



**Trabajo final para obtener el grado de Magister Profesional  
En Educación mención Gestión de Calidad**

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo del  
Colegio Instituto de Cultura Británica de la comuna de Temuco  
Novena región.**

Nombre del candidato a Magister: Ghislean Gutiérrez Olivera

Nombre del tutor Disciplinar: Amely Vivas

Nombre del tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

agosto de 2022

## 1.Índice

1.Portada.....	1
2. Índice.....	2
3. Resumen.....	3
4. Introducción.....	4
5. Marco teórico.....	5
6. Marco contextual.....	6-8
7. Diagnóstico institucional.....	9-24
8. Análisis de resultados.....	25-26
9. Plan de mejoramiento.....	27-29
10.Bibliografía.....	30

## **2.Resumen**

La constante búsqueda de mejoramiento institucional en establecimiento de nuestro país no se visualiza como tema aislado ni poco abordado. Con el paso de los años y las exigencias de parte de las entidades ministeriales a cargo del buen desarrollo del ejercicio directivo y docente, podemos ver que Siglas tales como PEI, PME, PACI entre otras han logrado protagonismo y esto es gracias a la necesidad de mejorar los resultados, optimizar los procesos y gestionar recursos.

A continuación, abordaremos la problemática de la organización y desempeño de roles que, sin duda son primordiales para buen y correcto desarrollo y ejecución de funciones dentro de cualquier establecimiento educativo, en este caso de la ciudad de Temuco.

### **3.Introducción**

La organización y función de roles bien delimitados en la institución educativa, son claves al momento de implementar mejoras dentro del colegio. En esta oportunidad, la investigación abordada en este trabajo, está basada en descubrir y revelar como se encuentra organizado el colegio. La técnica utilizada para recolección de información fue una encuesta en la cual participaron 20 docentes de enseñanza básica y media. Se utilizó un cuestionario sencillo que constaba de preguntas que apuntaban a la organización interna y función de roles dentro del establecimiento. Las dimensiones a evaluar fueron 4: Liderazgo educativo, Gestión pedagógica, Gestión de Recursos y Convivencia Escolar.

#### **4.Marco Teórico**

Desde el año 2014, el Ministerio de Educación ha venido desarrollando una propuesta para los establecimientos educacionales, que consiste en un enfoque de trabajo basado en el Modelo de Gestión Escolar, que se relaciona de manera directa y tributa a su proceso de mejoramiento continuo. Sabemos que la trayectoria de mejoramiento escolar de cada escuela y liceo es resultado de su capacidad para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, a la vez que es capaz de manejar el cambio.

La Ley N° 20.529, que crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), ordena y define los roles de las instituciones que lo conforman, y constituye el marco institucional en el cual ocurren los procesos de mejoramiento educativo de los establecimientos educacionales.

De acuerdo con lo expuesto por El manual de Orientaciones PME Mineduc (2019) en cual se comenta que:

Este sistema busca “asegurar una educación de calidad en los distintos niveles educativos (...) y propende a asegurar la equidad, entendida como que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad” (p 8).

Comprendemos que, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento, permite definir y trazar objetivos estratégicos a 4 años, y ordena y articula las acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo.

## Marco Contextual

### 5.1. Descripción del Establecimiento:

El Colegio Instituto de Cultura Británica, se encuentra ubicado en Gral. Cruz 063 en la comuna de Temuco. El Colegio es un establecimiento educacional Particular Subvencionado que imparte Educación Parvularia en el Segundo Nivel de Transición; Educación Básica y Enseñanza Media Científico - Humanista. La Rectora, Sra. Sylvia Yanette Dillems Burlando, es la máxima autoridad del establecimiento seguido de la Directora, Sra. Elsberth Jalabert Cid. Los actores de esta comunidad escolar, comparten deberes y derechos, todo ello en el marco de la Ley de la República y normativas internas de la institución.

El Colegio Instituto de Cultura Británica, pregona como uno de sus lineamientos principales, que la educación no puede estar sujeta a condiciones personales, familiares o sociales del alumnado. En cuanto a los estudiantes con necesidades educativas especiales, el establecimiento cuenta con Proyecto de Integración Escolar, atendiendo al estudiantado, desde Primer Año Básico a Cuarto Año Medio, brindando reales oportunidades de aprendizajes a cada uno de ellos. Esto se logra, gracias al trabajo conjunto del equipo de gestión, profesores(as), educadoras diferenciales y apoderados.

### 5.2. RESEÑA HISTÓRICA

La historia de la Escuela Particular N° 496, Colegio Instituto de Cultura Británica de Temuco, se remonta al año de su creación 1981. En sus inicios se ubicó en calle Zenteno N° 385 bajo la Dirección de Don Felicerio Nabor Barria Carrasco.

Comienza atendiendo alumnos de Educación Parvularia, nivel de transición mayor II y un primer año básico, en forma paralela a su objetivo inicial, que era entregar cursos intensivos y extensivos de inglés y más aún de la cultura inglesa para personas adultas que deseaban viajar y que por efectos de trabajo necesitaba este idioma. El año 1997 el colegio sufrió un desmantelamiento por parte de un supermercado de Temuco, donde se perdió todo el mobiliario, el material didáctico, materiales de oficina, paredes, etc. Posteriormente se arrendó una dependencia

en calle General Cruz # 063, que cumplía con los requisitos de amplitud para poder trabajar, por lo tanto, se siguió trabajando paralelamente en ambos locales.

En septiembre del año 1999 tras sufrir un incendio que quemó las dependencias del estableciendo, se repara la propiedad anterior para ser ocupada provisoriamente y a la vez se construyeron nuevas dependencias en el sitio del siniestro. Lugar donde actualmente funciona el establecimiento. Posteriormente, el año 2000 como iniciativa de Don Ricardo Alfonso Barría Dillems, se parte con Primer año de Enseñanza media Humanista Científico, y cada año se fue aumentando un nivel hasta completar los cuatro niveles. Actualmente atiende a alumnos de prebasica, Segundo Nivel de Transición Mayor, Enseñanza Básica y Enseñanza Media, con una planta docente de 34 profesores aproximadamente, once asistentes de la educación. Además de la Dirección, el colegio cuenta equipo de Gestión, Unidad Técnico – Pedagógica, Psicóloga, Consejo de Profesores, Consejo Escolar, Comité paritario, Centro General de alumnos y Centro General de Padres y Apoderados. Además, cuenta con Programa de Integración Escolar en Educación básica y media, Centro de Recursos para el Aprendizaje, Programa Tecnologías para una Educación de calidad (Enlaces), Proyecto de Mejoramiento Educativo de Página 11 Enseñanza Media y a partir del año 2011 se firmó el convenio de igualdad de oportunidades de la ley SEP (Subvención Escolar Preferencial).

Es importante destacar la invaluable función desarrollada por los profesionales de la educación a través de la historia del Colegio, quienes hacen realidad el gran objetivo de los padres y del sistema educacional que es de formar integralmente a niños, niñas y jóvenes. Administrativos, Paradoctentes, personal de servicio son también parte relevante de este sistema, porque son un soporte importante para que la función educativa logre sus objetivos propuestos.

### **5.3 Antecedentes**

#### **Antecedentes Geográficos:**

Actualmente el Instituto está localizado en calle General Cruz #063, lo cual le permite una excelente ubicación, cercano al centro de la ciudad y con muy buen acceso a locomoción Pública.

El área de influencia del establecimiento alcanza prácticamente la totalidad de la comuna de Temuco, recibiendo alumnos de casi todos los sectores de la comuna, entre ellos: Amanecer, Santa Rosa, Pedro de Valdivia; y comunas y localidades cercanas, como Padre las Casas, Chol Chol, Pillanlelbún, Vilcún, entre otras. Esto debido a la ubicación privilegiada en la que se encuentra y locomoción colectiva a pasos del establecimiento.

#### **Antecedentes Económicos:**

El nivel socioeconómico de los alumnos es medio y medio bajo, según información entregada por los padres y apoderados a través de los Cuestionarios de Calidad y Contexto de la Educación (2019-2021), lo que significa que el nivel de escolaridad promedio de los apoderados de los estudiantes es de 8 a 10 años, con un ingreso mensual máximo de \$550.000.

### **INDICES DE CALIDAD SOCIAL (FUENTE JUNAEB 2018)**

Índice de Vulnerabilidad:

Enseñanza Básica: 83,48% Enseñanza Media: 83%

Porcentaje Alumnos Prioritarios (Portal Docente 2022):60%

#### **Antecedentes Socio-culturales:**

Actualmente alrededor del 50% de los estudiantes poseen calidad Indígena, lo cual les permite poder socializar de mejor manera al tener vivencias similares. Un

porcentaje cercano a 20% de estudiantes de básica entre 3ro y 6to básico comentan ser provenientes de familias monoparentales y un promedio en torno a los 45% comenta quedarse solo en ocasiones porque sus padres deben trabajar. Sin duda el colegio se muestra como un refugio entre tanto vaivén de situaciones cotidianas.

## 6. Diagnóstico Institucional

### 6.1. Descripción:

El instrumento a utilizar es el ejemplo entregado por esta asignatura para ejecución del proceso y obtención de resultados.

Se dividió la encuesta en 4 dimensiones:

1. Liderazgo Escolar
2. Gestión Pedagógica
3. Convivencia Escolar
4. Gestión de Recursos

**Escala evaluativa:** valor según apreciación. Nivel de calidad de Práctica

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

### Análisis de las áreas de proceso

A continuación, se detallan las preguntas y se muestran los resultados del promedio de las 20 respuestas de los participantes. Luego se procede a análisis de esta.

### Área de gestión del currículum

#### 6.2 Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.		x		
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como			x	

distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				X
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.	X			
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.		X		
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.	X			
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.			X	
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	X			
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que		X		

enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.		x		
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.			x	
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.			x	
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes y establece un sistema para su organización y uso.		x		
Resultado: falta de monitoreo riguroso por falta de tiempo en equipo UTP.				

### Enseñanza y aprendizaje en el aula

<b>Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.</b>				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan y		x		

<b>establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.</b>				
<b>2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.</b>			<b>x</b>	
<b>3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, entre otras.</b>				<b>x</b>
<b>4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.</b>		<b>x</b>		
<b>5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.</b>			<b>x</b>	
<b>6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases.</b>	<b>x</b>			
<b>7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.</b>		<b>x</b>		
<b>8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.</b>			<b>x</b>	
Resultado: docentes con altas expectativas pero con problemas de manejo de grupo basado en problemas conductuales, familiares y económicos de los estudiantes.				

### **Apoyo al desarrollo de los estudiantes**

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades académicas		x		
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.		x		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	x			
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.			x	
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	x			
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	x			
Resultado: falta de orientación a los estudiantes en varios ámbitos. Buen desarrollo de programa de integración.				

### 6.3. Dimensión Liderazgo Escolar

#### Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.			x	
2. El sostenedor establece metas claras al director.			x	
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente	x			
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	x			
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	x			
Resultado: Difuso sentido de respuesta ante las peticiones del cuerpo directivo y docente.				

#### Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica

	1	2	3	4
<b>1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.</b>				<b>x</b>
<b>2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.</b>			<b>x</b>	
<b>3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.</b>			<b>x</b>	
<b>4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.</b>		<b>x</b>		
<b>5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.</b>			<b>x</b>	
<b>6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.</b>				<b>x</b>
<b>7. El director promueve una ética de trabajo.</b>				<b>x</b>
<b>Resultado: Buen desempeño directivo</b>				

## Planificación y gestión de resultados

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				x
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				x
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.			x	
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.		x		
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.		x		
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.		x		
Resultado: PEI institucional claro y consolidado, falta de actualizaciones de datos y buen manejo de estos.				

## 6.4. Dimensión Convivencia Escolar

### Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro.		x		
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				x
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				x
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				x
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	x			
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso			x	

<b>de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.</b>				
Resultado: implementación de programas de protección, falta promover programa o taller que oriente respecto de uso de drogas y alcohol en base al autocuidado.				

### Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				x
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				x
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				x
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				x
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).		x		

<b>6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.</b>			<b>x</b>	
<b>7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.</b>				<b>x</b>
Resultado: Buen manejo en resolución de conflictos y desarrollo del buen trato entre pares.				

## Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
<b>1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes.</b>			<b>x</b>	
<b>2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.</b>	<b>x</b>			
<b>3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.</b>		<b>x</b>		
<b>4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.</b>			<b>x</b>	
<b>5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.</b>		<b>x</b>		
<b>6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de</b>			<b>x</b>	

<b>Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.</b>				
<b>7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.</b>			<b>x</b>	
<b>8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.</b>			<b>x</b>	
<b>9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.</b>				<b>x</b>
<b>10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.</b>			<b>x</b>	
Resultados: Establecimiento receptivo a necesidades de los miembros de la comunidad educativa y deficiente en participación de estamentos de la unidad educativa.				

## 6.5. Dimensión Gestión de Recursos

### Gestión del recurso humano

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

propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.		X		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.		X		
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.			X	
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.		X		
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				X
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	X			
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				X
Resultado: difuso discurso relacionado a entrega de información al cuerpo docente. Valoración del trabajo del docente por parte del equipo directivo. Buen clima laboral.				

## Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.			x	
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.			x	
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.		x		
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.	x			
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				x
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.			x	
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.			x	
Resultado: alto nivel organizativo en cuanto a gestión de los recursos del parte del establecimiento.				

## Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.		x		
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.	x			
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.			x	
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	x			
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.		x		
Resultado: Deficiente en mantención de instalaciones y condiciones y procedimientos que aseguren un adecuado desarrollo.				

## 7. Análisis de Resultados:

### 7.1. Dimensión Gestión pedagógica:

- 1- Falta de monitoreo y trabajo individualizado con cada profesor(a) por falta de tiempo y sobre cargo de funciones. Aproximadamente el 75% de los docentes encuestados comentan haber sido descuidados por el equipo UTP del establecimiento.
- 2- Docentes con altas expectativas, pero con problemas de manejo de grupo basado en problemas conductuales, familiares y económicos de los estudiantes.
- 3- Falta de orientación vocacional y de intereses integrales a los estudiantes. Buen desarrollo de programas tales como Programa de Integración Escolar.

Debilidades	Fortalezas
Falta de tiempo para monitorear	Docentes motivados y con mentalidad de éxito hacia sus estudiantes
Problemas conductuales del alumnado, falta de orientación integral hacia los estudiantes.	Buen desempeño de programas de apoyo a estudiantes con NEE.

### 7.2. Dimensión Liderazgo:

- 1- Difuso sentido de respuesta ante las peticiones del cuerpo directivo y docente.
- 2- Buen desempeño directivo.
- 3- PEI institucional claro y consolidado, falta de actualizaciones de datos y buen manejo de estos.

Debilidades	Fortalezas
Falta de compromiso de parte del sostenedor	
	Buen desempeño Directivo
Falta de actualización de datos y manejo.	PEI Institucional claro.

### 7.3. Dimensión Convivencia Escolar:

- 1- Implementación de programas de protección, falta promover programa o taller que oriente respecto de uso de drogas y alcohol en base al autocuidado.
- 2- Buen manejo en resolución de conflictos y desarrollo del buen trato entre pares.
- 3- Establecimiento receptivo a necesidades de los miembros de la comunidad educativa y deficiente en participación de estamentos de la unidad educativa.

Debilidades	Fortalezas
Falta de ejecución taller contra uso de Drogas y Alcohol	Implementación programas de sexualidad y afectividad
	Buen manejo en res. De conflictos
	Receptivos a necesidades de los miembros de la comunidad.

#### 7.4. Dimensión Gestión de Recursos:

- 1- Difuso discurso relacionado a entrega de información al cuerpo docente. Valoración del trabajo del docente por parte del equipo directivo. Buen clima laboral.
- 2- alto nivel organizativo en cuanto a gestión de los recursos del parte del establecimiento.
- 3- Deficiente en mantención de instalaciones y condiciones y procedimientos que aseguren un adecuado desarrollo.

Debilidades	Fortalezas
Falta de entrega de información a docentes.	Buen clima Laboral
	Alto nivel organizativo
Deficiente mantención de instalaciones.	

## 8. Plan de Mejoramiento:

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>
<b>Gestión pedagógica</b>	Mejorar significativamente las estrategias de identificación y apoyo oportuno de los estudiantes que presentan intereses diversos, habilidades destacadas y dificultades de aprendizaje. Mejora del monitoreo de parte de UTP.	El 100% de los equipos de apoyo brindan respuesta oportuna a la identificación y apoyo a los estudiantes que presentan intereses diversos, habilidades destacadas y dificultades de aprendizajes.
<b>Liderazgo</b>	Promover la disponibilidad de un Sistema de Planificación y Control de Gestión que entregue información al equipo directivo y de gestión para la toma de decisiones, mediante una metodología de trabajo basada en planes, programas, estrategias e indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos propuestos en el PEI y PME en el corto, mediano y largo plazo.	Conformar en un 100% el equipo directivo con un proceso sistemático de trabajo mediante indicadores claves de las dimensiones del PME, integradas y monitoreadas por el sistema de planificación y control de gestión.
<b>Gestión de Recursos</b>	Garantizar una gestión presupuestaria y financiera sustentable, compatible con el sistemático mejoramiento de la infraestructura y la correcta implementación de recursos educativos innovadores, que faciliten el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo de las funciones institucionales y pedagógicas del establecimiento.	El 100% del equipo directivo genera acciones conforme a las fuentes de financiamiento de manera correcta y oportunamente percibidas, planificadas y monitoreadas en un modelo informático de gestión presupuestaria y financiera compatible con el PME.
<b>Convivencia Escolar</b>	Fortalecer y articular procesos de orientación y acompañamiento individual o grupal para responder oportunamente a las necesidades	El 100% del Equipo de Convivencia Escolar da respuesta oportuna a las necesidades

	biopsicosociales de los y las estudiantes.	biopsicosociales de los y las estudiantes mediante el fortalecimiento y articulación de procesos de orientación y acompañamiento.
--	--	---

### 8.1. Propuesta de mejoramiento a ser aplicada en un año

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	Apoyo a los estudiantes	Asegurar una metodología que permita el trabajo colaborativo entre docentes y una buena comunicación al momento de enfrentar situaciones que vayan en mejora de nuestros estudiantes.	Lograr que el 100% de los docentes implementen métodos de trabajo colaborativo y que la comunicación efectiva sea primordial al momento de afrontar una problemática con algún estudiante	Realización de reuniones con docentes por departamentos para detectar posibles situaciones de riesgo que presenten los estudiantes.	Equipo UTP, docentes según áreas.
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Idear un sistema de planificación y control de gestión que sea abordado por el equipo directivo y hacer la bajada a los docentes en cuanto a monitoreo de logros y avances en PME.	Fortalecer el modelo de gestión a través de planes, programas, estrategias e indicadores que midan el cumplimiento del PEI y la autoevaluación sistemática del PME en corto, media	Instalar metodología de trabajo basada en el instrumento de planificación y control de gestión.	Directiva.

			y largo plazo.		
Gestión de Recursos	Recursos Financieros	Garantizar una gestión presupuestaria y financiera sustentable compatible con el mejoramiento de la infraestructura y mobiliario.	Planificación del uso de fuentes de financiamiento	Cumplir estándares de infraestructura acordes.	Sostenedor, Equipo directivo, Utp.
Convivencia Escolar	Formación	Promover la convivencia armónica entre todos los miembros de la comunidad educativa.	El 100% del equipo docente es apoyado por C. Esc. Para implementar intervenciones acordes a buen clima en aula y buen trato en la comunidad.	Planificación de intervenciones en clases de orientación una clase de forma mensual y luego aumentar según su necesidad	Encargada Convivencia escolar y equipo multidisciplinario.

## 8.2. Apreciaciones a considerar:

Se sugiere realizar una reunión general cada dos meses para monitorear los avances de esta propuesta. Se sugiere que, los hallazgos y evidencias de avances y/o congelamientos del proceso sean registrados en un documento oficial, accesible para toda la comunidad educativa y de fácil socialización. Se menciona que, al menos dos veces por semestre se realicen convocatorias de los grupos que componen la comunidad educativa, para poder revisar la implementación y ejecución del PME, registrando sus debilidades y fortalezas a través de la mirada y opinión de todos los grupos. Participantes.

## **9. Bibliografía.**

### **1- Biblioteca digital Mineduc 2018**

<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/2/browse?type=subject&value=MEJORAMIENTO+EDUCATIVO>

### **2- Plan de Mejoramiento 2019 Mineduc**

[https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019\\_LE.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019_LE.pdf)

### **3- Liderazgo escolar Mineduc 2022**

<https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2022/04/PME-orientaciones-2022.pdf>