



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

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL COLEGIO  
TECNOLÓGICO DON BOSCO DE ARICA. DE LA COMUNA DE ARICA,  
REGIÓN DE ARICA Y PARINACOTA.**

Candidato a magíster: Rodrigo Rios Cautín.

Tutor disciplinar: Mg Genaro Moyano.

Tutor metodológico: Dra. Marlenis Martínez.

Arica, Marzo, 2025

## Índice.

Resumen.....	Pag.3
Introducción.....	Pag.4-5
Marco teórico.....	Pag.6-13
Marco contextual.....	Pag.14-16
Diagnostico institucional.....	Pag.17- 18
Análisis de resultados.....	Pag.19- 32
Plan de mejoramiento.....	Pag.33- 48
Conclusión.....	Pag.49
Bibliografía.....	Pag.50

## I. Resumen.

Dentro de los muchos desafíos que debe afrontar un establecimiento educacional se encuentra se encuentra la creación y ejecución de un Plan de Mejoramiento Educativo como un instrumento de gestión que calidad, que ayude a la búsqueda del mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes y afrontar de mejor manera los cambios y desafíos de la educación actual. En este contexto nos encontramos con la necesidad de tener un diagnóstico y autoevaluación institucional a partir de las diferentes dimensiones presentes en un plan de mejoramiento educativo. El objetivo del presente trabajo es determinar el diagnóstico institucional para la posterior elaboración de un plan de mejoramiento que busca fortalecer las condiciones para el logro de los objetivos del Colegio Tecnológico Don Bosco de la comuna de Arica, región de Arica y Parinacota. El proceso de diagnóstico se desarrollará a través de la revisión de las prácticas institucionales contenidas en las diferentes dimensiones. Dentro de los resultados obtenidos con la aplicación del plan de mejoramiento podemos destacar el cumplir en cierta medida con las expectativas y las metas de la comunidad educativa, Además de establecer este documento como una principal herramienta de planificación estratégica que facilite la organización sistémica, integral, periódica y progresiva del centro educativo.

## II. Introducción.

Desde hace una década aproximadamente el ministerio de educación de Chile, ha desarrollado propuestas que buscan el mejoramiento continuo basados en el modelo de gestión. El desafío al que se ve enfrentado hoy nuestro sistema educativo es que las escuelas y liceos del país brinden una educación de calidad e inclusiva, que promueva los aprendizajes y la formación integral de todas y todos los estudiantes.

En este contexto general, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada institución educativa es la herramienta principal que facilita la definición de una perspectiva conjunta de lo que se pretende brindar como educación de alta calidad y establece los principios guías para el trabajo institucional y pedagógico de cada comunidad educativa. Por consiguiente uno de los propósitos del presente documento es crear un plan de mejoramiento para el colegio Tecnológico Don Bosco de Arica que sirva como instrumento para guiar, organizar y concretar procesos de mejoras tanto institucional como pedagógicas.

Recordemos que el tema general de nuestro trabajo es el plan de mejoramiento educativo (PME). En la literatura hay consenso respecto a que los procesos de mejora no son lineales, en tanto las escuelas suelen transitar desde periodos de mejoramiento significativo a otros de relativa declinación y nuevamente a momentos de mejoramiento. Según (Raczynski y Muñoz, 2005) expone: “En Chile, se pudo observar que algunas escuelas que fueron identificadas como “efectivas”, dejaron de serlo después de algunos años.”

Siguiendo en nuestra realidad nacional podemos preguntarnos: ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? Bellei, Valenzuela, Vanni y Contreras (2014) han descrito distintas tipologías de mejoramiento educativo. En el marco del estudio “Lo aprendí en la escuela”.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME), según orientaciones para la elaboración de un PME del ministerio de educación (2014) “Constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo” (p. 5).

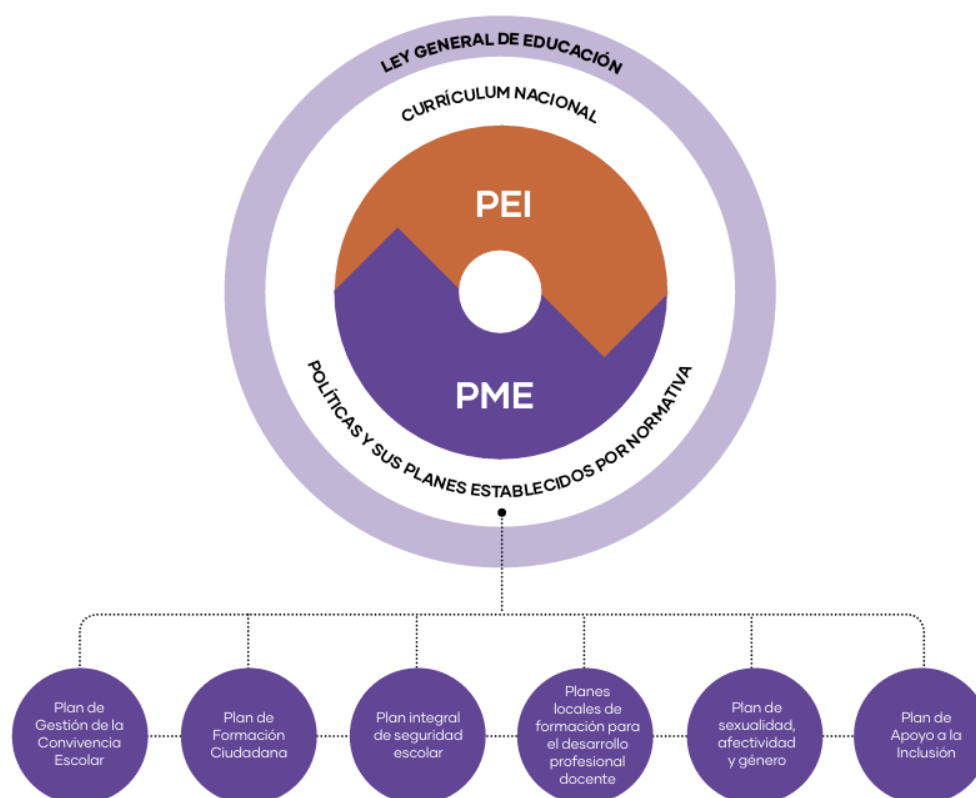
El presente trabajo, estará conformado por la siguiente estructura, en primer lugar se presentará una introducción que sustenta la importancia del plan de mejoramiento, posteriormente un marco teórico que presenta las definiciones relacionadas con el diagnóstico, plan de mejoramiento con sus dimensiones y subdimensiones respectivamente, además de los propósitos de las acciones propuestas, Luego se presenta el marco contextual en el cual se presentan las características propias del colegio tecnológico Don Bosco de Arica y como estas son consideradas al momento del diagnóstico creación e implementación del plan de mejoramiento. En tercer lugar tenemos el diagnóstico institucional que estará basado en los estándares educativos de desempeño, específicamente en la dimensión de gestión pedagógica y sus respectivas subdimensiones que están basadas en las buenas prácticas. En cuarto lugar tenemos el análisis de los resultados que muestra los resultados obtenidos del diagnóstico institucional del establecimiento, estableciendo las condiciones, debilidades y fortalezas de las prácticas institucionales relacionadas con el aprendizaje y la gestión. Finalmente se presenta el plan de mejoramiento que busco organizar de manera sistemática los objetivos metas y acciones para el mejoramiento del aprendizaje a través del desarrollo de un ciclo de mejora continua.

### III. Marco teórico.

#### 3.1 Ciclo de mejoramiento continuo

El ciclo de mejoramiento continuo se entiende como el proceso en el que cada comunidad educativa examina su situación y entorno en los ámbitos institucional y pedagógico, establece metas estratégicas de mejora a mediano y/o largo plazo (4 años), y organiza e implementa acciones anuales que faciliten la consecución de los objetivos estratégicos propuestos y, simultáneamente, alcanzar lo estipulado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

El PME facilita a las instituciones educativas la articulación sistémica de la normativa, el currículum nacional, el PEI y cada uno de los 6 planes definidos por la normativa, enfocándose en el objetivo de la mejora educativa.



### **3.2 Diagnostico institucional.**

El proceso de Diagnóstico representa un espacio de reflexión colectiva para la institución educativa, centrada en las prácticas que se implementarán para optimizar el aprendizaje de todos los alumnos. Se trata de un paso esencial para establecer el significado de la tarea y formular estrategias que faciliten la optimización y el compromiso de todos los participantes en la consecución de los Objetivos y Metas establecidos.

EL diagnóstico institucional debe considera el contexto: Según (Castro & Castro, 2013, p.13) “dice relación con la información referida al espacio específico en el que se ubica el objeto o situación de intervención. Particularmente, se refiere a la evaluación del contexto institucional, el que se realiza en función de identificar las necesidades y problemas globales de la escuela, que sean atingentes y justifiquen la intervención.”

#### **¿Cómo se realiza un Diagnóstico?**

La ejecución de un diagnóstico de la realidad debe ser considerada como una de las primeras etapas en cualquier proceso de proyecto planificado, dado que esta etapa proporcionará la mayor cantidad de información pertinente a considerar, tanto para la comprensión del problema a tratar como para la formulación de estrategias de intervención y resolución de los problemas identificados.

El objetivo primordial es instaurar un proceso de análisis que incorpore a todos los participantes de la comunidad educativa, basándose en las evidencias existentes y la identificación de los aspectos más insuficientes. Esto permitirá tomar conciencia de los procesos de mejora que se deben iniciar y asumir los retos que ello conlleva.

### **3.3 Autoevaluación institucional.**

La autoevaluación institucional implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre la situación actual. En este paso, es necesario que se establezca la información que se necesita recopilar para determinar las fortalezas y aspectos a mejorar en torno a la concreción de la propuesta pedagógica que la comunidad educativa ha definido en su Proyecto Educativo Institucional.

Los pasos de esta etapa son:

- Autoevaluación de la gestión educativa.
- Autoevaluación respecto de la implementación de los planes requeridos por normativa.
- Autoevaluación de la implementación curricular.
- Análisis de resultados cuantitativos y cualitativos.
- Análisis de fortalezas y oportunidades de mejoramiento.

### **3.4 Plan de mejoramiento educativo. (PME)**

Recordemos que Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que desarrollan las escuelas y liceos constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME.

¿Qué debemos entender por una organización que aprende?

Según Pareja Fernández de la Reguera, J. A. (2006). Una clave para la calidad de la institución educativa: “Podría decirse que una organización aprende cuando, por haber optimizado el potencial formativo de los procesos que tienen lugar en su seno, adquiere una función cualificadora para los que trabajan en Carácter Intencional (y no sólo natural) ella, y a la vez está atenta para responder a las demandas y cambios externos. En este sentido, se institucionaliza la mejora como un proceso permanente.

El Modelo de Gestión de la Calidad, que es impulsado por el Ministerio de educación de Chile, desde hace más de una década, busca que las comunidades educativas analicen su gestión institucional y la organización de su quehacer en función de la mejora de la formación y de los aprendizajes del estudiantado.

Este modelo se organiza sobre la base de cuatro dimensiones (Gestión Pedagógica, Convivencia, Liderazgo y Gestión de recursos) y un área de resultados que permiten analizar y abordar logros de carácter cuantitativo y cualitativo y su impacto en las prácticas institucionales y técnico pedagógicas. El Plan de Mejoramiento Educativo es el instrumento que materializa dicho modelo a partir de lo definido en el PEI que es central en el proceso, puesto que orienta y da sentido de pertinencia a dicho modelo y a las acciones que se desarrollan para mejorar

### **Gestión Pedagógica:**

Esta dimensión tiene como eje central el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de las y los estudiantes. Es necesario que el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes y el director(a), trabajen de manera colaborativa y coordinada para asegurar una gestión pedagógica efectiva. Además, esta dimensión comprende políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo. En el marco de esta dimensión, se identifican tres subdimensiones que deben ser consideradas en el proceso de su implementación.

Gestión Curricular: políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento educativo para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su objetivo es asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa.

Enseñanza y Aprendizaje en el Aula: procedimientos y estrategias que implementan los docentes en sus clases para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares. Las acciones se enfocan en el uso de estrategias efectivas de enseñanza y de manejo de clases.

Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes: políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento educativo para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diferentes necesidades, habilidades e intereses.

### **Convivencia escolar:**

Se vincula con el desarrollo de habilidades sociales, interpersonales, para la resolución de conflictos, etc., y se apoya en la implementación tanto de acciones formativas transversales, como de acciones específicas por asignatura. La dimensión comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente.

Formación: políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento educativo para promover la formación afectiva, social, ética, física y espiritual de los estudiantes.

Convivencia: políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para asegurar un ambiente adecuado, de respeto, valoración, organizado y seguro, que permita dar logro a los objetivos educativos

Participación y vida Democrática: políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento educacional para construir una identidad positiva y fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso que conduzca a la participación de todos sus miembros.

**Liderazgo:**

La dimensión de liderazgo implica el trabajo comprometido de quienes lideran los procesos de gestión institucional y técnico-pedagógica del establecimiento (sostenedor(a)es, directores, equipos de gestión). La dimensión comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor(a) y el equipo directivo.

Liderazgo del Sostenedor: definiciones y procedimientos que establece el sostenedor para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento educativo, generando canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo.

Liderazgo del Director: describe las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados educativos y formativos del establecimiento educativo, 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.

Planificación y Gestión de Resultados: procedimientos y prácticas centrales del liderazgo en la conducción del establecimiento educacional, estableciendo los grandes lineamientos de la organización escolar, 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.

**Gestión de Recursos:**

La dimensión de gestión de los recursos implica brindar condiciones para que los procesos de mejoramiento ocurran. Comprende tanto la adquisición de recursos materiales, como los perfeccionamientos que requieran docentes, profesionales y técnicos del establecimiento para atender los procesos formativos de sus estudiantes. La dimensión implica las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos.

Gestión del Personal: políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor, además de un clima laboral positivo.

Gestión de los Recursos Financieros: políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Gestión de los Recursos Educativos: condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos necesarios para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todos los estudiantes.

#### **IV. Marco contextual.**

El colegio tecnológico Don Bosco es creado por la familia Soto Correa pertenecientes a la sociedad educacional I.E.S.E.S.A, como una necesidad educativa de la población del sector y se remonta al año 2010, año en que se obtiene el reconocimiento oficial del ministerio de educación, bajo resolución exenta 0142/ 2010 autorizado para impartir educación, desde la enseñanza pre-básica, hasta la enseñanza media.

En el año 2012 la familia Soto Correa junto al Obispo Mons. Don Héctor Vargas acuerdan transformar el proyecto educativo laico a uno de carácter de formación cristiana y de Fe inspirado en el sistema preventivo de San Juan Bosco y que acompañe a niños y jóvenes, especialmente a los más necesitados de la región de Arica, en su desarrollo integral como personas, permitiéndoles enfrentar y aportar activamente a los desafíos de la sociedad actual.

En el año 2017 su santidad el Papa Francisco extiende el reconocimiento oficial de la Santa Iglesia y la bendición a Dirección, a docentes, administrativos, estudiantes y apoderados.

Hoy, nuestro Colegio Tecnológico Don Bosco es un establecimiento Católico Confesional, perteneciente a la Diócesis de Arica, bajo el alero de nuestro Obispo Mons. Moisés Atisha, apoyado en los principios de San Juan Bosco. Educando a niños, niñas y jóvenes en un contexto de vulnerabilidad y multiculturalidad.

Ubicado en el sector norte de la ciudad de Arica, el Colegio Don Bosco, cuenta con Jornada Escolar Completa, atendiendo una matrícula aproximada de 550 estudiantes, desde Educación Parvularia a Enseñanza Media. Nuestro colegio polivalente imparte educación Humanístico Científica y Técnico Profesional, con Especialidad en Mecánica Automotriz.

Actualmente, cuenta con una planta de funcionarios comprometidos con la comunidad educativa Don Bosco.

Su directora, la Srta. Gricell Salinas Monsalve, Profesora de Matemática, Magíster en Gestión y Liderazgo de Empresas y vasta experiencia docente, tiene como objetivo, junto a toda la comunidad educativa, lograr que todos los estudiantes desarrollen aprendizajes significativos y habilidades que les permita resolver problemáticas propias, para luego insertarse apropiadamente en la sociedad, contribuyendo en la construcción de una comunidad fraterna, justa y equitativa para todos.

Nuestro colegio se relaciona directamente con la comunidad y su entorno, es por esto que cuenta con el departamento Pastoral que promueve y desarrolla el espíritu altruista y cristiano, incorporando la formación de movimientos pastorales entre los que destacan: Infancia Misionera, Encuentro de niños en el Espíritu (ENE) y Encuentro de Jóvenes en el espíritu (EJE), acogiendo de esta manera a los estudiantes, familias y amigos, entregando un ambiente de buenas relaciones humanas generando un espacio de amor y fraternidad.

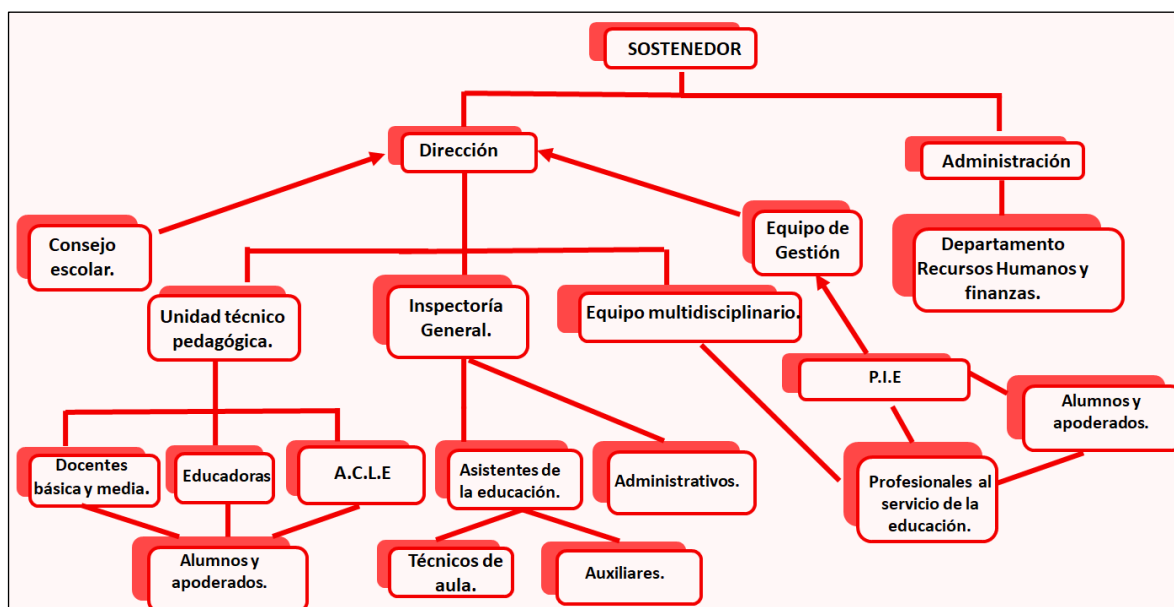
**Misión:** Nuestro Proyecto Educativo Católico Pastoral orienta al desarrollo de los ámbitos humano, ético, cristiano, académico y ecológico, considerando una formación integral y de calidad, que permita a los estudiantes desarrollar su máximo potencial, con el fin de hacer realidad su proyecto de vida y les permita insertarse en forma progresiva, activa y transformadora en la sociedad, generando movilidad social en sus egresados.

**Visión:** Ser un colegio reconocido en la región por una formación integral de calidad, considerando las áreas científico humanística y técnico profesional en un currículum basado en competencias que desarrolla autonomía en los estudiantes, con un alto sentido de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente siendo efectiva su inserción laboral o proyección a la educación superior.

El colegio tecnológico Don Bosco de Arica, lo conforman un grupo de personas unidas con el propósito de entregar una educación plena, en un ambiente familiar, de trabajo cooperativo y de respeto. Entregando las herramientas para el desarrollo integral del alumno y alumna donde se incluyan no solo conocimientos, sino también valores, destrezas, habilidades y actitudes.

Este equipo de personas cumple a cabalidad con sus quehaceres dentro de esta institución, engrandeciendo día a día la labor que este Centro Educativo proyecta hacia la comunidad y hacia el engrandecimiento de nuestro país.

### Organigrama colegio tecnológico Don Bosco.



## V. Diagnóstico Institucional.

### **Instrumento:**

Fue diseñado en base a la incorporación de instrumentos ya validados por la universidad Miguel de Cervantes y adaptados a las características del Plan de Mejoramiento Educativo.

En lo que respecta al cuestionario, comienza mostrando una escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso, en la cual observamos distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica clasificados con valores de 1 a 4. En la ficha podemos encontrar prácticas institucionales y/o pedagógicas divididas en cuatro áreas, las cuales describiré a continuación justo a sus respectivas subdimensiones.

**Área de Gestión.** De la cual se subdivide en:

- Gestión pedagógica.
- Enseñanza y aprendizaje en el aula.
- Dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes

**Área Liderazgo Escolar.** De la cual se subdivide en:

- Liderazgo del sostenedor.
- Liderazgo formativo y académico del director.
- Planificación y gestión de resultados.

**Área Convivencia Escolar.** De la cual se subdivide en:

- Formación.
- Convivencia escolar.
- Participación.

**Área Gestión de Recursos.** De la cual se subdivide en:

- Gestión del recurso humano.
- Gestión de recurso financiero y administrativo
- Gestión de recursos educativos.

Cada una de las subdimensiones mencionadas anteriormente presentan en sus respectivas tablas una breve descripción del proceso general a evaluar y dos columnas principales, la primera, describe las prácticas a evaluar y la segunda permite la clasificación del nivel de la calidad de la práctica en una escala del 1 al 4. Recordemos que de ser necesario, las prácticas pueden ser adaptadas u omitidas según las realidades y particularidades de cada institución educativa.

## VI. Análisis de resultados.

Después de realizado el diagnóstico institucional, se hace necesario describir detalladamente las fortalezas y debilidades que, a la luz de los estándares indicativos de desempeño, se pueden analizar de las prácticas que se ejercen en el Colegio Tecnológico Don Bosco de Arica.

De forma general el establecimiento desarrolla positivamente su trabajo, entregando un servicio que cumple con los estándares solicitados por las autoridades educativas, sin embargo el diagnóstico reveló algunos detalles que deben ser considerados al momento de planificar las acciones de mejora continua.

En la **Dimensión Gestión pedagógica**, se manifiesta que las principales fortalezas con las que cuenta el establecimiento son:

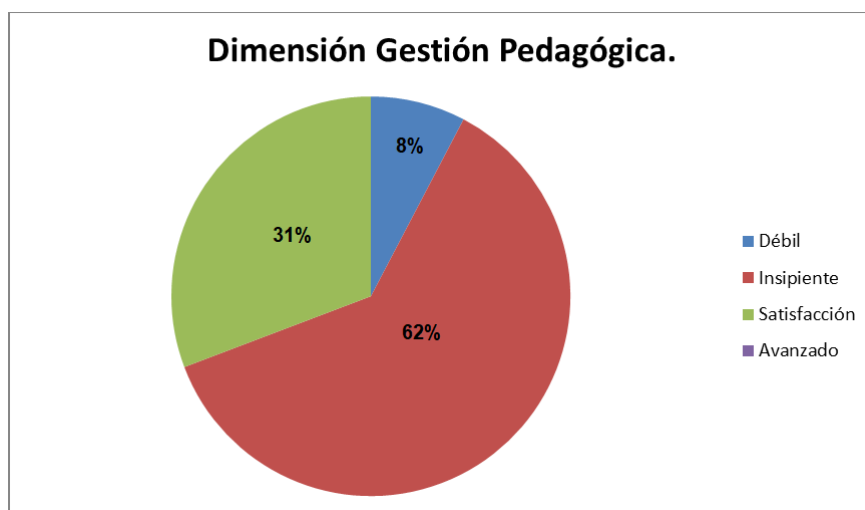
- Un equipo técnico pedagógico que planifica muy bien los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes de año, garantizando la realización efectiva de las clases, acordando nuevas estrategias metodológicas y didácticas de enseñanza.
- Los y las profesores Trabajan de forma continua con los alumnos, generando un proceso de enseñanza-aprendizaje eficaz, sistemático y de interés.
- El equipo directivo y los profesores ayudan de forma permanente y sistemática a los estudiantes que presentan distintos tipos de dificultades en el proceso de aprendizaje.

En cuanto a las debilidades de esta dimensión se puede describir lo siguiente:

- Las estrategias utilizadas para la distribución de carga horaria y asignación de profesores podrían relacionarse mejor con los criterios pedagógicos, asignando las horas de libre disposición a las metas formativas y necesidades de los estudiantes.

- El logro de la cobertura curricular no es monitoreado de forma permanente por el equipo técnico pedagógico ni utiliza técnicas que promueven la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes.
- Los tiempos dedicados a la revisión y análisis de las planificaciones de los docentes no son suficientes por parte del equipo técnico pedagógico.

**Figura 1.**



En la gráfica de la figura 1 se evidencia que en un mayor porcentaje las prácticas, procedimientos y políticas del equipo directivo se encuentran en una categoría insipiente con un 62% y solo el 8% corresponde a propósitos difusos.

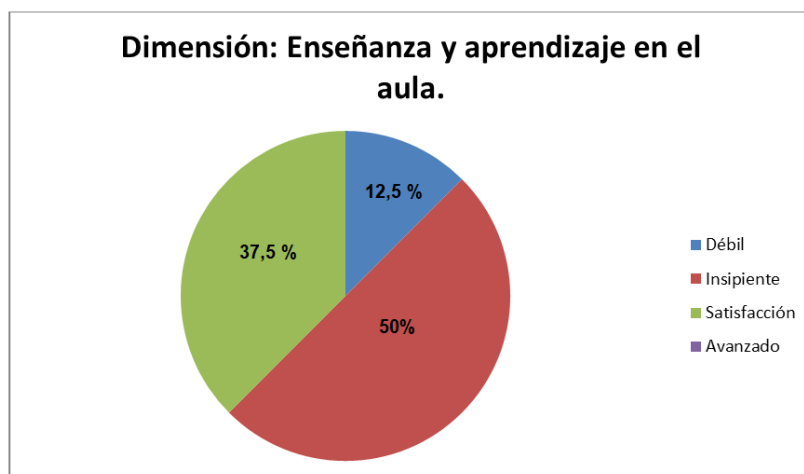
En la **Dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula**, se manifiesta que las principales fortalezas con las que cuenta los docentes son:

- Los docentes promueven y motivan a que los estudiantes practiquen y apliquen el desarrollo de habilidades y conceptos de manera graduada, variada y distribuida en el tiempo.
- Los docentes establecen un buen nivel de relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar, comunican claramente lo que se espera que sus estudiantes aprendan.

En cuanto a las debilidades de esta dimensión se puede describir lo siguiente:

- Es necesario que los profesores apliquen variadas estrategias de enseñanza, junto con la incorporación de recursos didácticos y tecnológicos que aporten al aprendizaje de los estudiantes.
  - Se debe mejorar la forma en que los profesores introducen los nuevos conocimientos con claridad y rigurosidad conceptual.
  - Incrementar una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.

**Figura 2.**



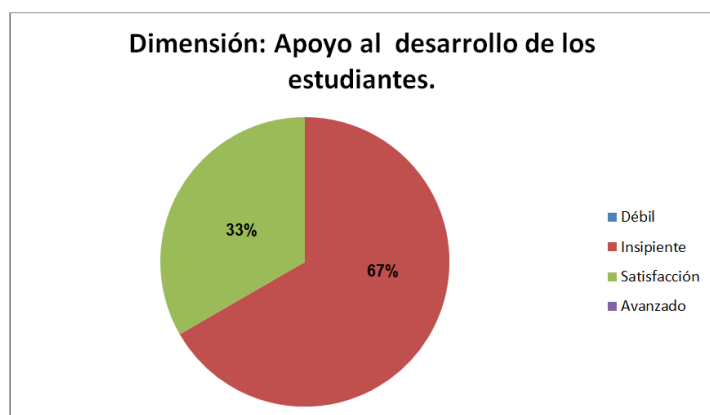
En la gráfica de la figura 2 se evidencia que las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clase para asegurar el logro de los aprendizajes se encuentran en su mayoría en las categorías insipiente y satisfacción con un 37,5 % y 50% respectivamente.

En la **Dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes** se manifiesta que las principales fortalezas con las que cuenta el establecimiento son:

- El establecimiento cuenta con estrategias para identificar en los estudiantes dificultades sociales, afectivas y conductuales.
- Existe una preocupación por los alumnos y alumnas en riesgo de deserción escolar y la comunidad educativa implementa acciones para la continuidad en el sistema.

En cuanto a las debilidades de esta dimensión se puede describir:

- Le faltan más estrategias para identificar y apoyar a los estudiantes con dificultades de aprendizajes.
- El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional pero falta información actualizada e información sobre las alternativas de estudio.

**Figura 3.**

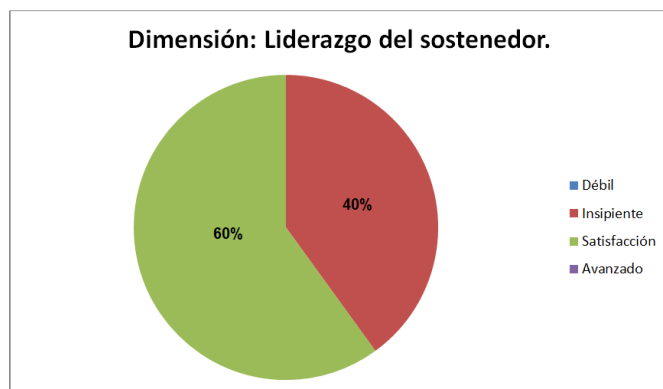
En la gráfica de la figura 3 se evidencia que las estrategias utilizadas por el establecimiento para desarrollar la académico, efectivo y social, los resultados muestran que las categorías insipiente y satisfacción son las únicas presentes con un 67 % y 33% respectivamente.

En la **Dimensión liderazgo del** se manifiesta que las principales fortalezas con las que cuenta el establecimiento son:

- El sostenedor establece metas claras y mantiene una comunicación clara y directa con el director.
- Define claramente los roles del director y equipo directivo y los respeta.

En cuanto a las debilidades de esta dimensión se puede describir lo siguiente:

- Gestionar de mejor manera las inquietudes y peticiones del personal.
- Gestionar eficazmente los apoyos acordados.

**Figura 4.**

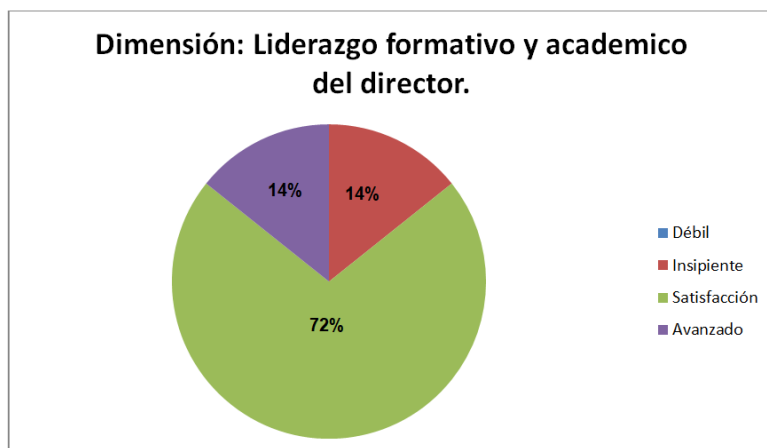
En la gráfica de la figura 4 se evidencia que las estrategias utilizadas por el sostenedor para gestionar las necesidades y roles de la comunidad educativa, los resultados muestran que en general existe una percepción satisfactoria equivalente al 60 %.

En la **Dimensión liderazgo formativo y académico del director** se manifiesta que las principales fortalezas con las que cuenta el director son:

- El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento.
- Promueve una cultura de altas expectativas a través de metas desafiantes que promueven la ética de trabajo.
- Compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento.

En cuanto a las debilidades de esta dimensión se puede describir lo siguiente:

- Gestionar de mejor manera los procesos de cambio y mejora.
- Orientar a su equipo para identificar y analizar las prácticas que requieren mejorar.

**Figura 5.**

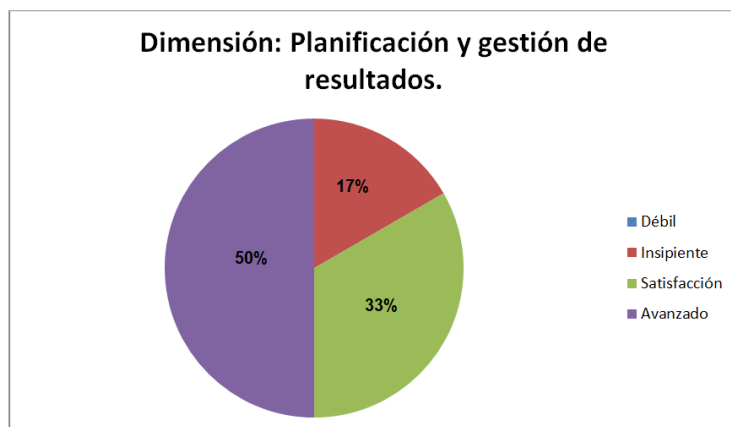
En la gráfica de la figura 5 se evidencia el liderazgo del director en relación al logro de la comunidad comprometida con el proyecto Educativo Institucional, los resultados muestran que EL 72% tiene una percepción de satisfacción.

En la **Dimensión Planificación y gestión de resultados** se manifiesta que las principales fortalezas con las que cuenta el establecimiento son:

- El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo institucional que incluye la definición de modalidad y las características centrales del establecimiento
- El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento y monitorea periódicamente su avance.
- El equipo directivo realiza un proceso sistemático de autoevaluación.

En cuanto a las debilidades de esta dimensión se puede describir lo siguiente:

- El establecimiento no cuenta con un sistema organizado de fácil consulta y protegido para la recolección de los datos.

**Figura 6.**

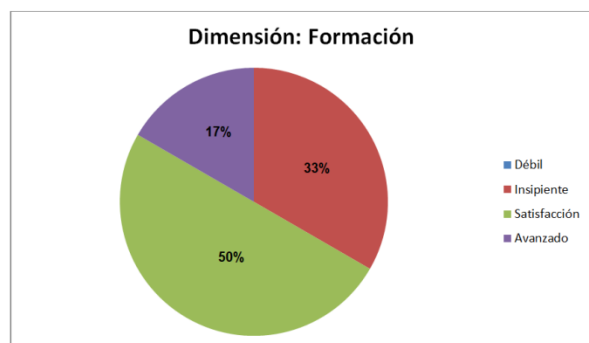
En la gráfica de la figura 6 se evidencia la definición de los grandes lineamientos del establecimiento relacionados con el proceso de planificación y monitoreo de las metas, los resultados muestran que EL 50% fue muy buena (avanzado).

En la **Dimensión Formación** se manifiesta que las principales fortalezas con las que cuenta el establecimiento son:

- El establecimiento cuenta con un equipo a cargo de la convivencia escolar, con funciones y tiempos conocidos por toda la comunidad escolar.
- El establecimiento cuenta con un plan que modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.
- El equipo directivo y los docentes involucran y orientan a los padres y apoderados.

En cuanto a las debilidades de esta dimensión se puede describir lo siguiente:

- El plan de afectividad y sexualidad carece de un seguimiento y evaluación de sus resultados.
- El programa de promoción de conductas de cuidado personal y conductas de riesgo carece de seguimiento de su implementación.

**Figura 7.**

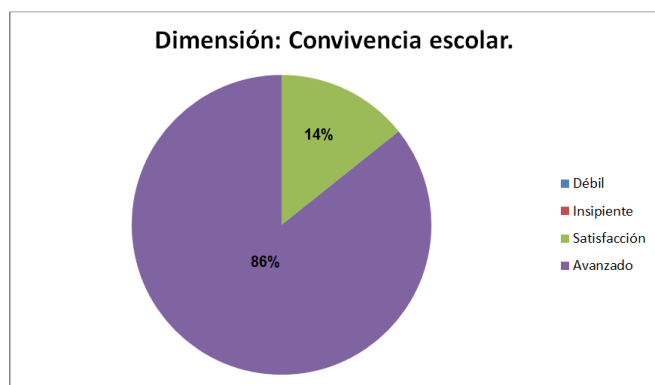
En la gráfica de la figura 7 se evidencian las políticas y líneas de acción que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, ética y espiritual, los resultados de la autoevaluación muestran que más de un 50% se encuentran satisfacción y avanzado.

En la **Dimensión convivencia escolar** se manifiesta que las principales fortalezas con las que cuenta el establecimiento son:

- El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas y se hace cumplir de manera efectiva.
- El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- Los docentes y el equipo directivo valora de manera sistemática la diversidad y previene todo tipo de discriminación.

En cuanto a las debilidades de esta dimensión se puede describir lo siguiente:

- Carece de múltiples estrategias concretas para enfrentar la problemática del bullying

**Figura 8.**

En la gráfica de la figura 8 se evidencian los procedimientos y prácticas del establecimiento para asegurar un ambiente de respeto. Los resultados muestran una muy buena imagen de la convivencia escolar en el establecimiento. El 100% se encuentra entre satisfacción y avanzado.

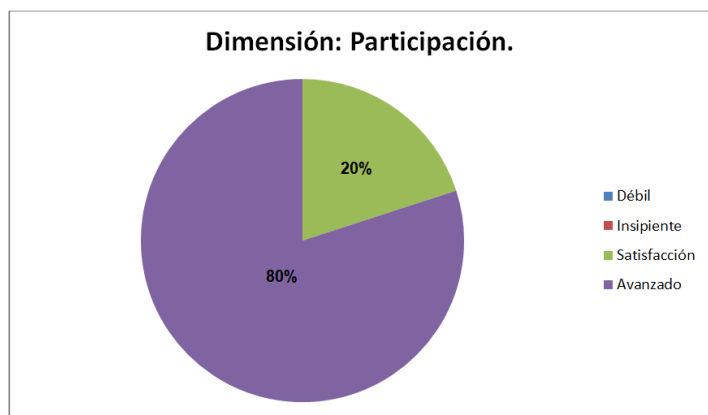
En la **Dimensión participación** se manifiesta que las principales fortalezas con las que cuenta el establecimiento son:

- El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del consejo escolar.
- Los canales de comunicación entre los funcionarios del establecimiento y los alumnos y apoderados son fluidos y eficientes.
- El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes el sentido de responsabilidad con la comunidad.

En cuanto a las debilidades de esta dimensión se puede describir lo siguiente:

- El sentido de pertenencia no se manifiesta en todos los estudiantes y apoderados.
- El establecimiento no es lo suficientemente recepto a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes.

Figura 9.



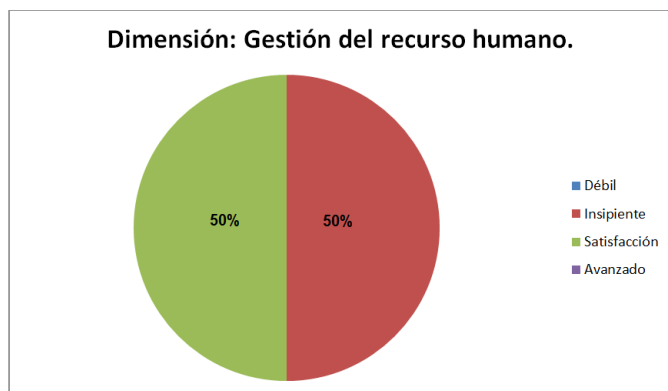
En la gráfica de la figura 9 se evidencian los procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso. Los resultados muestran una muy impresión de esta dimensión. El 80% se encuentra en avanzado.

En la dimensión **Gestión de recurso humano** se manifiesta que las principales fortalezas con las que cuenta el establecimiento son:

- El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudio y cumplir los objetivos educativos.
- El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativos.

En cuanto a las debilidades de esta dimensión se puede describir lo siguiente:

- El sistema de remplazos en caso de licencia médicas no es tan eficiente.
- El establecimiento no cuenta con protocolos claros de desvinculación.
- No se evidencian estrategias para retener a los mejor profesores.

**Figura 10.**

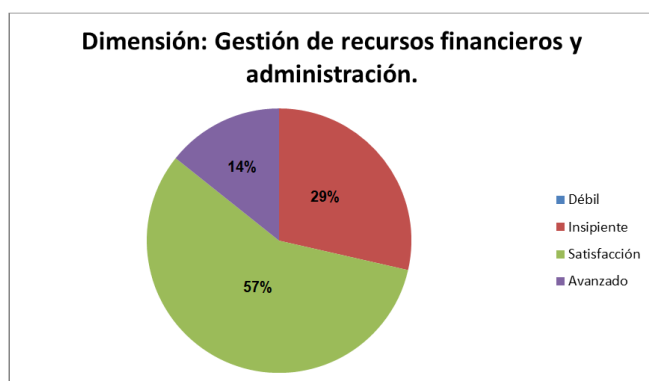
En la gráfica de la figura 10 se evidencian los procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor. Los resultados de esta dimensión se encuentran regulares entre insipientes y satisfacción. Con un el 50% cada uno.

En la dimensión **Gestión de recursos financieros y administración**, se manifiesta que las principales fortalezas con las que cuenta el establecimiento son:

- El establecimiento cumple con la legislación vigente, no tiene sanciones de la superintendencia.
- Existen alianzas estratégicas y redes en beneficio de los estudiantes en favor del proyecto educativo.
- El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de los recursos.

En cuanto a las debilidades de esta dimensión se puede describir lo siguiente:

- El presupuesto no siempre concilia las necesidades de los diferentes estamentos.
- No siempre se consideran los programas de apoyo que se ofrecen a pesar de estar relacionados con el proyecto educativo institucional.

**Figura 11.**

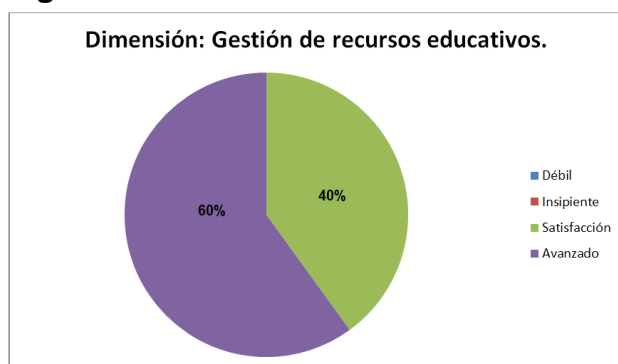
En la gráfica de la figura 11 se evidencian las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficientes de los recursos. Los resultados de esta dimensión se clasifican relativamente buenos con un porcentaje entre satisfacción y avanzado que en conjunto alcanzan un 71%.

En la dimensión **Gestión de recursos educativos**, se manifiesta que las principales fortalezas con las que cuenta el establecimiento son:

- El establecimiento cuenta con un CRA operativo que apoya el aprendizaje de los estudiantes.
- Existen recursos TIC de buena calidad para apoyar el aprendizaje de los estudiantes.
- El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, de los recursos educativos y de aseo.

En cuanto a las debilidades de esta dimensión se puede describir lo siguiente:

- Los recursos didácticos no son suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles.
- No siempre se consideran suficientes las instalaciones y equipamiento de laboratorios.

**Figura 12.**

En la gráfica de la figura 12 se evidencian las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos necesarios. Los resultados de esta dimensión son buenos, alcanzado la categoría avanzado con un 60%.

## VII. Plan de mejoramiento.

Dimensión	subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
<b>Gestión pedagógica.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área de gestión curricular.</li> </ul>	Consolidar el acompañamiento a los docentes mediante la observación y retroalimentación de la trayectoria formativa, apuntando a la reflexión con foco en la mejora continua.	El 100% del cuerpo docente analiza y reflexiona sobre sus logros y desafíos en la implementación de las prácticas acordadas para luego implementar acciones concretas para mejorar.	<b>Acción 1: Plan de acción tutorial.</b> Esta acción propicia un acompañamiento formativo al cuerpo docente para brindar apoyo en la mejora de sus prácticas en el aula, en un ambiente de formación e intercambio de conocimientos, actitudes y buenas prácticas relacionadas con la creación, puesta en marcha y mejoramiento de	Equipo de Aula. Jefa de U.T.P Encargada de P.M.E

				<p>ambientes de aprendizaje efectivo.</p> <p><b>Acción 2: Jornada de estudio de casos y análisis de datos.</b></p> <p>Mediante esta acción los docentes contarán con evidencia concreta que permite medir, adaptar y mejorar sus prácticas y contenidos educativos, además de entender de mejor manera las necesidades educativas y características de sus estudiantes.</p>	
--	--	--	--	---	--

<p><b>Gestión pedagógica.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</li> </ul>	<p>Identificar tempranamente a los estudiantes que presentan brechas en el aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articular los apoyos necesarios.</p>	<p>El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican oportunamente y entregan apoyo sistemático al 80% de los estudiantes que presentan brechas en el aprendizaje, NNE y a los estudiantes que necesitan reforzamiento adicional.</p>	<p><b>Acción 1: Apoyo a los estudiantes con NEE o desfase pedagógico,</b> por medio de estrategias de aprendizaje focalizados y diversas, a partir de un diagnóstico integral, trabajo colaborativo entre especialistas, equipo multidisciplinario y docentes, para una correcta diversificación y adecuación cuando corresponda tanto del currículum como</p>	<p>Equipo de Aula. Jefa de U.T.P Encargada de P.M.E</p>
-----------------------------------	---	--	---	--	---

				<p>la evaluación.</p> <p><b>Acción 2: Plan de apoyo escolar.</b> Se apoyará a todos los estudiantes, de quinto año básico a segundo año medio, con recursos materiales y horas profesionales para fortalecer la restitución de aprendizajes en las asignaturas de lenguaje y matemática para garantizar su continuidad de estudios.</p>	
--	--	--	--	---	--

Dimensión	subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
<b>Convivencia escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación.</li> </ul>	Resguardar la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante el desarrollo de sus actividades educativas.	El 85% de los estudiantes adquiere hábitos saludables de autocuidado y de prevención.	<b>Acción 1: Apoyo Psicológico a Estudiantes.</b> El equipo de sana convivencia diagnostica, implementa y evalúa la entrega de apoyo psicosocial y de convivencia para los estudiantes, abordando aquellas problemáticas psicológicas y de convivencia con el objetivo de entregar herramientas en autocuidado, contención	Equipo de Aula. Equipo de sana convivencia. Jefa de U.T.P Encargada de P.M.E

				<p>emocional y derivaciones oportunas y pertinentes.</p> <p>Acción 2:</p> <p><b>Beneficios Estudiantiles.</b> El colegio realiza un catastro de acuerdo a las necesidades, gestiona y evalúa los apoyos brindados a estudiantes prioritarios y preferentes en relación a beneficios estudiantiles y de salud, lo cual favorece su</p>	
--	--	--	--	---	--

				desarrollo personal, psicosocial, autoestima académica, motivación escolar, rendimiento escolar, asistencia y permanencia en el sistema educativo.	
<b>Convivencia escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Convivencia</b></li> </ul>	Promover el sentido de participación y pertenencia en torno al proyecto educativo institucional.	El 90% de los estudiantes aumenta su participación en talleres, charlas, jornadas de reflexión y conversatorios sobre convivencia escolar dentro	<b>Acción 1: Pastoral.</b> De acuerdo a nuestro sello evangelizador, todos los miembros de la comunidad escolar participan en experiencias significativas en la fe, que fomentan la formación de buenos cristianos y	Equipo de Aula. Equipo de sana convivencia. Jefa de U.T.P

			<p>y fuera del colegio.</p>	<p>honestos ciudadanos.</p> <p><b>Acción 2:</b></p> <p><b>Vinculación con el medio.</b> El coordinador Acle gestiona y coordina la ejecución de actividades masivas internas con los estudiantes y redes externas, promoviendo la vinculación del colegio con la comunidad y fortaleciendo la identidad y sentido de pertenencia de toda la comunidad educativa.</p>	
--	--	--	-----------------------------	--	--

Dimensión	subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
<b>Liderazgo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo del director.</li> <li>• Planificación y gestión de recursos.</li> </ul>	Conducir de manera efectiva el funcionamiento general del colegio.	El 100% de los funcionarios se compromete con los lineamientos entregados por el PEI y dan cumplimiento a los perfiles de cargo y funciones contenidas en el reglamento interno de orden y seguridad.	<p><b>Acción 1: Fortalecimiento de las áreas de gestión.</b></p> <p>Una práctica central es el monitoreo, entendido como un proceso continuo y sistemático mediante el cual la directora verifica la eficiencia y la eficacia de cada área de gestión, estableciendo el nivel de ejecución de las acciones a la luz de los objetivos y metas</p>	Equipo directivo. Jefa de U.T.P

				<p>planteados en los planes de trabajo, promoviendo así su consecución.</p> <p><b>Acción 2: Difusión, monitoreo y evaluación del PME, PEI Y planes normativos.</b> La directora difunde y monitorea la implementación de los planes institucionales, evaluando el cumplimiento de los objetivos y realizando adecuaciones cuando corresponda, asegurando así,</p>	
--	--	--	--	---	--

				un sistema de comunicación interno que proporcione mecanismos de información y comunicación efectivos.	
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo del director.</li> </ul>	Instaurar una cultura de altas expectativas y movilizar a la comunidad educativa hacia la mejora continua.	El 100% de las acciones de mejora implementadas por el equipo directivo apuntan a generar una cultura de altas expectativas y de una mejora continua.	<b>Acción 1: Oportunidad de mejora.</b> La directora consulta activamente a distintos estamentos de la comunidad educativa (sostenedor, equipo directivo, Centro de Padres y Centro de Alumnos) para	Equipo directivo. Jefa de U.T.P

				<p>identificar oportunidades de mejora en su gestión.</p> <p><b>Acción 2: Jornadas de reflexión pedagógicas.</b></p> <p>Realización de reuniones por áreas, con los distintos docentes, para abordar temáticas y técnicas generales propias de cada especialidad, permitiendo el diálogo pedagógico, la reflexión e</p>	
--	--	--	--	---	--

				intercambio de experiencias en función de la restitución de aprendizajes.	
<b>Dimensión</b>	<b>subdimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>
<b>Gestión de recursos.</b>	Gestión del personal	Consolidar un equipo de profesionales de la educación, con apoyo de la docencia del establecimiento, para desarrollar procesos educativos que impacten positivamente en nuestros alumnos, en los	80% de los profesionales de la educación y de apoyo a la docencia del establecimiento son perfeccionados y capacitados, en las funciones y tareas que	<b>Acción 1: Programa de inducción, capacitación Seguimiento del personal nuevo.</b> El equipo directivo diseña un programa de inducción, capacitación y seguimiento que apunte a que el desempeño del personal nuevo del	Equipo directivo. Jefa de U.T.P

		<p>resultados y en nuestro sello institucional .</p>	<p>sean pertinentes. reducir la rotación de personal a tasas anuales del 15%.</p>	<p>establecimiento impacte positivamente en nuestros estudiantes, en los resultados y en nuestros sellos institucionales.</p> <p><b>Acción 2: Medición clima laboral.</b> El establecimiento efectúa una evaluación anual del clima laboral (mediante grupos focales y/o encuestas anónimas) y utiliza los resultados para implementar</p>	
--	--	--	---	--	--

				medidas para mejorar el ambiente de trabajo.	
<b>Gestión de recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de los resultados financieros.</li> <li>Gestión de los recursos educativos.</li> </ul>	Desarrollar en la comunidad escolar una cultura de aseo, limpieza y cuidado de los espacios comunes, la infraestructura y los recursos de aprendizaje.	100% de los cursos cuentan con una comisión de aseo, cuidado de recursos y de procesos ecológicos en aula. alcanzar un nivel anual de reparación o renovación anual de mobiliario básico.	<b>Acción 1: Comisión cuidado del entorno pedagógico.</b> El equipo directivo promueve hábitos de aseo y limpieza en la comunidad educativa. Para esto, establece sistemas de turnos de aseo en clases (en aulas, talleres y laboratorios), encargados de	Equipo directivo. Jefa de U.T.P

				<p>curso para monitorear el aseo en los comedores, entre otros.</p> <p>Acción 2: <b>Cuidadores del medio ambiente.</b></p> <p>El equipo directivo planifica actividades basadas en la formación de personas sensibles y comprometidas con el desarrollo sustentable, aportando a la creación de una conciencia sobre la protección del medio ambiente.</p>	
--	--	--	--	--	--

## **VIII. Conclusión.**

La elaboración de los planes de mejora en establecimientos educacionales, lleva implícita la necesidad de concebirlo como un proceso y de que este sea gestionado adecuadamente para lograr los cambios esperados, es decir, el mismo debe ser planificado, organizado, implementado y evaluado a través del tiempo.

En el caso particular del colegio tecnológico Don Bosco de Arica, gracias a los datos obtenidos en primera instancia a través del diagnóstico institucional se observa que existe un trabajo de gestión sistemático y ordenado, pero perfectamente perfectible y adaptable a las nuevas necesidades y realidades del día de hoy, para el logro de esto último fue necesario la confección del plan de mejoramiento educativo como un instrumento que fuera capaz de guiar los procesos de gestión institucional y pedagógicos.

## **Bibliografía.**

Raczynski y Muñoz (2005), Efectividad escolar y cambio educativo en condiciones de pobreza en Chile. Gobierno de Chile, Ministerio de Educación, Santiago: Maval Ltda.

Pareja Fernández de la Reguera, J. A. (2006), Educación y Educadores. Universidad de la Sabana, Colombia.

Castro & Castro (2013), manual para el diseño de proyectos de gestión educacional, Universidad del Bio-Bio, Departamento de ciencias de la Educación.

Ministerio de Educación de Chile (2014), orientaciones para la elaboración de un PME.

Bellei, C.; Morawietz, L.; Valenzuela, J.P. y Vanni, X. (eds.) (2015). Nadie dijo que era fácil. Escuelas efectivas en sectores de pobreza, diez años después. 1a edición. Santiago: LOM Ediciones; Universidad de Chile CIAE.

Ministerio de Educación de Chile (2021), orientaciones para la elaboración del plan de mejoramiento educativo.