



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

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO DE LA CASA ESCUELA MARTÍN PESCADOR, DE LA
COMUNA DE PUERTO MONTT, REGIÓN DE LOS LAGOS**

Candidato a magister: Consuelo Flores Quezada

Tutor disciplinar: Katihuska Mota Suárez

Tutor metodológico: Amely Vivas Escalante

Mayo, 2024

Índice

Resumen	3
Introducción	4
Marco Teórico	5
Marco Contextual	8
Diagnostico Institucional	10
Análisis de los resultados.....	14
Plan de mejoramiento	20
Conclusiones	26
Bibliografía.....	30
Anexos.....	33

Resumen

En cada establecimiento educacional de Chile resulta relevante analizar el desempeño anual, para proponer mejoras y así entregar educación de calidad a los usuarios. Frente a esta afirmación, es que este trabajo tiene como objetivo lograr elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), para Casa Escuela Martín Pescador que sea sustentado en un Diagnóstico Institucional. Para lograr este propósito, se utilizó el instrumento de Estándares Indicativos de Desempeño. Al ser un establecimiento de Educación No Formal, el instrumento utilizado se adaptó a la realidad contextual del establecimiento. Además, el instrumento considero diversos medios de diagnóstico, como lo son el proyecto educativo institucional, documentos institucionales, actas, entrevistas y reuniones con los miembros del equipo pedagógico y administrativo de la institución. Con respecto a los resultados, se destaca que al ser un establecimiento que busca educación integral en todos los aspectos del desarrollo humano, la gestión pedagógica, formación y convivencia poseen un alto desempeño logrando niveles avanzados en la mayoría de los estándares correspondientes, mientras que liderazgo y gestión de recursos, presentan una cantidad considerable de niveles incipientes o débiles, debido a que recién en el último semestre del 2023, se ha logrado avanzar en la organización y planificación de lo administrativo y financiero.

Introducción

Este trabajo, creó y puso en marcha un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) para la institución de educación alternativa Casa Escuela Martín Pescador, el cual, se define como escuela libre que trabaja con pedagogía Waldorf y metodología Lefebvre. Este PME se adecuó a la propia identidad, realidad y necesidades contextuales de dicho establecimiento.

A pesar de definir legalmente a las instituciones de educación alternativa como no formal, el PME resulta relevante ya que según lo afirma MINEDUC (2023), hay que “mejorar la calidad de la educación con el fin de entregar a los estudiantes herramientas que les permitan crecer en los distintos ámbitos de la vida, en un contexto complejo y cambiante y, con ello, aportar colectivamente al desarrollo de nuestro país” (p.4), es así, que el PME debe buscar generar espacios educativos que proporcionen un desarrollo integral y con una visión hacia el aporte a la sociedad y comunidad que nos rodea, lo cual se alinea a los objetivos de Casa Escuela Martín Pescador .

Esta investigación se sustentó en un marco teórico y contextual que explica la importancia y necesidad de este estudio. A través de un diagnóstico institucional sustentado en los Estándares Indicativos de Desempeño que facilita el Ministerio de Educación de Chile, es como se pudo analizar el desempeño y funcionamiento del establecimiento educativo, para así reflexionar sobre los resultados y proponer un PME que sea adecuado a la realidad y necesidad de la educación actual en nuestro país.

Marco Teórico

En primer lugar, es importante aclarar que la creación de escuelas libres como sistema alternativo a la educación tradicional en Chile, está amparada por la Constitución Política del Estado en su artículo 19, que menciona el derecho preferente de los padres a educar y la existencia de la libertad de enseñanza. Igualmente, la Ley n° 20.370 de 2009, en su artículo 2 y 41, describen y reconocen la educación no formal como opción educativa, y el Decreto 2272 del año 2007 establece la normativa legal respecto del procedimiento de rendición de exámenes libres y validación de Estudios. Entonces, con el respaldo y reconocimiento legal, es como Casa Escuela Martín Pescador puede funcionar desde su propia visión educativa.

Igualmente, para definir los lineamientos del funcionamiento de la escuela, su proyecto educativo y el análisis institucional, se considera una visión integral del desarrollo humano como base para los procesos educativos, tal cual explica Sepúlveda-Irribara (2023), donde “Las escuelas alternativas... deben abordar la educación desde una perspectiva integral, inclusiva y holística” (p. 147).

Es así que, pese a su carácter legal de no formal, Casa Escuela Martín Pescador, busca contantemente entregar educación de calidad, generando mejoras continuas y paulatinas en todas sus dimensiones, pero siempre desde su esencia propia, tal cual lo expresa Pareja Fernández de la Reguera (2009), quien explica que las estrategias de mejora deben ser interiorizadas e idiosincrásicas a cada escuela (p. 175).

Frente a la necesidad de mejora, es que se debe establecer un ciclo de mejoramiento continuo, que la División de Educación General del MINEDUC (2019), describe como “el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI)” (p.6). Es así, que resulta relevante este ciclo, que luego se ve plasmado en la herramienta de Plan de Mejoramiento Educativo (PME), el cual nos permitirá articular la normativa, el currículum, el PEI y otros planes necesarios para el funcionamiento del establecimiento educativo.

Entonces, a partir de esta necesidad de mejora centrada en aspectos contextuales es que se realiza un diagnóstico institucional con Estándares Indicativos de Desempeño (EID), el cual permite, además, una autoevaluación objetiva del proyecto educativo. Para ello, según Celman (2004), existen aspectos importantes para tener en cuenta cuando se realiza una autoevaluación del proyecto educativo como el control ético, participación democrática, procesos de comunicación, y la transparencia (p. 213), es por ello, que se han considerado diversos medios de diagnóstico. El mismo documento de Estándares Indicativos de Desempeño (2021) señala, que se pueden considerar como medios diagnósticos, actas de reuniones, inspección visual, entrevistas o encuestas, presupuestos, PEI, contratos, entre otros (p. 19). Por lo cual, todo documento y testimonio recopilado en Casa Escuela Martín Pescador, ha servido para realizar el diagnóstico y autoevaluación institucional.

Con respecto a las dimensiones y subdimensiones que componen los EID y que son la base para la construcción del PME, estas han sido actualizadas durante el 2021, para adecuarse a las políticas y normativas educacionales vigentes, así como al contexto y necesidades de la educación actual. Es por ello, que se contemplaron ajustes para facilitar la comprensión y evaluación, donde se mantienen las 4 dimensiones y las 3 subdimensiones por cada una, pero se modifica la redacción, se incorporaron y especificaron más ejemplos, se revisó vocabulario, se eliminaron, fusionaron o se crearon nuevos estándares considerando los desafíos actuales para una educación integral e inclusiva. Las 4 dimensiones descritas son (MINEDUC, 2021, p. 30-118):

- Dimensión Liderazgo: Esta dimensión se centra en cómo se dirige y gestiona el centro educativo por parte del sostenedor, los equipos directivos y como se planifica y gestionan los resultados.
- Dimensión Gestión Pedagógica: Examina la gestión curricular, enseñanza-aprendizaje en el aula y el apoyo al desarrollo de los estudiantes.
- Dimensión Formación y Convivencia: Se enfoca en la formación, convivencia y participación/vida democrática de los estudiantes. Esto implica la implementación de programas de formación personal y social, promoción de la

convivencia respetuosa y la prevención del acoso escolar, así como la atención a la diversidad y necesidades individuales de los estudiantes.

- Dimensión Gestión de Recursos: Indaga sobre la gestión de personal, de recursos financieros y educativos. Se evalúa cómo se garantiza el acceso y la utilización eficiente de los recursos para apoyar la labor educativa del establecimiento, incluyendo la contratación y formación del personal, la administración de presupuestos y la adquisición de materiales.

Cada dimensión se relaciona estrechamente con aspectos clave de la gestión escolar y contribuye a la calidad y efectividad del proceso educativo en su conjunto. Un enfoque integral que abarque todas estas dimensiones es fundamental para promover el desarrollo y el éxito de la comunidad educativa.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de los EID actualizados, se crea el PME, que es un instrumento de planificación que los establecimientos educacionales deben desarrollar para promover la mejora continua en su gestión y los aprendizajes de los estudiantes.

Teniendo la información proporcionada por el diagnóstico y autoevaluación institucional, se construye el PME, instrumento que se convierte en la principal herramienta "...de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo... en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento" (MINEDUC, 2019, p.7). Cabe mencionar que MINEDUC (2021) indica que el PME operacionaliza procesos institucionales y pedagógicos (p. 6), a partir de las mismas dimensiones y subdimensiones propuestas en los EID, el cual se organiza en un documento que define objetivos, metas, acciones y responsables, según dimensiones y subdimensiones.

Este plan debe estar en línea con las políticas y normativas educativas vigentes y debe ser elaborado de manera participativa por toda la comunidad educativa. Además, debe contemplar una autoevaluación institucional para identificar fortalezas y oportunidades de mejora, así como la implementación de acciones concretas para abordar las áreas prioritarias de desarrollo.

Marco Contextual

Casa Escuela Martín Pescador es un proyecto de educación alternativa, fundado por la psicopedagoga y maestra Waldorf Consuelo Dal Pozzo en el 2022, que se encuentra emplazado en la carretera austral, en el sector de Piedra Azul de la ciudad de Puerto Montt y que surge debido a la necesidad de espacios educativos con metodologías alternativas en la zona.

Atiende desde esa fecha a niños y niñas de entre 3 a 6 años en un multigrupo de prebásica, y el año 2024 se han creado dos nuevos multigrupos para estudiantes de 6 a 9 años, que corresponden a los cursos de 1°, 2° y 3° de educación básica; y para las edades de 9 a 11 años, para cursos de 4°, 5° y 6° de educación básica.

Inicia el 2022 con solo 3 niños y niñas, y en la actualidad posee una matrícula de 13 estudiantes, quienes asisten en jornada diurna:

- 08:30 a 13:00 horas de lunes a viernes, para el multigrado de prebásica.
- 08:30 a 13:30 horas lunes, miércoles y viernes, y hasta las 15:30 horas martes y jueves, para educación básica.

De igual forma, el proyecto educativo ha sufrido una reestructuración, ya que desde la educación básica se trabajará con metodología Lefebvre Lever, aunque en prebásica, se mantendrá el uso de pedagogía Waldorf. Ambas propuestas son parte de la amplia gama de posibilidades en la educación alternativa, pero que se conectan armónicamente para tener una cohesión y colaboración entre ambas. Es por ello, y para dar respuesta a este crecimiento y reestructuración, es que el equipo pedagógico se compone actualmente de 5 docentes, uno encargado en cada multigrupo, un profesor de música y un profesor de carpintería. Además, se forman comités donde las familias y los miembros del equipo pedagógico forman una comunidad educativa real que se hace cargo del buen funcionamiento del establecimiento en todas las áreas, desde mantenciones hasta lo administrativo.

Casa Escuela Martín Pescador tiene acceso a un campo amplio, alejado del radio urbano y donde se llega sólo en vehículo particular. Este espacio, cuenta con bosques,

senderos, laguna, animales de granja, entre otros, lo cual favorece y nutre las actividades y rutinas de nuestra escuela.

La infraestructura de Martín Pescador cuenta con dos casas, cada una con baño, cocina, espacios para juego libre interior, espacios para trabajo en mesa y bodegas-oficinas. Para las actividades pedagógicas en el exterior se cuentan con amplios espacios para realizar caminatas, juegos y exploración, con acceso a diversos paisajes.

Los espacios de juego libre poseen material didáctico Waldorf y Pikler, confeccionados de materiales nobles, que permiten desarrollar y potenciar la creatividad, imaginación, empatía, cognición y psicomotricidad. El espacio para trabajo en mesa cuenta con mesas y sillas para todos los niños y las niñas, e incluso para invitados en caso de ser necesario, igualmente hay espacios para guardar pantuflas, botas y ropa de lluvia, los cuales se utilizan todos los días. Estos espacios mencionados se temperan durante todo el año, según sea necesario.

Las familias, en su mayoría del sector donde se emplaza la escuela y con trabajos que les permiten flexibilidad, coordinan entre ellos los traslados de sus hijos/as a la escuela y participan activamente de las actividades que se realizan en Martín Pescador.

Las familias que optan por Casa Escuela Martín Pescador son en su mayoría de nivel socioeconómico medio a medio-alto y con diversas etnias, creencias religiosas-espirituales y profesiones, siempre con un perfil participativo, colaborativo y empático, lo cual favorece el crecimiento armónico de nuestra escuela.

Diagnostico Institucional

Para realizar el diagnóstico institucional de Casa Escuela Martín Pescador se utilizaron los estándares indicativos de desempeño que entrega la Unidad de Currículum y Evaluación (UCE) del MINEDUC. Los estándares descritos en el instrumento señalado se analizaron considerando la realidad contextual de la institución y los medios de diagnóstico, como lo son el proyecto educativo institucional, documentos institucionales, actas, protocolos, entrevistas y reuniones con los miembros del equipo pedagógico y administrativo.

El instrumento utilizado abarca cuatro dimensiones: liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia y gestión de recursos. Dentro de cada área se describen 3 subdimensiones y dentro de ellas se especifican los estándares para cada una (MINEDUC, 2021, p. 18 y p.116-117), como se observa en las figuras 1 y 2:

Figura 1.

Estándares indicativos de desempeño



Nota. Adaptado de estándares indicativos de desempeño [figura], por Unidad de Currículum y Evaluación (UCE) MINEDUC, 2021.

<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/14361>

Figura 2.

Estándares indicativos de desempeño

<p style="text-align: center;">LIDERAZGO</p> <p>LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1 El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo. 1.2 El sostenedor define formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo y cumple con sus compromisos. 1.3 El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, les establece metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño. 1.4 El sostenedor introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo. 1.5 El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con los directores y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo, y con las Instituciones del Estado pertinentes. 1.6 El sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo funcionen en red, y en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares. <p>LIDERAZGO DEL DIRECTOR</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.1 El director centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento y se responsabiliza por sus resultados. 2.2 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento. 2.3 El director insta una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua. 2.4 El director insta en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa. 2.5 El director insta una ambiente cultural y académicamente estimulante. <p>PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 3.1 El director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional. 3.2 El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde. 3.3 El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones. 	<p style="text-align: center;">GESTIÓN PEDAGÓGICA</p> <p>GESTIÓN CURRICULAR</p> <ol style="list-style-type: none"> 4.1 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio. 4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum. 4.3 El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje. 4.4 El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases. 4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitorean de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas. <p>ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA</p> <ol style="list-style-type: none"> 5.1 Los docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar. 5.2 Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje. 5.3 Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura. 5.4 Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases. 5.5 Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad. 5.6 Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje. <p>APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES</p> <ol style="list-style-type: none"> 6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios. 6.2 El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas. 6.3 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos. 6.4 El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar. 6.5 El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas.
<p style="text-align: center;">FORMACIÓN Y CONVIVENCIA</p> <p>FORMACIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 7.1 El equipo directivo planifica, implementa y monitorea programas e iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional. 7.2 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente. 7.3 El equipo directivo y los docentes transmiten altas expectativas a los estudiantes, y los orientan y apoyan en la toma de decisiones sobre su futuro. 7.4 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes. 7.5 El equipo directivo y los profesores jefe promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes. <p>CONVIVENCIA</p> <ol style="list-style-type: none"> 8.1 El equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa. 8.2 El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad, incluyendo la equidad de género, como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación. 8.3 El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común. 8.4 El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas. 8.5 El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar. 8.6 El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento. <p>PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA</p> <ol style="list-style-type: none"> 9.1 El equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional. 9.2 El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad la sociedad y el medio ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos. 9.3 El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas. 9.4 El equipo directivo promueve la formación democrática y ciudadana, y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso. 9.5 El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. 	<p style="text-align: center;">GESTIÓN DE RECURSOS</p> <p>GESTIÓN DE PERSONAL</p> <ol style="list-style-type: none"> 10.1 El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal. 10.2 El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente. 10.3 El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal. 10.4 El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento. 10.5 El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo. <p>GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS</p> <ol style="list-style-type: none"> 11.1 El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes. 11.2 El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos. 11.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente. 11.4 El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional. <p>GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 12.1 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa. 12.2 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes. 12.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.

Nota. Adaptado de estándares indicativos de desempeño [figura], por Unidad de Currículum y Evaluación (UCE) MINEDUC, 2021.

<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/14361>

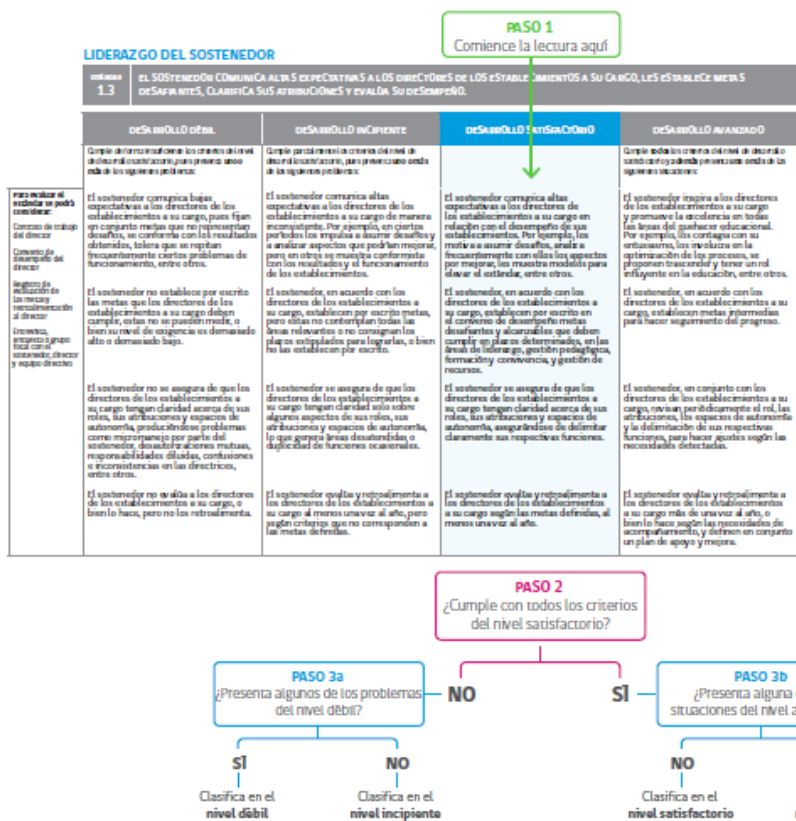
Cada dimensión abarca un área estratégica, la cual podemos describir de la siguiente forma (MINEDUC, 2021, p. 26-114):

- Dimensión liderazgo: Analiza el diseño, articulación, conducción y planificación del centro educativo por parte del sostenedor y los equipos directivos.
- Dimensión gestión pedagógica: Examina las políticas, procedimientos y prácticas de planificación, implementación y evaluación del proceso educativo, para así alcanzar los objetivos de aprendizajes propuestos en las bases curriculares.
- Dimensión formación y convivencia: Explora las políticas, procedimientos y prácticas que favorecen el desarrollo integral de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional de cada establecimiento y al currículum vigente.
- Dimensión gestión de recursos: Indaga sobre políticas, procedimientos y práctica del sostenedor y los equipos directivos, que se establecen para contar con los recursos humanos, financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos.

Estos estándares, se evalúan según rúbrica que posiciona cada estándar en uno de los cuatro niveles de desarrollo: Débil, Incipiente, Satisfactorio y Avanzado. Para determinar el nivel, se leen los criterios del nivel satisfactorio para cada estándar y se determina si cumple con todos los criterios, de cumplirlos, se analiza si tiene uno o más criterios del nivel avanzado presente y se posiciona en ese nivel; de no cumplir algún criterio del nivel satisfactorio, se debe analizar si cumple con los criterios del nivel débil, si existen queda en ese nivel y si no se clasifica en incipiente (MINEDUC, 2021, p. 21-22) (ver figura 3).

Figura 3.

Como leer un estándar para determinar el nivel de desarrollo



Nota. Adaptado de estándares indicativos de desempeño [figura], por Unidad de Currículum y Evaluación (UCE) MINEDUC, 2021.
<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/14361>

Esta información, se plasma en una ficha técnica, que organiza y visualiza los EID y sus resultados, para su posterior análisis (véase Anexo 1).

La validación de los EID se menciona en el documento fundamentos: actualización estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores del MINEDUC (2020), que explica que los EID vigentes han sido sometidas a dos procesos de validación, una con directores y sostenedores de instituciones educativas a lo largo de todo Chile, y otra con expertos y especialistas en educación, externos a MINEDUC (p. 47).

Análisis de los resultados

Los resultados obtenidos se presentan de forma descriptiva a través de un análisis FODA por dimensión. La selección de este instrumento se realizó ya que es una herramienta fundamental para realizar diagnósticos en organizaciones. Según Ponce (2007), su importancia radica en la capacidad de evaluar tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) como los externos (oportunidades y amenazas) que afectan a una organización. Esta evaluación permite entender la situación estratégica de la organización y diseñar estrategias que maximicen las fortalezas y aprovechen las oportunidades, y al mismo tiempo que minimicen las debilidades y mitiguen las amenazas (p. 114-117).

Ponce (2007), indica que autores como Allarie y Firsirotu (1985), Bryson y Bromiley (1993), y Hax y Majluf (1984) han destacado la importancia del FODA como diagnóstico organizacional para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias, así como para su seguimiento, evaluación y control (p. 114-117).

A continuación, se muestra el FODA realizado a partir de los EID y observaciones del equipo directivo y docente (ver tabla 1).

Tabla 1

Análisis FODA Casa Escuela Martín Pescador

Dimensión	Análisis FODA
Liderazgo	<p>Fortalezas</p> <p>Sostenedor comprometido por el desarrollo del proyecto.</p> <p>Análisis constante de necesidades para asegurar viabilidad y buen funcionamiento.</p> <p>Conducción general del establecimiento de forma efectiva.</p> <p>Ambiente cultural y académico estimulante.</p>
	<p>Oportunidades</p>

	<p>Se generan canales de comunicación con instituciones para apoyos.</p> <p>Posibilidad de generar alianzas con otros establecimientos.</p> <p>Comunidad educativa busca mejora continua.</p> <hr/> <p>Debilidades</p> <p>Metas poco claras o no organizadas.</p> <p>Falta de detalles en la descripción de cargos.</p> <p>Falta de respaldos formales y sistematización de datos relevantes para la gestión escolar y logros de objetivos académicos y formativos.</p> <p>Falta de un plan de mejoramiento y su implementación.</p> <hr/> <p>Amenazas</p> <p>No se detectan amenazas para esta dimensión.</p>
<p>Gestión pedagógica</p>	<p>Fortalezas</p> <p>Coordinación entre profesionales para la implementación de OA según funcionamiento de la escuela</p> <p>Lineamientos comunes sobre implementación curricular.</p> <p>Gestión de planificaciones semanales en básica.</p> <p>Acompañamiento y colaboración entre profesionales del equipo</p> <p>Proceso de evaluación y monitoreo adecuado a realidad del establecimiento.</p> <p>Clases centradas en OA para la rendición de exámenes de validación.</p> <p>Estrategias variadas para la enseñanza de los OA.</p> <p>Se establecen vínculos pedagógicos positivos en las aulas</p> <p>Monitoreo y retroalimentación constante a los alumnos en su proceso educativo.</p> <p>Detección y organización para la entrega de apoyos a cada estudiante.</p> <hr/> <p>Oportunidades</p>

	<p>Familias con enfoque inclusivo e intercultural.</p> <p>Familias participativas e involucradas en los procesos de formación de sus hijos/as.</p>
	<p>Debilidades</p> <p>No se detectan debilidades para esta dimensión.</p>
	<p>Amenazas</p> <p>Distancia y ubicación complica la participación en actividades externas al establecimiento.</p>
<p>Formación y convivencia</p>	<p>Fortalezas</p> <p>Planificación, implementación y monitoreo de programas e iniciativas para la formación integral de los estudiantes.</p> <p>Acompañamiento activo del docente a nivel formativo y valórico.</p> <p>Equipo profesional promueve y asegura ambiente de convivencia donde prima el respeto y la amabilidad.</p> <p>Equipo acuerda reglas y procedimientos para el establecimiento.</p> <p>Abordaje de casos que alteran la sana convivencia en el momento y también con las familias.</p> <p>Promoción del sentido de responsabilidad con la sociedad y naturaleza.</p> <p>Oportunidades</p> <p>Familias comprometidas con la formación valórica, emocional y espiritual.</p> <p>Participación activa de cada estamento de la comunidad educativa.</p> <p>Debilidades</p> <p>Falta de documento formal y detallado de reglamento interno.</p> <p>Falta de revisión y difusión de PEI.</p> <p>Poco incentivo a la participación de estudiantes mediante centro de alumnos.</p> <p>Amenazas</p>

	No se detectan amenazas para esta dimensión.
Gestión de recursos	<p>Fortalezas</p> <p>Equipo a cargo del área manejo de forma efectiva aspectos administrativos del personal.</p> <p>Se implementan estrategias efectivas de selección de personal.</p> <p>Se promueve clima laboral positivo y comunicación fluida.</p> <p>Gestión adecuada de aspectos administrativos relativos a la asistencia.</p> <p>Gestión de redes, programas de apoyo y asistencia para potenciar nuestro PEI.</p> <p>Mantenimiento de infraestructura, recursos y equipamiento según se requiera.</p> <p>Biblioteca autogestionada en el establecimiento.</p>
	<p>Oportunidades</p> <p>Apoyo de las familias en labores administrativas, de gestión y mantención, a través de comités.</p>
	<p>Debilidades</p> <p>Escaso sistema de evaluación formal para la selección y análisis de desempeño del personal</p> <p>Nula posibilidad de desarrollo profesional y perfeccionamiento.</p> <p>Poco cumplimiento de normativa vigente</p>
	<p>Amenazas</p> <p>Se requieren más matriculas de alumnos nuevos para aumentar los recursos disponibles para pagos de docentes y mejoras, pero la distancia complica el proceso.</p>

La evaluación de la institución educativa revela diversas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cuatro dimensiones clave: liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos.

En la dimensión liderazgo se muestra compromiso del sostenedor, análisis constante de necesidades y conducción efectiva, aunque carece de metas claras y un plan de mejoramiento formal. Mientras que las oportunidades incluyen la posibilidad de establecer alianzas y mejorar la comunicación con otras instituciones. Leithwood (2009), respalda la necesidad de mejora en esta área, debido a cuatro aspectos fundamentales: “el liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales”, “el liderazgo implica un propósito y una dirección”, “el liderazgo es una función” y “el liderazgo es contextual y contingente” (p. 18-19). De esta manera, el establecer metas y proponer mejoras resulta fundamental para la actualización y progreso de cualquier institución.

En cuanto a la gestión pedagógica, se destaca la coordinación entre profesionales, la variedad de estrategias de enseñanza y el monitoreo constante del progreso de los estudiantes. Sin embargo, la ubicación geográfica puede limitar la participación en actividades externas y se convierte en una amenaza. Con respecto a esta amenaza, La Rosa (2023) plantea en su estudio:

...se puede afirmar que se vuelve más imprescindible..., pues fortalecen la gestión pedagógica, el rendimiento académico y el trabajo colaborativo entre estudiantes, al tiempo que tiene el potencial de reducir los niveles de estrés generados por la carga académica y alto número de responsabilidades en las asignaturas (p. 2356).

Frente a esto es que las actividades fuera del establecimiento y extracurriculares son un gran apoyo para la gestión pedagógica y se deben tener en cuenta en los PME.

En formación y convivencia, se enfatiza la formación integral de los estudiantes, el apoyo del equipo docente y la promoción de un ambiente de convivencia respetuoso. Pero se identifican debilidades en la falta de un reglamento interno detallado y la escasa participación estudiantil. Estas debilidades se deben considerar, MINEDUC (2017) se refiere a estos aspectos, exponiendo que es necesario involucrar a docentes, estudiantes, padres y apoderados en la elaboración y seguimiento de las normas escolares, asegurando su fundamentación en valores éticos y su relevancia para la educación cívica de los estudiantes. Esto implica establecer mecanismos de mediación de conflictos y fomentar el desarrollo de habilidades para el diálogo, la negociación y la

resolución de conflictos, así como implementar acciones para reparar el daño (p.13). Debido a lo expuesto es que se ve necesario mejorar las debilidades en el área.

Por último, la gestión de recursos muestra una efectiva administración del personal y la infraestructura, pero carece de un sistema formal de evaluación del desempeño del personal y enfrenta desafíos con el cumplimiento de la normativa y tiene grandes necesidades de aumentar las matrículas para mejorar los recursos disponibles. La necesidad de mejora es fundamental, ya que “el aseguramiento de estas condiciones por parte del establecimiento permite mantener el compromiso y buen trabajo del personal” (MINEDUC, 2017, p. 20).

En conjunto, estos análisis proporcionan una visión completa de la situación actual de la institución y señalan áreas específicas que requieren atención y desarrollo para mejorar su funcionamiento y alcanzar sus objetivos educativos.

Plan de mejoramiento

Según MINEDUC (2018), el PME en una institución educativa juega un papel crucial en el mejoramiento de procesos institucionales y pedagógicos, que contribuyen a la formación integral del alumnado (p. 6). En este PME (ver tabla 2), se analizan los resultados obtenidos de los EID en relación con el liderazgo, la gestión pedagógica, la formación y convivencia, así como la gestión de recursos en Casa Escuela Martín Pescador. Se examinan las prácticas actuales para proporcionar una comprensión integral de la situación actual y ofrecer recomendaciones para mejorar la eficacia en el funcionamiento de la institución.

Tabla 2

Plan de Mejoramiento Educativo de Casa Escuela Martín Pescador.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Proponer metas a corto plazo a beneficio de la institución	Establecer lista de meta y plazos para alcanzarlos	Reuniones de coordinación y trabajo de liderazgo	Coordinadora pedagógica y encargado de administración
		Definir descripción de cargos	Cargos se describen en el Proyecto Educativo institucional	Jornada de trabajo PEI para actualizar	Comisión interna y encargado de administración
	Liderazgo del director	Creación e implementación del Plan de	Proponer y socializar un PME	Jornada de trabajo PME	Comisión interna y encargado de administración

		Mejoramiento Educativo - PME-		Reunión de socialización	Comisión pedagógica
	Planificación y gestión de resultados	Respaldar y sistematizar datos relevantes para la gestión escolar y logros de objetivos académicos y formativos.	Crear y establecer sistema que organice y almacene datos de gestión escolar y logros de objetivos	Reuniones de gestión	Comisión interna y encargado de administración
Gestión pedagógica	Gestión curricular	Reflexionar sobre propuesta curricular	Determinar mejoras a la propuesta curricular	Jornada de reflexión pedagógica	Comité pedagógico
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Análisis sobre prácticas de los docentes en el aula y sus necesidades	Sugerir/implementar mejoras al quehacer docente	Jornada de reflexión pedagógica	Comité pedagógico
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Establecer redes de apoyo para la participación en actividades externas	Establecer catastro de familias que pueden apoyar en actividades	Catastro digital con datos de las redes	Comité pedagógico

Formación y convivencia	Formación	Reflexión sobre aspectos formativos y necesidades de mejora	Sugerir/implentar mejoras sobre aspectos formativos	Jornada de reflexión pedagógica	Comité pedagógico
	Convivencia	Creación e implementación de reglamento interno	Proponer y socializar reglamento interno a docentes y luego familias	Jornada de trabajo reglamento interno Reunión de socialización	Comisión interna Comisión pedagógica
	Participación y vida democrática	Reflexionar sobre nuestro PEI Generar instancias de participación democrática para alumnos/as	Revisión PEI Difusión PEI Crear figura que permita la participación democrática de alumnos/as	Jornada de trabajo PEI Entrega de información a comunidad por diversos medios Reuniones con alumnos	Comisión interna y pedagógica Comisión interna Comité pedagógico

Gestión de recursos	Gestión de personal	Creación de sistema de evaluación para la selección y análisis de desempeño del personal.	Determinar perfiles laborales y protocolo para el proceso de evaluación	Jornadas de trabajo	Comité administrativo y comité pedagógico
		Conocer normativa vigente que ampara al personal	Gestión de redes y alianzas con expertos en la materia.	Reuniones con instituciones y profesionales	Comité administrativo y comité pedagógico
	Gestión de recursos financieros	Generar posibilidades de desarrollo profesional y perfeccionamiento.	Gestión de redes y alianzas.	Reuniones con instituciones	Comité administrativo y comité pedagógico
		Adquirir matriculas de alumnos nuevos para aumentar los recursos disponibles para pagos de docentes y mejoras.	Nuevos ingresos en educación básica	Difusión admisión y trabajo en la escuela	Comité difusión.

	Gestión de recursos educativos	Determinar necesidad de adquisición de recursos educativos para la mejora de las actividades pedagógicas	Adquirir recursos educativos que optimicen o complementen las actividades pedagógicas.	Creación de un listado de productos según prioridad y con su cotización, para determinar periodo de adquisición	Comité administrativo y comité pedagógico
--	--------------------------------	--	--	---	---

Según lo expuesto en la tabla que representa el PME, se puede concluir en base a los mismos Estándares Indicativos de Desempeño planteados por el MINEDUC (2021, p. 26-114), lo siguiente:

- Con respecto al Liderazgo: en cuanto a liderazgo del sostenedor, se deben proponer metas a corto plazo en beneficio de la institución, definir descripciones de cargos y establecer plazos para alcanzar estas metas. Estas acciones son necesarias para mantener un enfoque claro y una dirección estratégica en la gestión educativa.
Por su parte, en cuanto a liderazgo del director, este debe preocuparse de la creación e implementación del PME, donde se convoca a jornadas de trabajo para su mejora y sociabilización. Este plan es vital para identificar áreas de mejora en la institución y establecer acciones concretas para abordarlas.
Además, a nivel de planificación y gestión de resultados es necesario respaldar y sistematizar datos relevantes, los cuales son necesarios para garantizar la eficacia de las estrategias educativas.
- En el ámbito de la gestión pedagógica: Se debe reflexionar sobre la propuesta curricular e identificar áreas de mejora, apuntan a fortalecer aspectos pedagógicos. Además, establecer redes de apoyo para la

participación en actividades externas y gestionar un catastro de familias dispuestas a colaborar en estas iniciativas, promueve un entorno educativo más enriquecedor y participativo. La implicación del Comité Pedagógico garantiza una coordinación efectiva y una respuesta ágil a las necesidades educativas, asegurando así un proceso de mejora continua centrado en el desarrollo integral de los estudiantes.

- En términos de formación y convivencia: la creación e implementación de un reglamento interno es esencial para establecer pautas claras de comportamiento y convivencia en la comunidad educativa. Además, generar instancias de participación democrática para alumnos/as y la difusión del PEI son acciones clave para promover la participación y el compromiso de la comunidad educativa en el proceso de mejora continua.
- En cuanto a la gestión de recursos: la creación de un sistema de evaluación para el personal y la gestión de redes y alianzas son necesarias para garantizar la eficiencia y efectividad en la utilización de los recursos humanos y materiales disponibles. Además, la generación de posibilidades de desarrollo profesional y la búsqueda de nuevos ingresos en educación básica son cruciales para garantizar la sostenibilidad financiera de la institución y su capacidad para cumplir con su misión educativa.

En resumen, este PME es necesario para establecer una dirección clara, identificar áreas de mejora y establecer acciones concretas para alcanzar los objetivos educativos y formativos de la institución.

Conclusiones

El objetivo principal de este trabajo es mejorar la calidad de la educación ofrecida en Casa Escuela Martín Pescador, adaptando el PME a la realidad y necesidades específicas de la institución. El mismo MINEDUC (2018), indica la importancia de la realidad educativa, donde "...cada institución escolar debe brindar una educación contextualizada" (p.13).

Es así, como el proceso incluyó un diagnóstico institucional basado en los Estándares Indicativos de Desempeño del Ministerio de Educación de Chile, y utilizando diversos medios como el PEI, documentos internos, actas, entrevistas y reuniones. También, se realizó un análisis FODA por dimensión para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Y así proponer en el PME, objetivos, metas, acciones y responsables para cada dimensión, con el fin de abordar las áreas que necesitan mejora.

A través de un enfoque integral y personalizado se busca mejorar la calidad educativa en Casa Escuela Martín Pescador, reconociendo sus particularidades como una institución de educación alternativa y adaptando las estrategias de mejora a su contexto específico. A continuación, se mencionan algunas de las principales conclusiones:

1. Importancia del diagnóstico institucional: El proceso de mejora educativa comienza con un diagnóstico exhaustivo de la institución, donde se realiza una "revisión de las prácticas institucionales y pedagógicas" (MINEDUC, 2012, p. 13). Este diagnóstico proporciona una base sólida para identificar áreas de mejora y establecer objetivos específicos.
2. Adaptación a la realidad institucional: Es fundamental adaptar las estrategias de mejora a la realidad y necesidades específicas de la institución educativa. Casa Escuela Martín Pescador, al ser una escuela alternativa, requiere un enfoque personalizado que tenga en cuenta su proyecto educativo, su metodología y su contexto particular. Esto lo recalca MINEDUC (2018), donde indica que el "...mejoramiento educativo toma en cuenta la realidad sociocultural y territorial de cada establecimiento, los intereses y necesidades de los estudiantes, los

procesos pedagógicos que ocurren tanto dentro como fuera del aula, entre otros” (p. 13)

3. Participación activa de la comunidad educativa: MINEDUC en su manual de orientaciones técnicas para la elaboración del PME (2012), establece que “La conducción del proceso de diagnóstico debe constituirse por un equipo liderado por el director, al cual le corresponde definir las estrategias más adecuadas para asegurar que los diferentes actores de la comunidad escolar participen en el proceso” (p. 14). Es así, que el éxito del Plan de Mejoramiento Educativo depende en gran medida de la participación activa de toda la comunidad educativa, incluyendo docentes, directivos, familias y estudiantes. La colaboración y el compromiso de todos los actores son fundamentales para implementar eficazmente las acciones propuestas y lograr los objetivos establecidos.
4. Enfoque en el desarrollo integral: las autoras Díaz y Carmona en su artículo sobre formación integral (2010) indican que esto “implica la preparación de los estudiantes en la opinión y participación pública en torno al bien colectivo y personal” (p. 10). Es así, que Casa Escuela Martín Pescador busca proporcionar una educación integral que abarque aspectos cognitivos, formativos, valóricos y emocionales. Por lo tanto, el PME se centra en mejorar no solo los resultados académicos, sino también en promover el desarrollo personal y social de los estudiantes.
5. La educación es un proceso dinámico: Tünnermann (2010) exhibe lo siguiente sobre este tema: “Las acciones educativas se conciben en procesos dinámicos y necesariamente flexibles...deben partir de un contexto social específico, al servicio de grupos sociales determinados y para determinados fines...” (p.124). Es así, que este proceso requiere mejoras continuas para adaptarse a las necesidades cambiantes de la sociedad y los estudiantes, donde el PME no es un evento aislado, sino parte de un ciclo de mejora continua que involucra la planificación, implementación y evaluación de acciones a lo largo del tiempo.

De esta forma, el proceso de elaboración y ejecución del Plan de Mejoramiento Educativo destaca en la importancia de un enfoque integral, adaptado a la realidad institucional,

con participación activa de la comunidad educativa y un compromiso con la mejora continua para brindar una educación de calidad, proporcionando un marco sólido para identificar áreas de mejora y establecer acciones concretas para avanzar hacia los objetivos del proyecto educativo de esta institución.

Casa Escuela Martín Pescador tiene un potencial significativo para mejorar y fortalecer su PEI en el futuro, y gracias a la elaboración de su PME, se proyecta:

Fortalecimiento del Liderazgo:

- MINEDUC (2019) detalla que el liderazgo educativo desempeña un papel crucial en la mejora y transformación de las escuelas, al permitir que estas alcancen su máximo potencial. Esto se refleja en diversos aspectos, como la motivación, habilidades y prácticas del personal docente, así como en las condiciones de trabajo, teniendo un impacto significativo, aunque indirecto, en el proceso de aprendizaje de los estudiantes (p.26). En el caso de Casa Escuela Martín Pescador, se espera que, con la implementación de metas claras y un plan de mejoramiento efectivo, el liderazgo se consolide en la institución. Esto conducirá a una mayor efectividad en el manejo del establecimiento y en la identificación de oportunidades para el crecimiento.

Mejora de la Gestión Pedagógica:

- De la Cruz, E. (2017) nos indica que “una adecuada gestión pedagógica docente favorece el logro de los aprendizajes y la adquisición de capacidades y competencias necesarias en los estudiantes, los cuáles se evidenciarán en su desempeño académico y futuro desarrollo profesional” (p.325). Es así, que con la colaboración entre profesionales y una atención continua en la implementación curricular y el monitoreo del proceso educativo, se espera que la calidad de la educación mejore notablemente. Esto se traducirá en un mejor rendimiento académico de los estudiantes y en un ambiente más estimulante para el aprendizaje.

Promoción de la Formación y Convivencia:

- MINEDUC (2017) explica como “la formación en convivencia y buenos climas escolares se debe intencionar a través de una planificación coherente y en sinergia con los diferentes instrumentos de gestión con que cuenta la escuela/liceo, con el propósito de generar procesos de mejora organizados y sustentables en el tiempo...” (p.11). Frente a esto es que resulta relevante la implementación de un reglamento interno detallado y la promoción de la participación activa de las familias y comunidad educativa, ay que esto conducirá a un ambiente escolar más armonioso y respetuoso. Se espera que esto fortalezca los valores y la convivencia en la institución.

Optimización de la Gestión de Recursos:

- La Agencia de Calidad de la Educación (2018) describe las subdimensiones que componen la gestión de recursos, definiendo tres áreas principales de gestión en el ámbito educativo: gestión de recursos, gestión de personal y gestión de recursos financieros. La gestión de recursos abarca la garantía de una provisión adecuada y organización eficiente de los recursos educativos, mientras que la gestión de personal se enfoca en contar con un equipo calificado, motivado y un clima laboral positivo. Por último, la gestión de recursos financieros se refiere a políticas y procedimientos para administrar de manera ordenada y eficiente los aspectos económicos de la institución, incluyendo programas de apoyo, alianzas y redes (p.8). En el caso de Casa Escuela Martín Pescador, con la implementación de sistemas de evaluación para el personal, el cumplimiento de normativas vigentes y la búsqueda activa de nuevas matrículas, se espera que mejore la eficiencia en el uso de sus recursos humanos y financieros. Esto permitirá una gestión más efectiva y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Es así como Casa Escuela Martín Pescador, tiene el potencial de convertirse en una institución educativa de referencia para la comunidad, capaz de ofrecer una educación de calidad que contribuya al desarrollo integral de sus estudiantes.

Bibliografía

Agencia de Calidad de la Educación (2018). *Taller Calidad de Gestión Escolar. Gestión de recursos para favorecer los aprendizajes*. Ministerio de Educación de Chile. https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/14851/gestion_de_recursos.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Celman, S. (2004). Autoevaluación institucional: sentidos y conflictos. *Educación, Lenguaje y Sociedad*, 2 (2), 203-215. <https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/24256>

Constitución Política de la República de Chile [Const]. Art.19. 17 de septiembre de 2005 (Chile). <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=242302>

Decreto 2272 exento de 2007 [Ministerio de Educación] Aprueba procedimientos para el reconocimiento de estudios de enseñanza básica y enseñanza media humanístico-científica y técnico-profesional y de modalidad educación de adultos y de educación especial. 31 de diciembre de 2007. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=267943&idParte=>

De La Cruz, E. (2017). Gestión pedagógica docente y ejecución instrumental en estudiantes de una Escuela Superior de Formación Artística. *Propósitos y Representaciones*, 5(2), 321-357. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n2.175>

Díaz, A. y Carmona, N. (2010) La formación integral: una mirada pedagógica desde los docentes. *Colombian Applied Linguistics Journal*, 12 (1), 7-26. <https://www.redalyc.org/pdf/3057/305726658002.pdf>

División de Educación General (2012). *Manual de Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo*. Ministerio de Educación de Chile. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/2419/mono-1047.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

División de Educación General (2017). *Convivencia escolar: Orientaciones para la conformación y funcionamiento de los Equipos de Convivencia Escolar en la Escuela/Liceo*. Ministerio de Educación de Chile. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/555/MONO-472.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

División de Educación General (2018). *Orientaciones: Articulación de los instrumentos de gestión para el mejoramiento educativo en las escuelas y liceos*. Ministerio de Educación de Chile. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/03/ORIENTACIONES-ARTICULACION%CC%81N-DE-LOS-INSTRUMENTOS-DE-GESTIO%CC%81N.pdf>

División de Educación General (2018). *Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018*. Ministerio de Educación de Chile. <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>

División de Educación General (2019). *Liderazgo escolar: Reconociendo los tipos de liderazgo*. Ministerio de Educación de Chile. https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf

División de Educación General (2019). *Plan de mejoramiento educativo: Orientaciones para su elaboración*. Ministerio de Educación de Chile. <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/herramientas/>

División de Educación General (2023). *Mejorando la calidad educativa de nuestra escuelas y liceos*. Ministerio de Educación de Chile. <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/cartillas-de-apoyo-a-la-elaboracion-del-pme/>

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Área de Educación Fundación Chile.

<https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/01/C%C3%B3mo-liderar-nuestras-escuelas.pdf>

Ley 20370 de 2009. Establece la Ley General de Educación. 16 de diciembre 2009. D.O. No. 39461. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1006043>

Pareja Fernández, J. y Torres, M. (2006). Una clave para la calidad de la institución educativa: los planes de mejora. *Educación y Educadores*, 9 (2), 171-185 <https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/5879>

Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Sepúlveda-Irribarra, C. (2023). Lo tradicional, lo formal y lo alternativo en la educación chilena: un acercamiento epistemológico. *Fides Et Ratio*, 26 (26), 129-155. <https://doi.org/10.55739/fer.v26i26.138>

Tünnermann, C. (2010). La educación permanente y su impacto en la educación superior. *Revista iberoamericana de educación superior*, 1(1), 120-133. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722010000100008&lng=es&tlng=es.

Unidad de Currículum y Evaluación (2020). *Fundamentos: actualización estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores*. Ministerio de Educación de Chile. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/18444>

Unidad de Currículum y Evaluación (2021). *Estándares indicativos de desempeño*. Ministerio de Educación de Chile. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/14361>

Anexos

Anexo 1

Ficha técnica

1. Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Criterios que describen los procedimientos, prácticas, cualidades o logros más relevantes del proceso de gestión definido. Comprende cuatro niveles de desarrollo:

Valor	Nivel de calidad
1	<p>Desarrollo débil: El proceso de gestión no se ha implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento.</p> <p>Este nivel da cuenta de la inexistencia del proceso de gestión, o bien grafica prácticas que revelan deficiencias o faltas graves. Refleja la necesidad de trabajar urgentemente con miras a su implementación.</p>
2	<p>Desarrollo incipiente: El proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial.</p> <p>Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada.</p>
3	<p>Desarrollo satisfactorio: El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional.</p> <p>Este nivel describe un desarrollo adecuado del proceso de gestión, acorde con la realidad del sistema educacional chileno. Se espera que los establecimientos alcancen este nivel.</p>
4	<p>Desarrollo avanzado: El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, e incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento.</p> <p>Este nivel describe un desarrollo del proceso de gestión que excede los parámetros esperados. Reconoce una implementación ejemplar, y muestra una perspectiva de mejora y un horizonte de desafío a los establecimientos que han alcanzado el Nivel de Desarrollo Satisfactorio.</p>

Análisis de las áreas de proceso

Área Liderazgo

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo.				✓
2. El sostenedor define formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y cumple con sus compromisos.		✓		
3. El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, les establece metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño	✓			
4. El sostenedor introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo.				✓
5. El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con los directores y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo, y con las instituciones del Estado pertinentes El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.				✓
6. El sostenedor asegura de que los establecimientos a su cargo funcionen en red, y en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, establece alianzas con establecimientos similares.		✓		

1.2. Dimensión: Liderazgo del director

Proceso general a evaluar: resultados formativos y académicos del establecimiento.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados.	✓			
2. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.				✓
3. El director instaura una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua.				✓
4. El director instaura en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.				✓
5. El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.				✓

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa que llevan a cabo el director y el equipo directivo.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director elabora un PME de acuerdo con el PEI.			✓	
2. El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde			✓	
3. El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones.			✓	

1. Área de Gestión pedagógica

1.1. Dimensión: gestión del curricular

Proceso general a evaluar: políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo directivo, el técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio.				✓
2. El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum				✓
3. El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.				✓
4. El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.				✓
5. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.				✓

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: procedimientos y prácticas que implementan los docentes en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar.				✓
2. Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				✓
3. Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura.				✓
4. Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases.				✓
5. Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.				✓
6. Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.				✓

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: políticas, procedimientos y estrategias que llevan cabo el equipo directivo, el técnico-pedagógico y los docentes para velar por el adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades, características e intereses.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios.				✓
2. El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.				✓
3. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos.				✓
4. El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar.				✓
5. El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas.				✓

Área Convivencia Escolar

1.1. Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo y los docentes para promover la formación integral de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo planifica, implementa y monitorea programas e iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.				✓
2. El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente.				✓
3. El equipo directivo y los docentes transmiten altas expectativas a los estudiantes, y los orientan y apoyan en la toma de decisiones sobre su futuro.				✓
4. El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes.				✓
5. El equipo directivo y los profesores jefe promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes.				✓

1.2. Dimensión: Convivencia

Proceso general a evaluar: políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo, los docentes y el personal del establecimiento para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, y para el logro de los Objetivos de Aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.				✓
2. El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad, incluyendo la equidad de género, como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.				✓
3. El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común.	✓			
4. El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.				✓
5. El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar.				✓
6. El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento.				✓

1.3. Dimensión: Participación y vida democrática

Proceso general a evaluar: políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo, los docentes y el personal del establecimiento para que los estudiantes desarrollen las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.		✓		
2. El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos.				✓
3. El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.				✓
4. El equipo directivo promueve la formación democrática y ciudadana, y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.		✓		
5. El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.				✓

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión de personal

Proceso general a evaluar: políticas, procedimientos y prácticas que implementan el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para contar con un equipo idóneo, competente y comprometido, y con un clima laboral positivo.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.				✓
2. El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.			✓	
3. El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.		✓		
4. El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.	✓			
5. El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo.				✓

1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros

Proceso general a evaluar: políticas y procedimientos implementados por el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos del establecimiento y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.				✓
2. El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos.	✓			
3. El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.	✓			
4. El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional.				✓

1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: procedimientos y prácticas que implementan el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.				✓
2. El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.				✓
3. El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.				✓