñar procesos participativos. Los equipos de gestión escolar participan de los procesos de elaboración del PME. El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, referente para el PME bajo la SEP, también incluye el liderazgo del sostenedor y director en involucrar a la comunidad educativa en las metas. Un estudio específico sobre PME y PEI en Recoleta analizó los niveles de participación de la comunidad educativa (directivos, docentes, apoderados) en las fases de elaboración, difusión, implementación y evaluación. (Castro, mazo y Quintanilla, 2016).

En síntesis, mientras que el PME y las políticas asociadas demandan y esperan la participación de la comunidad educativa en el diagnóstico, la manera en que este diagnóstico es conceptualizado (centrado en resultados estandarizados por actores externos) y el proceso de participación (percibido a veces como una formalidad o fiscalización) generan frustración en la comunidad, cuya propia visión de la mejora se basa en un diagnóstico más profundo y contextualizado de sus realidades cotidianas, relaciones y condiciones materiales. (Pujadas, 2015) Un buen diagnóstico, que incorpore la cultura escolar y el contexto desde la perspectiva de la comunidad, es visto como fundamental para orientar transformaciones efectivas

5. Planificación Estratégica en el Contexto del PME

La planificación es una fase clave del PME, posterior al diagnóstico

La planificación del PME es prescriptiva en cuanto a lo que significa "tener buena salud" escolar. (Castro, Mazo y Quintanilla, 2016)

Las metas, es decir, el "deseo de mejorar", no son definidas por las comunidades escolares, sino que son prescritas y deben referirse a la efectividad del rendimiento académico y a las cuatro áreas de la gestión institucional.(Pujadas, 2015). La comunidad escolar puede decidir cuánto mejorar (el mínimo lo define MINEDUC) y cómo mejorar (en qué prácticas

focalizar), pero no qué significa estar bien.

El PME debe traducir las dimensiones del modelo de calidad (Gestión del currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar, Gestión de recursos) en actividades, hitos y medidas.

Se espera que esta planificación responda a cada ítem con actividades alineadas con una manera determinada de ver la escuela. (Pujadas, 2015)

En la Planificación Anual del PME-SEP, se deben establecer acciones específicas para los sectores de aprendizaje, organizadas en ámbitos como medir avances, mejorar estrategias de enseñanza, apoyar la gestión docente, realizar reforzamiento pedagógico y comprometer al apoderado. (Rivera y Volante, 2015)

La coherencia entre el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el PME es un aspecto importante. (Castro, Mazo y Quintanilla, 2016)

El PEI debería ser el pilar fundamental sobre el cual se ordenan todos los instrumentos de planificación y gestión escolar. El PME debe engarzarse en el PEI. El análisis de coherencia entre PEI y PME se puede realizar utilizando los indicadores del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar como constructo de relación. (Castro, Mazo y Quintanilla, 2016). Los resultados de un estudio mostraron diferentes grados de coherencia (alta, mediana, baja) entre el PEI y el PME en las áreas de Gestión del currículum, Liderazgo escolar, Convivencia escolar y Gestión de recursos, variando entre escuelas. En general, se encontró mediana coherencia global entre PEI y PME en las escuelas estudiadas. (Castro, Mazo y Quintanilla, 2016).

6. Implementación y Monitoreo del PME

La implementación y el monitoreo son fases posteriores a la planificación en el ciclo del PME

Los Planes de Mejoramiento incluyen la ejecución, el monitoreo y el

seguimiento de las acciones. El monitoreo del PME es constantemente fiscalizado.

La Superintendencia de Educación y la Agencia de Calidad tienen funciones de control y supervisión. (Pujadas, 2015)

La Agencia de Calidad realiza evaluaciones e informes sobre los PME. Agentes externos, como la Asistencia Técnica Pedagógica del Programa PAC, las ATE, el DEM y el PIE, visitan las escuelas para monitorear la implementación del plan. Esta presencia constante de actores externos es percibida por los docentes como una fiscalización que no permite un óptimo ambiente laboral ni educacional. (Pujadas, 2015)

El monitoreo de los aprendizajes adquiere un gran papel en la eficacia del plan, esperando que sea acorde a las clases y busque la reflexión del estudiante. (Rivera y Volante, 2015)

El acompañamiento al aula es una estrategia clave para la evaluación y retroalimentación del desempeño docente, vista como una forma de crecimiento profesional. Sin embargo, la percepción es que la evaluación del PME a menudo se resume en si las actividades se hicieron correctamente, en lugar de evaluar la pertinencia o el impacto efectivo en la comunidad educativa. (Pujadas, 2015)

Las medidas tomadas por los agentes externos buscan impulsar políticas que generen mejoras, pero muchas medidas impulsadas desde la escuela con responsables internos a menudo quedan sin realizarse.

7. Evaluación del PME

La evaluación es la última fase del ciclo anual del PME

Se evalúa el cumplimiento de metas. La evaluación puede incluir informes de la Agencia de Calidad basados en levantamiento de datos, cuestionarios y entrevistas. (Treviño, Órdenes y Treviño, 2009, citado en Rivera y Volante, 2015).

El objetivo de los PME, según el MINEDUC, es optimizar los resultados de aprendizaje, y estos resultados, medidos anualmente por el SIMCE, se constituyen en un indicador claro de la eficacia y efectividad de los planes

(MINEDUC, 2012, citado en Rivera y Volante 2015).

El mejoramiento y la transformación positiva en la cultura escolar dependen de más elementos que solo los indicadores que intentan medir los PME, y no consiste solo en sumar más indicadores. (Pujadas, 2015).

El análisis de la coherencia entre el PEI y el PME es una forma de evaluar cómo la planificación se ajusta a la propuesta formativa institucional

Se puede identificar el nivel de ajuste de los contenidos del PEI en relación con las acciones declaradas en los PME. (Vásquez, 2023)

La síntesis del grado de coherencia global entre PEI y PME en las escuelas estudiadas fue de mediana coherencia

Los docentes directivos, al analizar la eficacia del PME, consideran que este es efectivo cuando se han logrado cumplir las metas comprometidas con la comunidad educativa y el MINEDUC. (Pujadas, 2015)

8. Desafíos y Buenas Prácticas en la Implementación de los PME

Uno de los principales desafíos es la desconexión entre las expectativas de las políticas externas y la realidad de las escuelas, especialmente en contextos vulnerables

Las escuelas se sienten presionadas a responder a criterios estandarizados con pocos recursos y apoyo insuficiente del Estado.(Castro, Mazo y Quintanilla, 2016) La priorización de áreas definidas por agentes externos a menudo deja de lado las problemáticas identificadas por la propia comunidad educativa.

La presencia constante de actores externos (ATE, PAC, PIE, DEM, Superintendencia) es percibida como fiscalización y vigilancia permanente, no como apoyo efectivo, generando un ambiente laboral tenso

.Esta intervención constante en la cotidianidad, dentro y fuera del aula, es descrita como "asfixiante". (Pujadas, 2015).

Otro desafío es la falta de profundidad en los diagnósticos de las agencias externas, lo que lleva a medidas superficiales que no abordan los problemas de raíz

Los PME pueden ser prescriptivos en sus metas, limitando la autonomía de la comunidad para definir lo que significa "estar bien" para su escuela.

La complejidad técnica de los PME es vista como una traba que impide focalizar esfuerzos en el proyecto educativo propio, obligando a la comunidad a dedicar tiempo a llenar formularios y responder a exigencias externas.(Pujada, 2015)

.A pesar de la planificación, muchas medidas impulsadas desde la escuela quedan sin realizarse.

La coherencia entre el PEI y el PME es un desafío, aunque el PEI debería ser la base, el PME a menudo se centra en indicadores de resultados estandarizados. La falta de un proceso participativo real en la construcción del PEI y PME es una carencia importante. (Rivera y Volante, 2015).

La visión mercantil de la educación incentiva la competencia y la segmentación, lo que condiciona fuertemente la situación de las escuelas públicas vulnerables.

La focalización de recursos y medidas por parte de agentes externos que no entienden la situación contextual de los establecimientos es una "pésima manera de iniciar un proceso de mejora". Se presta atención a elementos superficiales y se tiene una mirada estática de la realidad. (Castro, Mazo y Quintanilla, 2023)

Buenas prácticas y elementos necesarios para la mejora, según las fuentes y las perspectivas de los actores, incluyen:

La participación de toda la comunidad educativa en la elaboración e implementación del PME

La construcción de redes y la colaboración entre escuelas, la flexibilidad en el acompañamiento externo, el desarrollo de capacidades en la comunidad.

Liderazgos distribuidos y equipos directivos que generen compromiso y comunidades profesionales, el foco en el aprendizaje como objetivo prioritario, la contextualización de las políticas educativas a la realidad específica de la escuela, considerando la situación de los estudiantes, el

barrio y las condiciones materiales

El uso adecuado y suficiente de recursos, tanto materiales como humanos, incluyendo equipos multidisciplinarios, la identificación de la comunidad con el establecimiento y el PME, que se relaciona con el desarrollo valórico y personal, no solo académico, la coherencia sistémica, donde los actores comparten una visión común.

Un análisis que considere la experiencia etnográfica y la cotidianidad de la comunidad escolar para comprender la situación histórica, académica, sociocultural y económica, la vinculación del PME con otras estrategias e iniciativas internas, como el PEI o programas específicos, para proveer recursos y reducir esfuerzos.

El monitoreo y la retroalimentación que busquen la reflexión y el crecimiento profesional. El establecimiento de metas desafiantes con un proceso sistemático de trabajo. (Bustos, 2024).

Los planes de mejoramiento podrían tener mejores resultados en el futuro, considerando la experiencia acumulada y los recursos asignados, a pesar de las dificultades iniciales, sin embargo, el desafío es inmenso, ya que no existen "recetas" universales para medir el mejoramiento, y se requiere que los planes respondan tanto a elementos transversales como a particularidades contextuales.

Historia

El Liceo Comercial "Diego Portales Palazuelo" ofrece Enseñanza Media Técnico Profesional en el área de Administración y Comercio. Desde 1999, en cumplimiento del Decreto Supremo de Educación N°220/18/05/98, que establece los "Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios para la Enseñanza Media" y sus normas generales de aplicación de manera gradual, los primeros y segundos medios se ajustaron a este decreto. Esto implica que el Primer Ciclo de la Enseñanza Media (1° y 2°) está enfocado en una Formación General, mientras que en el Segundo Ciclo (3° y 4°) se inicia la Formación Diferenciada.

En 2015, debido a un aumento significativo en la matrícula, se añadieron cinco primeros medios, llegando a un total de 13 cursos. Para atender a este incremento de estudiantes, se arrendó un nuevo edificio anexo ubicado a dos cuadras, con capacidad suficiente para albergar a todos los estudiantes de primer año.

A partir de este mismo año el Ministerio de Educación elimina las especialidades de ventas y secretariado.

El año 2016, se incorporaron dos nuevas especialidades al área de Administración en el Liceo Comercial "Diego Portales Palazuelo": Recursos Humanos y Logística. Estas menciones amplían las opciones de formación técnico-profesional, permitiendo a los estudiantes especializarse en campos clave para el mundo laboral actual.

El Liceo Comercial “DIEGO PORTALES PALAZUELOS” fue fundado el 29 de febrero de 1940, siendo presidente de la República don Pedro Aguirre Cerda, y en cuyo gobierno, de manera oficial y mediante el Decreto Supremo de Educación N° 617, dictó la creación del Establecimiento con el nombre de “INSTITUTO COMERCIAL DEL ESTADO”.

El nuevo colegio inició sus clases el 6 de mayo de 1940, con una matrícula de 172. Tal fecha, posteriormente, fue establecida como el día en que se celebraría el Aniversario del Instituto.

Características del entorno

Los Ángeles es la capital de la Provincia de Biobío. Se localiza en el valle central, entre la cordillera de la Costa y la de los Andes, en el sentido norte-sur, formando parte de la cuenca u hoya hidrográfica del Río Bío Bío. La comuna pertenece administrativamente a la provincia del Bío Bío, y es la segunda comuna más poblada de la región, después de Concepción. Su localización entre las capitales regionales de Ñuble y Araucanía le otorga un rol de ciudad intermedia y de paso inter-regiones

A su vez, dentro de la provincia del Bío Bío, se localiza como foco de atracción de las actividades comerciales y de servicios de las comunas aledañas. Para el oeste, se relaciona directamente con las comunas de Nacimiento y Laja, con las cuales se establece una fuerte dependencia entorno a la industria maderera, en cambio para el este, específicamente con Santa Bárbara, se convierte en comuna de paso para el turismo de alta montaña, ligado a las culturas ancestrales de la Cordillera de los Andes. En cambio, con Quilleco y Negrete, también, asume un rol de prestadora de servicios entorno a las actividades madereras, ganadería y de cultivos

La comuna se ha desarrollado en torno a grandes industrias, entre las cuales podemos nombrar a NESTLE, SOPROLE, INFORSA, CMPC, ESSBIO, CGE y COOPELAN (energía eléctrica). Con la llegada de las industrias forestales a la zona, en el curso de la última década se ha podido observar un desarrollo permanente en las actividades económicas y un sostenido aumento en la cantidad de habitantes en la ciudad y en las comunas vecinas.

VISIÓN

Ser una Institución Educativa Reconocida a nivel Provincial por la formación de jóvenes competentes en el área técnico profesional, con una formación valórica integral que les permita insertarse en el mundo laboral y o la educación superior, como líderes autónomos, consciente del cuidado medio ambiental, aplicando las habilidades del siglo 21 en su proyecto de vida

MISIÓN

Somos un liceo técnico profesional en las áreas de administración y contabilidad, con énfasis en el desarrollo valórico y las habilidades del siglo XXI, promoviendo el respeto a la diversidad y el cuidado del medio ambiente, articulando las competencias tecnológicas y el emprendimiento en la inserción de los estudiantes en el mundo laboral y/o a la educación superior.

SELLOS

Formación para el emprendimiento

Aprender a observar la realidad, descubriendo posibilidades para mejorar y modificar el entorno, siendo capaz de pasar de la idea a la acción.

Cuidado de la salud y acción ambiental

Aprender a ser un ciudadano capaz de cuidar de manera holística su salud (en sus dimensiones física, psicológica y social), promoviendo prácticas de cuidado intra e interpersonal. El cuidado del individuo es inalienable del resguardo de su entorno natural, es por ello que se promueve el convivir de manera consciente y responsable con su medio ambiente.

Tecnológico

Aprender a conocer y convivir, haciendo uso reflexivo, crítico y responsable de las tecnologías propias de la era digital.

7.- Diagnostico Institucional

El establecimiento se encuentra en un proceso de mejora sistemático desde el año 2020 a la fecha. Las prácticas evaluadas positivas y que se encuentran dentro de las fortalezas deben mantenerse y consolidarse. Es fundamental el proceso de reflexión y evaluación de las prácticas de aula e implementación curricular docente, de manera sistemática y que surjan desde lo interno de los departamentos y módulos.

Desde la mirada del liderazgo se ha logrado instaurar una cultura de trabajo participativo, con foco en el mejoramiento continuo, teniendo un rol activo y de liderazgo positivo y transformacional que genera una sinergia positiva en todos los actores de la comunidad.

Desde la planificación y resultados si bien se cuenta con procesos de monitoreo y seguimiento en los diferentes ámbitos es necesario reforzar la socialización y reflexión sistemática de los mismos.

La dimensión de convivencia es uno de los ejes centrales del quehacer institucional, manteniendo los instrumentos de gestión actualizados según el contexto, se establece que es necesario fortalecer la apropiación de estos ya que si bien se encuentran al alcance de todos, son pocos los que se apropian de ellos, junto a enfocarnos en aspectos formativos y de prevención.

La distribución presupuestaria así como el plan de compras institucional es pertinente a las necesidades existentes, la dificultad que se presenta es en la demora de los procesos de adquisición y compra que genera que los recursos requeridos lleguen fuera del tiempo en que se necesitan, además del cambio constante de lineamientos que genera confusión y retraso.

La comunidad se encuentra contenta con el mejoramiento constante de los resultados institucionales, lo que presenta que las prácticas y procedimientos implementados han dado los resultados esperados. La tarea es continuar por esta ruta y lograr que los resultados continúen en alza para ofrecer a los estudiantes las competencias y habilidades no mínimas sino que las necesarias en los diferentes escenarios futuros.

8.-Análisis de Resultados

La presencia de buenas condiciones institucionales relacionadas a la identidad y al clima, el compromiso de funcionarios profesionales, asistentes y docentes para generar buenos espacios de aprendizaje para los estudiantes. La posibilidad de trabajar de manera colaborativa y cooperativa, generando buenos procesos de nivelación y diversificación pedagógica.

La implementación del PME y la concreción de sus propósitos, objetivos y metas han logrado la movilidad de los resultados hacia una curva de mejora, El desafío es que esta curva sea significativa y mantenida en el tiempo, como prácticas institucionales consolidadas.

Desde lo cuantitativo, se tiene una mirada positiva por la mejora significativa en todos los resultados de eficiencia interna con énfasis en la necesidad de mejorar significativamente y de manera sostenida los resultados educativos. Desde lo cualitativo, las prácticas implementadas se han ido ajustando en función de los resultados, otorgando autonomía a los departamentos docentes en las decisiones de su disciplina siempre al alero de lineamientos pedagógicos institucionales.

Fortalezas y Oportunidades de Mejoramiento

Dimensiones	Aspectos para el análisis	Fortalezas	Oportunidades de Mejoramiento
Gestión Pedagógica	Organización, preparación, implementación y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, sumado al seguimiento de trayectorias educativas del estudiantado	Lineamientos técnico pedagógicos de organización e implementación curricular institucionales . Procesos de planificación contextualizados y colaborativos por departamento. Monitoreos permanentes de implementación curricular y resultados. Identificación y abordaje de estudiantes talentos en las diferentes	Fortalecer: - Sistematicidad de procesos de acompañamiento pedagógico. - Diversificación de la enseñanza. - Procesos de motivación al logro, autonomía y autoestima académica en los estudiantes. - Actualización y contextualización sistemática del proceso de enseñanza.

		<p>áreas y con alguna vulnerabilidad.</p> <p>Procesos de orientación vocacional sistemáticos.</p> <p>Programa de integración como parte activa y transversal a todo el proceso de enseñanza.</p>	
Liderazgo	<p>Prácticas de liderazgo del sostenedor/a y director/a en torno al logro de objetivos institucionales y gestión de resultados educativos</p>	<p>Cultura de trabajo colaborativo. Foco en el logro de aprendizajes.</p> <p>Presencia de visión estratégica construida de manera participativa.</p> <p>Comunidad movilizada al mejoramiento continuo.</p> <p>Actualización sistemática de datos de eficiencia interna para evaluar e ir generando los ajustes necesarios en los diferentes procesos escolares.</p>	<p>Desde el rol del sostenedor, generar instancias de evaluación de las diferentes áreas del quehacer educativo que permitan gestionar cambios estructurales necesarios para el correcto funcionamiento.</p> <p>Actualización del PEI para este periodo. Establecer instancias para monitorear necesidades e intereses de la comunidad así como su nivel de satisfacción.</p>

Convivencia Escolar	Procesos para abordar el desarrollo personal y social de la Comunidad Educativa y fortalecer el buen trato, la salud mental y el autocuidado	Articulación de objetivos y metas en todos los instrumentos de gestión. Profesor jefe y profesor jefe de apoyo comprometido con las necesidades e intereses de los estudiantes de su curso. Instrumentos de gestión actualizados de manera participativa. Plan de formación y acompañamiento por sobre lo punitivo. Construcción y fortalecimiento de la identidad y pertenencia comunitaria. Clima escolar positivo y seguro como foco principal.	Monitoreo y evaluación de los diferentes planes implementados. Fortalecer hábitos de alimentación y vida saludable. Mejorar las instancias de participación de padres y apoderados en el proceso formativo de sus hijos y pupilos. Fortalecer y aumentar instancias de formación en inclusión a la comunidad escolar. Fortalecer aspectos formativos y de prevención.
Gestión de Recursos	Procesos para asegurar la sostenibilidad del PEI a través de una gestión eficiente del personal y del desarrollo de sus capacidades, así	Planta institucional que cumple con normativa. Distribución presupuestaria con foco en la gestión pedagógica y el clima	Establecer instancias de evaluación efectiva a los funcionarios de la institución. Instaurar procesos de incentivo al buen desempeño de los funcionarios del establecimiento.

	como de los recursos educativos y financieros, incorporando prácticas de participación y transparencia.	escolar. Inventario actualizado. Sistema de ingresos y gastos actualizado. Constante actualización e incremento de recursos TIC. Desarrollo profesional docente.	Mejorar infraestructura e instalaciones de edificio sede para cumplir con normativa. Fortalecer procesos de desarrollo de profesionales y funcionarios no docentes.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

9.- Plan de Mejoramiento

Dimensiones	Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
-------------	----------------------	------------------

<p>Gestión Pedagógica</p>	<p>Fortalecer procesos de enseñanza y aprendizaje en contexto, considerando las necesidades, intereses y progreso de todos los estudiantes, implementando y evaluando de manera efectiva y diversificada el currículum vigente, conducentes a la adquisición y mejoramiento de aprendizajes.</p>	<p>Acompañar al 100% de los cursos en las diferentes etapas del proceso de enseñanza y aprendizaje, implementando tareas de monitoreo y seguimiento a la implementación del curricular, así como, al análisis y reflexión profesional basado en sus resultados educativos, generando ajustes oportunos y pertinentes conducentes a la adquisición y mejoramiento de aprendizajes por parte de los estudiantes.</p>
<p>Liderazgo</p>	<p>Fortalecer tareas de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, propiciando que los distintos actores educativos trabajen de manera participativa y colaborativa en la construcción de una visión estratégica institucional plasmada en el PEI y la concreción de sus objetivos y metas en función de la mejora de aprendizajes en los estudiantes.</p>	<p>El 100% de miembros de la comunidad escolar, al menos a través de los representantes de cada estamento, participan de manera activa en tareas de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, según sea su función, aportando en la construcción de una visión estratégica institucional y la concreción de sus objetivos y metas en post de la mejora de aprendizajes en los estudiantes.</p>

Liderazgo	El sostenedor se compromete en la promoción del sentido de pertenencia que facilite la participación de la comunidad educativa, a través del conocimiento y apropiación del PEI, mejorando la calidad de las prácticas pedagógicas favoreciendo así, la interacción integral y que trascienda en la trayectoria educativo en todos los establecimientos educacionales de la Comuna	El sostenedor se responsabiliza de: *Revisar el 100% de los convenios ley 20501 con sus respectivos cumplimientos de metas. *Los establecimientos sin director ley 20501 , subir los índices de asistencia al menos en un 85% *Acompañar a sus establecimientos a través del despliegue del 100% de sus áreas.
Convivencia Escolar	Fortalecer las prácticas y procedimientos destinadas al desarrollo personal, social, espiritual, ético, moral y afectivo de los estudiantes, mediante la actualización y articulación sistemática de los instrumentos de gestión institucional y la implementación de acciones que aporten a alcanzar los objetivos y metas allí propuestos, con la finalidad de mejorar los aprendizajes en todos los estudiantes.	El 100% de miembros de la comunidad escolar, al menos a través de los representantes de cada estamento, participan de manera activa en las acciones contenidas en los diferentes planes normativos, así como en los procesos de socialización y apropiación de PEI y RICE, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas allí propuestos y, por consecuencia, mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
	Optimizar los procedimientos de gestión de recursos financieros, educativos y humanos, para la	Lograr que al menor el 70% de los recursos financieros SEP sea invertido en la implementación del PME,

<p>Gestión de Recursos</p>	<p>adecuada implementación de los procesos educativos, mediante la correcta y transparente administración y optimización de los mismos, así como engrosar la vinculación con redes de apoyo externa, con la finalidad de mejorar los resultados de aprendizaje en los estudiantes.</p>	<p>generando planes presupuestarios basados en los intereses y necesidades de los estudiantes, favoreciendo el logro de aprendizajes significativos y profundos.</p>
<p>Área de Resultados</p>	<p>Fortalecer procesos y procedimientos de monitoreo, seguimiento de resultados y ajuste de prácticas o</p>	<p>Mantener o mejorar los indicadores de eficiencia interna, matrícula, deserción escolar, promoción,</p>
	<p>acciones, mediante la recolección y análisis sistemático de datos, acompañados de instancias de reflexión y evaluación, con el propósito de tomar decisiones oportunas en favor del mejoramiento de aprendizajes y los otros indicadores institucionales de eficiencia interna.</p>	<p>titulación y mejorar sistemáticamente en al menos un 5% anual el promedio SIMCE y PAES.</p>

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Estrategia
Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> * Gestión Curricular * Enseñanza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes 	<p>Fortalecer procesos de enseñanza y aprendizaje en contexto, considerando las necesidades, intereses y progreso de todos los estudiantes, implementando y evaluando de manera efectiva y diversificada el curriculum vigente, conducentes a la adquisición y mejoramiento de aprendizajes.</p>	<p>Adaptar y flexibilizar el curriculum de acuerdo a las necesidades y el progreso de los estudiantes en sus aprendizajes con énfasis en los procesos de evaluación formativa.</p>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo del director * Planificación y gestión de resultados 	<p>Fortalecer tareas de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, propiciando que los distintos actores educativos trabajen de manera participativa y colaborativa en la construcción de una visión estratégica institucional plasmada en el PEI y la concreción de sus objetivos y metas en función de la mejora de aprendizajes en los</p>	<p>Enfatizar en procedimientos de socialización y difusión de los instrumentos de gestión.</p>

		estudiantes.	
	* Liderazgo del sostenedor	El sostenedor se compromete en la promoción del sentido de pertenencia que facilite la participación de la comunidad educativa, a través del conocimiento y apropiación del PEI, mejorando la calidad de las prácticas pedagógicas favoreciendo así, la interacción integral y que trascienda en la trayectoria educativo en todos los establecimientos educacionales de la Comuna	Favorecer la comunicación entre el sostenedor y el establecimiento de manera que ambos nos aportemos en el logro de metas y objetivos planteados en el PADEM y PEI respectivamente.
Convivencia Escolar	Formación * Convivencia escolar * Participación y vida democrática	Fortalecer las prácticas y procedimientos destinadas al desarrollo personal, social, espiritual, ético, moral y afectivo de los estudiantes, mediante la actualización y articulación sistemática de los instrumentos de gestión institucional y la implementación de acciones que aporten a alcanzar los objetivos y metas allí propuestos, con la finalidad de mejorar los	Actualización y socialización de planes de gestión institucional con énfasis en los planes normativos.

		aprendizajes en todos los estudiantes.	
Gestión de Recursos	* Gestión del personal * Gestión de los resultados	Optimizar los procedimientos de gestión de recursos financieros, educativos y humanos, para la adecuada	Contar con los recursos didácticos y tecnológicos para aportar en la preparación de clases motivantes y

	financieros * Gestión de los recursos educativos	implementación de los procesos educativos, mediante la correcta y transparente administración y optimización de los mismos, así como engrosar la vinculación con redes de apoyo externa, con la finalidad de mejorar los resultados de aprendizaje en los estudiantes.	diversificadas.		
--	--------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------	--	--

Planificación.

Dimensión	Estrategia	Indicador	Descripción Indicador
Gestión Pedagógica	Adaptar y flexibilizar el curriculum de acuerdo a las necesidades y el progreso de los estudiantes en sus aprendizajes con énfasis en los procesos de evaluación formativa.	Acompañamiento pedagógico	% de docentes que son acompañados en el aula, respecto al total de docentes de asignatura.
Gestión Pedagógica	Adaptar y flexibilizar el curriculum de acuerdo a las necesidades y el progreso de los estudiantes en sus aprendizajes con énfasis en los procesos de evaluación formativa.	Monitoreo y retroalimentación a estudiantes	% de departamentos que genera estrategias de monitoreo y retroalimentación formal, respecto al total de departamentos del plan de estudio.
Liderazgo	Favorecer la comunicación entre el sostenedor y el establecimiento de manera que ambos nos aportemos en el logro de metas y objetivos planteados en el PADEM y PEI respectivamente.	Coordinación con áreas de la DAEM	% de informativos, circulares o reuniones realizadas, respecto al total de actividades planificadas.
Liderazgo	Favorecer la comunicación entre el sostenedor y el establecimiento de manera que ambos nos aportemos en el logro de metas y objetivos planteados en el	Cumplimiento de normativa vigente	% de documentos normativos tramitados respecto al total requerido.

	PADEM y PEI respectivamente.		
Liderazgo	Enfatizar en procedimientos de socialización y difusión de los instrumentos de gestión.	Cultura de compromiso con la tarea educativa	% de estamentos que conocen y contribuyen al logro de las metas y obj del PEI, respecto al total de estamentos del establecimiento
Liderazgo	Enfatizar en procedimientos de socialización y difusión de los instrumentos de gestión.	Monitoreo de datos educativos y de aprendizaje	% de talleres de análisis de datos realizados respecto al total planificado.
Convivencia Escolar	Actualización y socialización de planes de gestión institucional con énfasis en los planes normativos.	Acompañamiento del profesor jefe y jefe de apoyo	% de estudiantes y apoderados por curso que son entrevistados respecto al total del curso.
Convivencia Escolar	Actualización y socialización de planes de gestión institucional con énfasis en los planes normativos.	Implementación de planes normativos	% de cumplimiento de acciones de planes normativo respecto a las planificadas anualmente.
Gestión de Recursos	Contar con los recursos didácticos y tecnológicos para aportar en la preparación de clases motivantes y diversificadas.	Actualización de infraestructura y equipamiento	% de equipamiento e infraestructura enriquecida o mejorada respecto a lo planificado para el año.
Gestión de Recursos	Contar con los recursos didácticos y tecnológicos para aportar en la preparación de clases	Recursos educativos para la enseñanza	% de recursos adquiridos respecto al plan de compra anual.

	motivantes y diversificadas.		
--	------------------------------	--	--

Acciones

Dimension	Gestión Pedagógica
Objetivo Estratégico	Fortalecer procesos de enseñanza y aprendizaje en contexto, considerando las necesidades, intereses y progreso de todos los

	estudiantes, implementando y evaluando de manera efectiva y diversificada el curriculum vigente, conducentes a la adquisición y mejoramiento de aprendizajes.
Estrategia	Adaptar y flexibilizar el curriculum de acuerdo a las necesidades y el progreso de los estudiantes en sus aprendizajes con énfasis en los procesos de evaluación formativa.
Subdimensiones	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Acción	DIVERSIFICACION DE LA ENSEÑANZA
Descripción	Se aplican diversas estrategias y metodologías de enseñanza y evaluación en el aula, incluyendo la utilización de software especializado en las áreas de especialidad de administración y contabilidad, salidas pedagógicas, el aporte de materiales de trabajo y útiles escolares, pasantías, acompañados de incentivos como libros, pendrive, juegos educativos, entradas a museos, cines, entre otros.
Responsable	Consejo Técnico Pedagógico
Recursos Necesarios Ejecución	Licencias de software y programas educativos. Baterías de evaluación psicopedagógica. Plataformas digitales educativas, Equipamiento tecnológico (Tablet, computadores, teclados, mouse, audífonos, monitor data,) Reuters, Módems, Servicio de internet, Contratación docente informático, Material de oficina (resmas de hojas tamaño carta, oficio, carpetas, archivadores, anilladora, anillos, accoclipp, guillotina, plastificadora etc), Material de Enseñanza, Material e insumos de impresión, Kit mantención focopiadoras, arriendo bus, servicio alimentación.

Dimensión	Gestión Pedagógica
-----------	--------------------

Objetivo Estratégico	Fortalecer procesos de enseñanza y aprendizaje en contexto, considerando las necesidades, intereses y progreso de todos los estudiantes, implementando y evaluando de manera efectiva y diversificada el curriculum vigente, conducentes a la adquisición y mejoramiento de aprendizajes.
Estrategia	Adaptar y flexibilizar el curriculum de acuerdo a las necesidades y el progreso de los estudiantes en sus aprendizajes con énfasis en los procesos de evaluación formativa.
Subdimensiones	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Acción	DESARROLLO DE HABILIDADES E INTERESES DE LOS ESTUDIANTES
Descripción	Brindar posibilidades para que los estudiantes exploren, desarrollen o fortalezcan sus habilidades e intereses. Para ello, se implementan talleres, cursos, charlas, festivales, ferias,
	exposiciones, refuerzos educativos, salidas a terreno y trabajos en el huerto escolar, considerando las dimensiones física, emocional, espiritual, social, artística, ceremonias de premiación con incentivos, coctel.
Responsable	Coordinador extraescolar
Recursos Necesarios Ejecución	Contratar horas docente Ed física (coordinador), monitores de talleres: tens, música, calistenia, batucada, psicólogo, informático, audiovisual, fonoaudiólogo, prof. de especialidad, Material tecnológico (robótica) Compra y confección Vestuario (deportivos, banda escolar, teatro, folclórico) Material de laboratorio, pantallas interactivas, Licencias, certificaciones idiomas Compra e instalación de máquinas de ejercicio, juegos exteriores empotrados. Compra controlador de audio, telas y géneros, taca taca, mesa pin pon y de ajedrez, instrumentos music

Dimensión	Gestión Pedagógica
Objetivo Estratégico	Fortalecer procesos de enseñanza y aprendizaje en contexto, considerando las necesidades, intereses y progreso de todos los estudiantes, implementando y evaluando de manera efectiva y diversificada el curriculum vigente, conducentes a la adquisición y mejoramiento de aprendizajes.
Estrategia	Adaptar y flexibilizar el curriculum de acuerdo a las necesidades y el progreso de los estudiantes en sus aprendizajes con énfasis en los procesos de evaluación formativa.
Subdimensiones	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Acción	ACOMPañAMIENTO PEDAGÓGICO
Descripción	En conjunto con los docentes, se definen lineamientos pedagógicos para implementar el currículo vigente. El equipo directivo y técnico-pedagógico, curricularista, evaluador y coordinador TP, respalda este proceso mediante acompañamiento, intercambio de experiencias y fomento del trabajo colaborativo entre departamentos. En el marco del ADECO y la Ley 20.501, en una gestión coherente y participativa.
Responsable	Director
Recursos Necesarios Ejecución	Contratar horas docentes curricularista, horas de co docencia y reforzamiento educativo en lengua y literatura- matemática- ciencias naturales- historia- área técnico profesional- informática. Recursos de librería, pendrive, discos duros, pizarra interactiva, proyectores, arriendo de salón de conferencia, arriendo de buses, servicio de alimentación, viatico.
Tic	Laboratorio

Plan(es)	- Plan de Desarrollo Profesional Docente
Medios de Verificación	- Informe técnico de implementación anual de Plan de acompañamiento pedagógico.

Dimensión	Gestión Pedagógica
Objetivo Estratégico	Fortalecer procesos de enseñanza y aprendizaje en contexto, considerando las necesidades, intereses y progreso de todos los estudiantes, implementando y evaluando de manera efectiva y diversificada el curriculum vigente, conducentes a la adquisición y mejoramiento de aprendizajes.
Estrategia	Adaptar y flexibilizar el curriculum de acuerdo a las necesidades y el progreso de los estudiantes en sus aprendizajes con énfasis en los procesos de evaluación formativa.
Subdimensiones	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Acción	NIVELACION DE APRENDIZAJES
Descripción	Plan de nivelación de aprendizajes que contempla la adquisición de una plataforma digital educativa para optimizar tiempos y fortalecer la labor pedagógica, mediante la aplicación de test psicopedagógicos, de estilos de aprendizaje, de inteligencias múltiples, entre otros, destinados a generar planes de apoyo para alumnos con rezago escolar.
Responsable	Encargado de ciclo
Recursos Necesarios Ejecución	Licencias de software y programas educativos. Baterías de evaluación psicopedagógica. Plataformas digitales educativas, Equipamiento tecnológico (Tablet, computadores, teclados, mouse, audífonos, monitor data,) Reuters, Módems, Servicio de internet, Contratación docente informático, Material de oficina (resmas de hojas tamaño carta, oficio, carpetas, archivadores,

	anilladora, anillos, accoclipp, guillotina, plastificadora etc), Material de Enseñanza, Material e insumos de impresión, Kit mantención fotocopiadoras, arriendo bus, servicio alimentación.
Ate	No
Tic	Sala de clases
Plan(es)	- Plan de Apoyo a la Inclusión
Medios de Verificación	- Informe técnico con set de actas de planificación de experiencias de aprendizaje.

Dimension	Liderazgo
Objetivo Estratégico	Fortalecer tareas de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, propiciando que los distintos actores educativos trabajen de manera participativa y colaborativa en la construcción de una visión estratégica institucional plasmada en el PEI y la concreción de sus objetivos y metas en función de la mejora de aprendizajes en los estudiantes.
Estrategia	Enfatar en procedimientos de socialización y difusión de los instrumentos de gestión.
Subdimensiones	Liderazgo del director Planificación y gestión de resultados
Acción	COMUNIDAD PARTICIPATIVA
Descripción	Actualizar los instrumentos de gestión a través de reuniones participativas con cada estamento y entre estamentos, generando espacios de comunicación que mantengan informada a la comunidad mediante el envío de circulares, el uso de redes sociales y la página web institucional.
Programa Asociado	SEP
Responsable	Director
Recursos Necesarios Ejecución	Material de oficina, arriendo de salones, servicio de alimentación, arriendo de fotocopidora, hojas, tintas, impresoras, computadores, nootebook, televisores, cuadernos de trabajo escolar y docente, incentivos (libros, pendrive, material de librería).

Dimensión	Liderazgo
Objetivo Estratégico	Fortalecer tareas de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, propiciando que los distintos actores educativos trabajen de manera participativa y colaborativa en la construcción de una visión estratégica institucional plasmada en

	el PEI y la concreción de sus objetivos y metas en función de la mejora de aprendizajes en los estudiantes.
Estrategia	Enfatizar en procedimientos de socialización y difusión de los instrumentos de gestión.
Subdimensiones	Liderazgo del director Planificación y gestión de resultados
Acción	Cultura de altas expectativas
Descripción	Se desarrollan diversas actividades dirigidas a incentivar tanto a los funcionarios como a los miembros de la comunidad educativa, especialmente a los estudiantes, con el objetivo de fortalecer el clima organizacional y mejorar los indicadores de eficiencia interna. Estas acciones reconocen el esfuerzo, la asistencia, la excelencia académica y el cumplimiento de las metas institucionales, a través
Responsable	Director
Recursos Necesarios Ejecución	Material de librería: lapiceras, diplomas, pendrive, agendas, cuadernos, medallas, trofeos, galvanos, arriendo de bus o microbús, entradas a eventos, servicio de alimentación, viatico.
Ate	No
Tic	No

Dimensión	Liderazgo
Objetivo Estratégico	El sostenedor se compromete en la promoción del sentido de pertenencia que facilite la participación de la comunidad educativa, a través del conocimiento y apropiación del PEI, mejorando la calidad de las prácticas pedagógicas favoreciendo así, la interacción integral y que trascienda en la trayectoria educativo en todos los establecimientos educacionales de la Comuna
Estrategia	Favorecer la comunicación entre el sostenedor y el establecimiento de manera que ambos nos aportemos en el logro de metas y objetivos planteados en el PADEM y PEI respectivamente.
Subdimensiones	* Liderazgo del sostenedor
Acción	PIE -PRO RETENCION -CONVIVENCIA
Descripción	Mediante el desarrollo de las actividades del Programa de integración escolar comunal, programa pro retención y de convivencia escolar, se busca acompañar en terreno a los establecimientos, detectando necesidades y verificando cumplimiento de normativa
Responsable	Sostenedor
Recursos Necesarios Ejecución	Materiales e insumos informáticos y tecnológicos, material fungible, horas de profesionales, psicólogos, informáticos, trabajadores sociales, docentes, baterías psicopedagógicas, plataformas educativas.
Ate	No
Tic	No
Plan(es)	- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar

Dimensión	Liderazgo
Objetivo Estratégico	El sostenedor se compromete en la promoción del sentido de pertenencia que facilite la participación de la comunidad educativa, a través del conocimiento y apropiación del PEI, mejorando la calidad de las prácticas pedagógicas favoreciendo así, la interacción integral y que trascienda en la trayectoria educativo en todos los establecimientos educacionales de la Comuna
Estrategia	Favorecer la comunicación entre el sostenedor y el establecimiento de manera que ambos nos aportemos en el logro de metas y objetivos planteados en el PADEM y PEI respectivamente.
Subdimensiones	* Liderazgo del sostenedor
Acción	PROGRAMA MEDIOAMBIENTAL - EXTRAESCOLAR
Descripción	Desarrollo de las actividades contenidas en el Programa de Innovación Pedagógica y Educación para la Sustentabilidad PIPES, Apoyar a la comunidad educativa en aplicar acciones pedagógicas y de formación ciudadana en la Mitigación y Adaptación al Cambio
Responsable	Sostenedor
Recursos Necesarios Ejecución	Materiales educativos, infografías educativas, taller de educación ambiental para estudiantes, servicio de alimentación, materiales de enseñanza, contratación monitores
Ate	No
Tic	Laboratorio
Plan(es)	- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar
Medios de Verificación	- Programa anual de talleres comunales

Dimensión	Convivencia Escolar
Objetivo Estratégico	Fortalecer las prácticas y procedimientos destinadas al desarrollo personal, social, espiritual, ético, moral y afectivo de los estudiantes, mediante la actualización y articulación sistemática de los instrumentos de gestión institucional y la implementación de acciones que aporten a alcanzar los objetivos y metas allí propuestos, con la finalidad de mejorar los aprendizajes en todos los estudiantes.
Estrategia	Actualización y socialización de planes de gestión institucional con énfasis en los planes normativos.
Subdimensiones	Formación Convivencia escolar Participación y vida democrática
Acción	AMBIENTE PROPICIO PARA EL APRENDIZAJE
Descripción	Se implementa el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, el cual contempla la actualización del Reglamento Interno de Convivencia Escolar (RICE) y de los protocolos institucionales. Asimismo, se desarrollan talleres y conversatorios orientados al fortalecimiento de la autoestima, la formación valórica, el cuidado personal, el sentido de identidad y el fortalecimiento del vínculo afectivo y educativo.
Responsable	Encargado de convivencia
Recursos Necesarios Ejecución	Contratación de profesionales (2 psicólogos, 3 trabajadores sociales, psicopedagogo, terapeuta ocupacional) Incentivos (libros, set de pintura, pendrive, vestuario, entre otros) Contratación hora docente (encargado convivencia escolar, consejerías), contratación de talleres y cursos de autoconocimiento, autocuidado, desarrollo de emociones
Ate	Si
Tic	Sala de clases
Plan(es)	- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar

Medios de Verificación	- Informe de cumplimiento del plan de gestión de la convivencia escolar y sus respectivos verificadores
------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

Dimensión	Convivencia Escolar
Objetivo Estratégico	Fortalecer las prácticas y procedimientos destinadas al desarrollo personal, social, espiritual, ético, moral y afectivo de los estudiantes, mediante la actualización y articulación sistemática de los instrumentos de gestión institucional y la implementación de acciones que aporten a alcanzar los objetivos y metas allí propuestos, con la finalidad de mejorar los aprendizajes en todos los estudiantes.
Estrategia	Actualización y socialización de planes de gestión institucional con énfasis en los planes normativos.
Subdimensiones	Formación Convivencia escolar Participación y vida democrática
Acción	ACTUALIZACION Y SOCIALIZACION REGLAMENTO DE CONVIVENCIA ESCOLAR

Descripción	Se desarrollarán espacios de diálogo y talleres participativos con los diversos miembros de la comunidad educativa, con el fin de revisar y actualizar el reglamento interno, incorporando las necesidades actuales del contexto y los intereses de quienes la conforman. Una vez elaborado, el documento será sometido a consenso y aprobación comunitaria. Finalmente, se distribuirán copias del reglamento a
Programa Asociado	SEP
Responsable	Inspectores generales
Recursos Necesarios Ejecución	Material de oficina, Servicios de impresión (Libros con reglamento para cada estudiante) Fotocopiadora, Cuadernillos de trabajo, plotter de impresión, incentivos: libros, agendas, juegos educativos, accesorios deportivo recreativos, poleras, zapatillas.
Ate	No
Tic	Sala de clases
Plan(es)	- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar
Medios de Verificación	- RICE -Informe de cumplimiento de plan de socialización del plan de socialización del mismo

Dimensión	Gestión de Recursos
Objetivo Estratégico	Optimizar los procedimientos de gestión de recursos financieros, educativos y humanos, para la adecuada implementación de los procesos educativos, mediante la correcta y transparente administración y optimización de los mismos, así como engrosar la vinculación con redes de apoyo externa, con la finalidad de mejorar los resultados de aprendizaje en los estudiantes.
Estrategia	Contar con los recursos didácticos y tecnológicos para aportar en la preparación de clases motivantes y diversificadas.
Subdimensiones	Gestión del personal Gestión de los resultados financieros Gestión de los recursos educativos
Acción	DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE Y FUNCIONARIO
Descripción	A lo largo del año se detectan las necesidades de capacitación y desarrollo profesional de los distintos funcionarios del establecimiento, según sus respectivas funciones. Con base en este diagnóstico, se planifican e implementan acciones formativas pertinentes, las cuales culminan con un análisis del impacto generado. Paralelamente, se ejecuta un plan de reconocimiento al personal, que considera
Programa Asociado	SEP
Responsable	Director
Recursos Necesarios Ejecución	Contratación de perfeccionamiento o capacitación en herramientas digitales Contratación de perfeccionamiento desarrollo y contención emocional, autocuidado, herramientas virtuales. Capacitaciones para asistentes y otros profesionales de la educación. Matriculas o inscripciones Viáticos Pasajes alojamiento, arriendo de salón, buses.

Ate	Si
Tic	Sala de clases
Plan(es)	- Plan de Desarrollo Profesional Docente
Medios de Verificación	- Informe de cumplimiento del Plan de desarrollo profesional docente y funcionario

Dimensión	Gestión de Recursos
Objetivo Estratégico	Optimizar los procedimientos de gestión de recursos financieros, educativos y humanos, para la adecuada implementación de los procesos educativos, mediante la correcta y transparente administración y optimización de los mismos, así como engrosar la vinculación con redes de apoyo externa, con la finalidad de mejorar los resultados de aprendizaje en los estudiantes.
Estrategia	Contar con los recursos didácticos y tecnológicos para aportar en la preparación de clases motivantes y diversificadas.
Subdimensiones	Gestión del personal Gestión de los resultados financieros Gestión de los recursos educativos
Acción	POTENCIAR APRENDIZAJES CON USO DE RECURSOS EDUCATIVOS
Descripción	Se mejora, moderniza y diversifica el equipamiento de diversos espacios educativos, incluyendo el CRA, incorporando elementos que lo vuelvan más acogedor para la lectura y el estudio. Asimismo, se intervienen áreas como el gimnasio, patios techados y al aire libre mediante la instalación de máquinas de ejercicio, demarcación de canchas, y adquisición de implementos deportivos, muebles para laboratorios
Responsable	Director

Recursos Necesarios Ejecución	mesas sillas estantes sillones alfombras cojines computadores (notebook- escritorio) Lector de libros Programa y software de gestión CRA. Impresoras Fotocopiadoras Toner Tintas Tambores, material de librería, hojas tamaño carta, y oficio, hojas tamaño carta de colores, alfombra, puff, textos de lectura, estantes, mesas sillas, sillones, cojines, insumos de laboratorio, servicio de pintura de canchas, mejoramiento de piso de gimnasios, estanterías, diario mural, pizarra móvil.
Ate	No
Tic	Laboratorio
Plan(es)	- Ninguno

Dimensión	Gestión de Recursos
Objetivo Estratégico	Optimizar los procedimientos de gestión de recursos financieros, educativos y humanos, para la adecuada implementación de los procesos educativos, mediante la correcta y transparente administración y optimización de los mismos, así como engrosar la vinculación con redes de apoyo externa, con la finalidad de mejorar los resultados de aprendizaje en los estudiantes.
Estrategia	Contar con los recursos didácticos y tecnológicos para aportar en la preparación de clases motivantes y diversificadas.
Subdimensiones	Gestión del personal Gestión de los resultados financieros Gestión de los recursos educativos
Acción	POTENCIAR APRENDIZAJES, ENRIQUECIENDO EL EQUIPAMIENTO EDUCATIVO
Descripción	enriquecer los distintos espacios educativos —como aulas, patios, CRA y laboratorios— mediante la adquisición de equipamiento y mobiliario escolar que promueva la motivación, la participación activa y el aprendizaje significativo. incorporando simuladores de empresa, la habilitación de rincones lectores, la creación de salas temáticas, patios activos y canchas multideporte, contribuyendo así a un
Responsable	Equipo de gestión
Recursos Necesarios Ejecución	Escritorios, sillones, pizarras interactivas, estanterías, diarios murales, material de librería, pizarra adicional, diarios murales empotrados y móviles, pizarra móvil, computadores, lectores digitales, sala híbrida (cámara, parlante, nootebook, micrófono), smart TV, impresora térmica, insumos y accesorios computacionales (cables, discos duros, mouse, teclado, audífonos), corcheteras eléctricas, anilladora, plastificadora, ploters de impresión, laminado, impresora de tarjeta con sus

	insumos, empotrado e instalación de proyectores, set de útiles escolares, mochilas, libros lectura, pantalla
Ate	No

Conclusión

La educación en todo ámbito de situaciones es cambiante, donde cada

día nos enfrentamos a desafíos concretos, con estudiantes demandantes con largas jornadas de trabajo, junto a familias que muchas veces no pueden contener ni acceder a estos cambios, por lo tanto, es la escuela quien debe proveer de recursos, metodologías y estrategias para satisfacer estas necesidades. Por lo tanto es de vital importancia un plan de mejoramiento educativo efectivo, que se ajuste a las necesidades de la comunidad y que tenga como objetivo final la mejora de la calidad de la educación para todos los estudiantes, sin olvidar que debe ser dinámico y flexible, considerando la diversidad de la comunidad, incluyendo las necesidades e intereses y así garantizar los avances éxitos de una unidad educativa.

Bibliografía

Amador, L, Sisto, V, Lopez, V, Zuzuela, J (2011). Liderazgo distribuido
El proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramiento
de una comunidad rural. Revista de ciencias R. V. olu X 0