



**Trabajo final para obtener el Grado de Magíster Profesional  
en Educación mención Gestión de Calidad**

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO DE LA ESCUELA ORLANDO PEÑA CARVAJAL,  
DE LA COMUNA VIÑA DEL MAR, REGIÓN DE VALPARAÍSO**

Nombre de la candidata a magíster: Waleska Andrea Riffo Fernández

Nombre de la tutora disciplinar: Genaro Alejandro Moyano Arcos

Nombre de la tutora metodológica: Rocío Riffo San Martín

Mayo de 2022

## ÍNDICE

<b>Resumen .....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>Marco teórico .....</b>	<b>8</b>
<b>Marco contextual .....</b>	<b>17</b>
<b>Diagnóstico institucional.....</b>	<b>26</b>
<b>Análisis de resultados .....</b>	<b>28</b>
<b>Plan de mejoramiento .....</b>	<b>33</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>41</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>44</b>
<b>Anexo 1. Resultados SIMCE.....</b>	<b>44</b>
<b>Anexo 2. Diagnóstico Integral de Aprendizaje (MINEDUC).....</b>	<b>45</b>
<b>Anexo 3. Diagnóstico Institucional escuela Orlando Peña Carvajal (2021).....</b>	<b>46</b>
<b>Anexo 4. Encuesta Diagnóstico Institucional (MINEDUC).....</b>	<b>53</b>
<b>Anexo 5. Resultados de encuesta Diagnostico Institucional (2022).....</b>	<b>64</b>

## RESUMEN

Este trabajo de Grado da a conocer la realidad de la Escuela básica Orlando Peña Carvajal, de la comuna de Viña del Mar, Quinta región de Valparaíso, al considerar aspectos de su historia, misión, visión, sellos institucionales, resultados académicos, entre otros, con el propósito de reflejar el trabajo desarrollado en este establecimiento, que ha servido a la comunidad durante 51 años formando a generaciones de familias del sector sino además, difundir acciones que propenden a la mejora escolar y promueven la calidad en su gestión a partir de las lecciones aprendidas en la Escuela, considerando el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar del Ministerio de Educación de Chile. La información brindada se sustenta en una sólida revisión bibliográfica, a través del análisis de textos de diversas fuentes literarias, de la revisión desde la práctica del establecimiento educacional y de la normativa legal actual. La investigación considera la crisis actual, un Diagnóstico Institucional llevado a cabo con la participación de toda la comunidad educativa del establecimiento en diferentes instancias, el análisis de los resultados conlleva a una propuesta de un Plan de Mejoramiento Educativo por un año.

## INTRODUCCIÓN

En el marco de la crisis sanitaria por el COVID-19, a nivel mundial, se produce un nuevo y complejo contexto, en donde surge la necesidad de repensar estrategias, metodologías y recursos que aseguren las oportunidades de desarrollo a todos los estudiantes del sistema escolar, considerando en particular a los y las estudiantes de escasos recursos. Por ello se han de plantear nuevas acciones y objetivos de los propuestos inicialmente en el Plan de Mejoramiento Educativo 2018 para poder abordar los desafíos con mayor celeridad.

La actual Reforma Educacional Chilena impulsa a los establecimientos educacionales para que representen el sentir de su comunidad educativa, propiciando que cada escuela tenga identidad propia y distintiva, con el fin de mejorar la calidad de la educación, garantizando el acceso de todas y todos los chilenos a una educación pública, gratuita y de calidad.

La preocupación por la calidad de la educación lleva más de tres décadas en los sistemas educativos, lo que se ha visto reflejado en informes de la Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación (UNESCO), organizaciones internacionales y regionales. Al respecto, Álvarez, I, Topete, C. (2004) plantean que: “en las últimas dos décadas del siglo XX pasó de las empresas industriales y de servicios a las instituciones educativas; pero el concepto de calidad no puede tener el mismo significado en éstas y en aquéllas; ni son por lo general aplicables los modelos ISO 9000 y sus derivados a las situaciones de alta complejidad en que se desarrollan las instituciones educativas y sus resultados, que son productos únicos no estandarizados.” (p. 11)

El Ministerio de Educación, el 2014, propuso a los establecimientos educacionales un nuevo enfoque de trabajo en relación con su proceso de mejoramiento continuo. Este se basó en la utilización de dos instrumentos de gestión conocidos y valorados por los establecimientos educacionales: el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Dentro de este marco general, el PEI de cada establecimiento educacional constituye el instrumento que permite establecer una mirada común de lo que se busca proporcionar como educación de calidad y define los

principios orientadores del quehacer institucional y pedagógico de cada comunidad educativa. Por su parte, el PME facilita que las escuelas, colegios y liceos planifiquen y materialicen los procesos de mejoramiento institucional y pedagógico. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI, su cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME.

En el gobierno de la presidenta Michelle Bachelet, el Ministerio de Educación a cargo de la ministra Adriana del Piano (2015): “diseñó un plan de acción para el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, cuya misión es propender a asegurar la calidad de la educación y la equidad en todos sus niveles. El plan busca la coordinación y trabajo conjunto entre el Ministerio de Educación, la Agencia de la Calidad y la Superintendencia de Educación, de forma que apoyen y fortalezcan los establecimientos educacionales, priorizando a los más vulnerables. Su foco es la escuela y el apoyo a todas y a todos los actores del sistema.” (p. 8)

La ley promulgada el 16 de noviembre del 2017, crea un Sistema de Educación Pública, para fortalecer la calidad de los establecimientos educacionales públicos del país, capaz de garantizar el derecho universal a la educación integral e inclusiva de calidad.

El Ministerio de Educación, en el documento *Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educacionales* (2018) indica: “La Ley de Inclusión, promulgada el 29 de mayo del 2015, es pieza fundamental de la nueva política, dado que restituye y garantiza el derecho social a la educación, de modo que todos los niños, niñas, jóvenes y adultos(as) sean efectivamente iguales en su acceso a ella. Asimismo, define a las comunidades educativas como corresponsables del logro de aprendizajes de calidad y, por tanto, de la organización de los procesos educativos, en función de atender a las y los estudiantes, sin segregar, excluir ni discriminar arbitrariamente.” (p.21)

Luego, en el documento *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar*, del Ministerio de Educación, (2020) se señala que: “En todos los países que desarrollan procesos de reformas educacionales e innovaciones en el ámbito escolar, una de las preocupaciones centrales, en la agenda pública y privada, es el tema de la “calidad”. Al respecto, han

adquirido mayor relevancia enfoques que promueven un concepto de calidad vinculado a variables diversas, cuyo referente final y principal es el aprendizaje.

Uno de los referentes de calidad que el Ministerio de Educación ha impulsado en los últimos años es el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.” (p. 2)

El modelo promueve que sean los propios actores de la comunidad educativa quienes se responsabilicen respecto de los resultados del establecimiento, propiciando también una gestión profesional y rigurosa. Este modelo se estructura en Áreas, Dimensiones y Elementos de Gestión. Las Áreas son el elemento clave de la gestión de un establecimiento educacional y se denominan: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia y apoyo a los Estudiantes, y área de Recursos. Las Dimensiones son el contenido técnico de las áreas y, los Elementos de Gestión, describen la operacionalización de los contenidos de las áreas y dimensiones.

Este es un Trabajo de Grado de una estudiante del Magíster en Educación mención Gestión de Calidad, cuyo propósito pretende analizar el diagnóstico institucional de la Escuela Orlando Peña Carvajal, presentar un Plan de Mejoramiento Educativo y definir líneas de acción para la mejora de los aspectos detectados en el análisis del diagnóstico como deficientes y mantener las fortalezas sostenibles durante el plazo de un año.

¿Cómo se establecen las acciones que permitirán mejoras en el plazo definido? Luego de analizar los resultados del diagnóstico, se confecciona un PME que contempla una serie de actividades sostenibles durante el plazo de un año. Se seleccionan alternativas de mejora priorizando y presentando las más adecuadas, utilizando diversas técnicas (tormenta de ideas, otras) que facilitarán la determinación de las acciones de mejora para superar las debilidades encontradas. Llevar a cabo las acciones de mejora propuestas implica considerar plazos previamente definidos, especificar las tareas que han de realizarse para la consecución de los objetivos, determinar el/la responsable de la puesta en marcha y de la ejecución de las acciones de mejora, los recursos humanos y recursos materiales necesarios, los indicadores de seguimiento y los responsables de realizar el control y seguimiento de estas.

Con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos para esta investigación, el presente trabajo se divide de siguiente manera:

Marco teórico: Presenta el tema que aborda el trabajo, respaldado por la revisión sistematizada y actualizada de la literatura en relación directa con los objetivos de este estudio.

Marco contextual: Introduce a la Escuela en diversos ámbitos como son su reseña histórica, la visión y misión institucional, los sellos educativos, los recursos humanos y de infraestructura, antecedentes pedagógicos, sus dimensiones organizativa y administrativa financiera.

Diagnóstico institucional: El diagnóstico del establecimiento permite recabar información importante para la mejora de la calidad de la educación. Se presenta una síntesis de los niveles de calidad de cada una de las Dimensiones de la Gestión Institucional y Pedagógica, acordes al Modelo de Calidad de la Gestión Escolar del MINEDUC.

Análisis de los resultados: Recoge y analiza los datos considerando la bibliografía y sustentos expuestos en el marco teórico de esta investigación, para detectar principalmente las fortalezas y debilidades. Están relacionados de manera directa con los objetivos de la investigación.

Plan de mejoramiento: De acuerdo con los resultados obtenidos se establece un plan de mejoramiento que contiene los objetivos y metas estratégicas para cada dimensión del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, pensando en un año, para promover la mejora en la Escuela Orlando Peña Carvajal.

Salgado, (2007). "La finalidad de la Investigación-Acción es resolver problemas cotidianos e inmediatos, y mejorar prácticas concretas. Su propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales. Los pilares sobre los cuales se fundamentan los diseños de investigación-acción son: Los participantes que están viviendo un problema son los que están mejor capacitados para abordarlo en un entorno naturalista.

La conducta de estas personas está influida de manera importante por el entorno natural en que se encuentran.

La metodología cualitativa es la mejor para el estudio de los entornos naturalistas." (p. 71-78).

La metodología empleada para esta investigación comprende la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa según pertinencia estratégica. Se utilizan una serie de herramientas estratégicas, talleres, reuniones, jornadas de trabajo con reflexión, aplicación de una Escala evaluativa a una muestra significativa de la comunidad educativa de la Escuela Orlando Peña Carvajal. Además de procesos continuos y sistemáticos de diálogo en todas sus fases como son: la elaboración, la revisión y la concreción de un plan sistematizado de trabajo, sobre la base de una Estrategia Ministerial, con análisis de los resultados, y la propuesta de un Plan de Mejoramiento Educativo. Así, participan directivos, docentes, asistentes de la educación, estudiantes, padres y apoderados, en reuniones de padres y apoderados, consejos de curso, consejo de profesores y otras instancias de reuniones grupales, en donde el intercambio de puntos de vista es imprescindible pues ello permite identificar, analizar problemas y elaborar posibles vías de solución a través de acciones anuales.

En síntesis, ¿Qué se ha de encontrar en este trabajo de grado? Se podrán visualizar, en este Plan de Mejoramiento Educativo, las acciones de mejora que pretenden superar las debilidades reconocidas en 2021 considerando tanto las lecciones aprendidas como las oportunidades ofrecidas por la pandemia, para la recuperación de los aprendizajes. Las acciones de mejora consideran las necesidades educativas de los y las estudiantes de la Escuela Orlando Peña Carvajal, las condiciones del entorno, la convivencia escolar, el resguardo y desarrollo socioemocional desde un punto de vista pedagógico, y se sostienen al implementar y mantener procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación de las líneas de acción que procuran la mejora de aquellos aspectos detectados como deficientes y mantienen las fortalezas del establecimiento educativo sostenibles durante el plazo de un año. Este Plan de Mejora en su fase Anual, permite ordenar los objetivos y acciones que se pueden realizar al interior de la escuela con el objetivo de entregar posibilidades para que nuestros(as) estudiantes reciban una educación de calidad.

## MARCO TEÓRICO

Se presentan diversos componentes teóricos que orientan al propósito de esta investigación, considerada la revisión sistematizada y actualizada de la literatura relacionada con los temas que se han de abordar.

McKinsey, (2007) expone que “el sistema debe garantizar que todos los niños, y no sólo algunos de ellos, tengan acceso a una excelente instrucción” (p. 57). Y, que: “lograr altos resultados universalmente sólo es posible poniendo en práctica mecanismos que aseguren que las escuelas brinden instrucción de alta calidad a todos los niños.” (p. 72)

El aporte de McKinsey resulta vital al identificar como uno de los factores de éxito de la educación, la existencia de sistemas de aseguramiento de la calidad educativa.

La Ley General de Educación N° 20.370-2009 (LGE). Artículo 1° “...regula los derechos y deberes de los integrantes de la comunidad educativa... con el objetivo de tener un sistema educativo caracterizado por la equidad y calidad de su servicio”. Artículo 3° letra g, indica sobre la participación que “Los miembros de la comunidad educativa tienen derecho a ser informados y a participar en el proceso educativo en conformidad a la normativa vigente.”

La Ley N° 20.529, promulgada el año 2011, crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización, que define los roles de las instituciones que lo conforman y constituye el marco institucional en el que ocurren los procesos de mejoramiento educativo de los establecimientos educacionales. El sistema busca asegurar una educación de calidad en los distintos niveles educativos y asegurar la equidad, entendida como que todos los y las estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad.

En el *Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar* (2015), la dimensión Prácticas de liderazgo efectivo, aborda la visión estratégica compartida de modo que los equipos directivos lideren la construcción de sus sellos (misión y visión) y objetivos, con el fin de plasmar el sentir de la unidad educativa, respetando su cultura, contexto y expectativas. También refiere a que los directivos... “promueven y modelan cotidianamente, tanto en sus palabras como en sus acciones, una cultura escolar

inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y el desempeño de los docentes, asistentes de la educación y estudiantes.” (p. 23)

La Ley de Inclusión Escolar 20.845 del Ministerio de Educación, en el año 2015, entre otras normas, incorpora el principio de “integración e inclusión” que propicia que los establecimientos educativos sean un lugar de encuentro entre los y las estudiantes de distintas condiciones socioeconómicas, culturales, étnicas, de género, de nacionalidad o de religión.

¿Cómo se entiende, según el MINEDUC el mejoramiento educativo? Lo refleja a través de dos pilares del sistema educativo que se complementan: El primero es el currículum nacional, con los decretos normativos (Marco curricular y Bases Curriculares) que establecen una base cultural común para todos los estudiantes y apunta al desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos, sirviendo de resguardo para la equidad de la educación pues exige mínimos comunes para el aprendizaje integral de todas y todos los estudiantes. El segundo pilar corresponde a normativas y planes que deben desarrollar las escuelas, colegios y liceos, que deben asumir las comunidades educativas para asegurar una educación de calidad, integral e inclusiva, a sus estudiantes, permitiendo a los actores educativos hacerse cargo de las múltiples dimensiones y áreas de trabajo relacionadas con la formación integral de las y los estudiantes. Son ejemplos, el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, el Plan de Apoyo a la Inclusión, entre otros.

En el *Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos* del Ministerio de Educación, (2018), plantea que es un: “modelo de gestión del mejoramiento educativo que 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. Finalmente, avanzar en la implementación de un modelo de gestión del mejoramiento educativo requiere comprender el mejoramiento como un proceso sistémico y global, que abarca distintos niveles (aula, establecimiento, territorio local, nivel regional y nacional) y dimensiones (cognitiva, social, emocional, física, ética, entre otras), y donde la colaboración y participación de la toda la comunidad educativa resulta fundamental”. (p. 13)

El Ministerio de Educación, en el documento *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar*, (2020) señala: “Las principales características del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar son:

1. No diferencia a los establecimientos por tipo o nivel de enseñanza, por que identifica procesos que debieran estar presente en cualquier institución escolar, respecto de las áreas y dimensiones que inciden de diversas maneras en la calidad de los resultados educativos.

2. Las áreas y dimensiones son aquellas que en opinión del Ministerio de Educación y la experiencia internacional y nacional acumulada inciden en la generación de resultados del establecimiento.

3. No es prescriptivo, es decir no establece una única modalidad para abordar cada una de las dimensiones. Sólo identifica los procesos significativos, los que pueden abordarse desde la heterogeneidad de la práctica particular de cada establecimiento.

4. La sistematicidad de las acciones, la vinculación de sus procesos a la obtención de Metas, los procesos de revisión permanente y de ajuste a sus estrategias y la evaluación de los resultados que persigue, son las condiciones de una gestión de calidad y por tanto se convierten en los referentes que el modelo toma en cuenta para evaluar las prácticas de gestión del establecimiento.

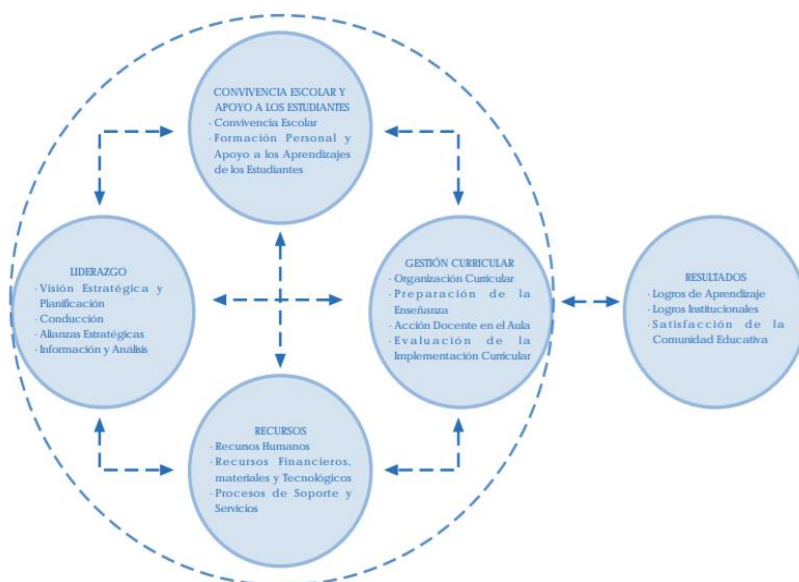
5. Tiene como principio orientador el mejoramiento continuo promoviendo la idea sistemática de incrementar calidad. Cada uno de los procesos puede ser objeto de este principio que se operacionaliza a través del diseño, planificación, implementación, corrección y ajuste del proceso y, evaluación de las prácticas institucionales permanente.

6. Permite la coordinación y articulación de todos los procesos de gestión sobre la base de la comprensión del enfoque sistémico para mirar las interrelaciones entre las dimensiones de cada una de las áreas y de los procesos y resultados.” (pág. 2).

La estructura del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar comprende Áreas, Dimensiones y Elementos de Gestión. Las Áreas, son cinco y son el elemento clave de la gestión de un establecimiento educacional. Dichas áreas, son de dos tipos: de procesos y de resultados (Ver figura 1).

**Figura 1**

Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar



Fuente: Reimpreso de Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, p.02

Las Dimensiones, son el contenido técnico de las áreas en forma desagregada y los Elementos de Gestión describen un grado más específico de la operacionalización de los contenidos de las áreas y dimensiones.

Dimensión Gestión Pedagógica, considera las políticas, procedimientos y prácticas que deben desarrollar el equipo directivo y docente para asegurar una gestión pedagógica efectiva y por tanto la sustentabilidad del PEI. Está constituida por tres subdimensiones: Gestión Curricular, Enseñanza y Aprendizaje en el aula y Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Dimensión Liderazgo, implica orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales por parte de quienes lideran los procesos de gestión institucional y técnico-pedagógica del establecimiento a fin de conducir a los actores de la comunidad educativa el logro de los objetivos y metas institucionales. La constituyen tres subdimensiones: Liderazgo del sostenedor, Liderazgo del director, Planificación y gestión de resultados.

Dimensión Convivencia Escolar, comprende las políticas, líneas de acción y prácticas que se deben realizar en el establecimiento educacional para favorecer el desarrollo personal, social ético y espiritual de los estudiantes, considerando las diferencias individuales y la convivencia de los actores de la comunidad educativa, favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los y las estudiantes de acuerdo con el PEI y el currículum vigente. Sus tres subdimensiones son: Formación, Convivencia, Participación y vida democrática.

Dimensión Gestión de Recursos, son las políticas, estrategias, procedimientos y prácticas que debe realizar el establecimiento educacional para asegurar las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos, tanto a nivel de provisión, como de organización y optimización de los recursos Comprende tanto la adquisición de recursos materiales, como los perfeccionamientos que requieran docentes, profesionales, asistentes de la educación y técnicos del establecimiento para atender los procesos formativos de sus estudiantes. Comprende tres subdimensiones: Gestión de personal, Gestión de recursos financieros, Gestión de recursos educativos.

Actualmente el sistema educativo se ve demandado por requerimientos que exigen nuevas habilidades y conocimientos para enfrentar los desafíos propios de una sociedad compleja y el más reciente, sin duda, la crisis sanitaria. La sociedad nacional aún está a tiempo para mitigar las pérdidas educativas de corto y largo plazo, sobre todo para los más vulnerables. Para ello, es importante identificar las pérdidas en los niveles de aprendizaje de los alumnos una vez que el sistema educativo se reestablezca y desarrollar desde ya estrategias de reforzamiento educativo para alumnos de diferentes niveles. (<https://www.mineduc.cl/impacto-del-covid-19-en-los-resultados-de-aprendizaje-en-chile/>).

En marzo del 2020 Chile decretó la suspensión de clases presenciales de los establecimientos educacionales, lo que ha llevado a nuevas formas de enseñar y de aprender para dar continuidad a los procesos educativos de todos los y las estudiantes. La crisis del COVID ha exigido replantear las acciones y objetivos propuestos adaptándolos a la contingencia actual: disminuir las brechas de aprendizajes, cautelar el clima de convivencia escolar, relevar la importancia del aprendizaje socioemocional y disminuir los riesgos de deserción, consecuencias de la suspensión de clases presenciales. En el caso de Chile, antes de la pandemia, hubo paros docentes,

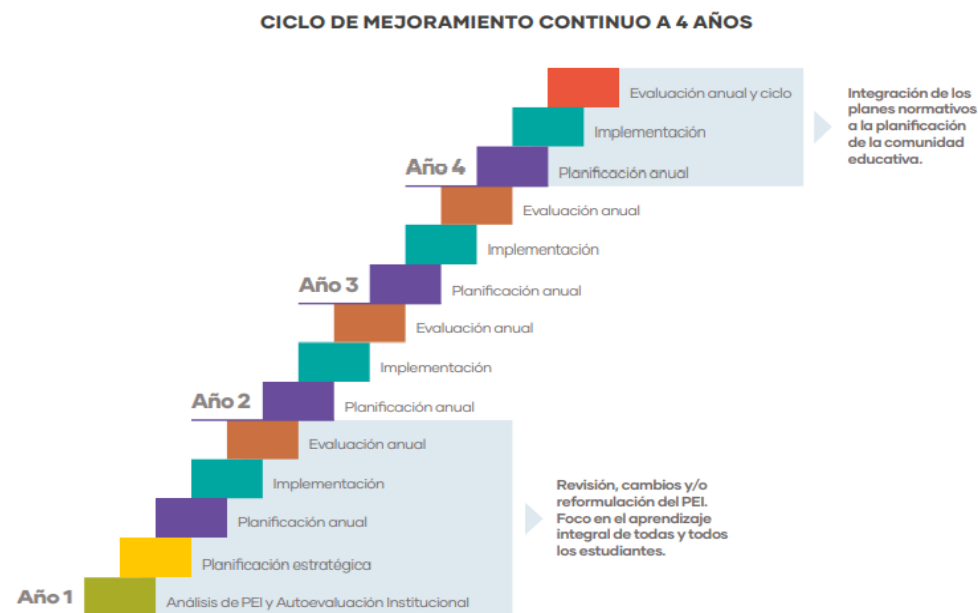
los graves acontecimientos de octubre del 2019, que habían implicado una baja considerable de la asistencia a clases.

La Ley General de Educación N°20.307 (2009), considera el currículum nacional, sus políticas y planes establecidos por normativa, articula el PEI y el PME de modo que ambos contribuyan a la mejora de la calidad de la educación que se imparte en los establecimientos chilenos. Entonces, el PEI se constituye en el instrumento que permite proporcionar una educación de calidad al definir los principios orientadores del quehacer institucional y pedagógico de cada comunidad educativa y, el PME permite al establecimiento educacional organizar de manera sistémica e integrada los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Esto implica que las escuelas y liceos desarrollen un Ciclo de Mejoramiento Continuo, con fases articuladas para mejorar su gestión institucional y sus resultados educativos en función de lo declarado en el PEI.

El Ministerio de Educación, en el documento *Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos* (2018) indica: "El ciclo de mejoramiento continuo se concibe 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. 25) (Ver figura 2).

Figura 2

Ciclo de mejoramiento continuo



\* Fuente: Reimpreso de *Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos*, p. 25.

Cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento, planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su PEI. Dentro de este marco, el PME es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo, pues sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento, al definir y trazar objetivos estratégicos a 4 años; ordenar y articular las acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo. El PME es una herramienta que ordena y materializa el ciclo de mejoramiento, desafiando a las comunidades educativas en un diseño participativo y estratégico de su mejoramiento, a partir de una mirada proyectiva de mediano y largo plazo, con fases y etapas que se concretizan en planes anuales.

La organización del PME considera 2 fases: Una Fase Estratégica y una Fase Anual.

La Fase estratégica del PME o primera fase del ciclo de mejoramiento continuo, con mirada proyectiva a cuatro años. Se diseña una propuesta de mejoramiento que surge desde el PEI, participando toda la comunidad educativa al definir y priorizar de manera conjunta los aspectos que abordarán para avanzar en la mejora de la formación y de los aprendizajes de los y las estudiantes. Esta fase estratégica consta de 3 etapas:

1) Análisis de PEI: etapa en que la comunidad educativa revisa y analiza su PEI, vinculando distintos elementos de la gestión educativa y estimando qué tan lejos está de poder concretarlo, teniendo como fin el potenciar el logro de los aprendizajes de todas y todos sus estudiantes.

2) Autoevaluación Institucional: la comunidad educativa realiza un análisis y reflexión considerando distintos aspectos de la gestión educativa y pedagógica, con el fin de establecer una línea de base y recopilar la información que permita determinar las fortalezas y aspectos a mejorar en torno a la concreción de la propuesta pedagógica definida en su PEI.

3) Planificación estratégica: etapa de elaboración de los objetivos, metas y estrategias, que orientarán cada período anual. Se definen sus componentes:

Objetivos Estratégicos: consideran las necesidades, problemáticas y desafíos identificados en la etapa anterior para la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento.

Metas Estratégicas: implican establecer indicadores cuantitativos que evaluarán los niveles de logro alcanzados al final del ciclo para cada Objetivo Estratégico y determinarán los resultados obtenidos y desafíos para un próximo ciclo.

Estrategias: Son líneas de acción genéricas para un período anual que permiten acercarse al logro de los objetivos y metas trazados para cada una de las dimensiones. La definición de estrategias permite, además, vincular la Fase Estratégica con los períodos anuales y permite a la comunidad educativa identificar los esfuerzos que se requieren para cada año.

El siguiente nivel o Fase Anual tiene como propósito priorizar y focalizar las

acciones que se realizarán para concretar progresivamente la propuesta a mediano plazo. La fase anual consta de 3 etapas:

1) Planificación Anual. En esta etapa, se diseñan acciones que permitan concretar las estrategias de mediano plazo y que acerquen cada período anual al logro de los objetivos a mediano plazo.

2) Implementación, monitoreo y seguimiento. Junto con implementar las acciones ya diseñadas, se deben registrar los niveles de ejecución de las acciones, considerar el impacto de las acciones, realizar ajustes y seguimiento a los resultados que posibiliten el logro de la propuesta de mejoramiento.

3) Evaluación. En esta etapa, se evalúa el impacto de las acciones en el logro de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y el grado de acercamiento al logro de la fase estratégica, llegando a establecer proyecciones para el siguiente año.

(MINEDUC 2019. Plan de Mejoramiento Educativo: Orientaciones para su elaboración)

Concretar los procesos para el mejoramiento continuo y la elaboración e implementación de las fases y etapas del PME requiere que el sostenedor(a), el equipo directivo, el Consejo Escolar y toda la comunidad educativa trabajen en conjunto, garantizando las condiciones para que los procesos tengan un impacto significativo en la mejora integral del estudiantado.

## MARCO CONTEXTUAL

La Escuela Orlando Peña Carvajal, tiene por objetivo lograr una gestión de los Recursos disponibles y al mismo tiempo establecer los lineamientos generales de un Proyecto Educativo, el cual permite organizar los cimientos que impulsen y motiven a los estudiantes a la definición y construcción de un proyecto de vida sólido e insertarse positivamente en la sociedad actual.

### *Datos del establecimiento Escuela Orlando Peña Carvajal*

Nombre del Establecimiento	ORLANDO PEÑA CARVAJAL
Dirección	UNO SUR 5725, 5° SECTOR, GÓMEZ CARREÑO
Comuna	VIÑA DEL MAR
Provincia	VALPARAISO
Región	VALPARAISO
Teléfono	32 2393571
Rol Base Datos	1680-2
Dependencia	MUNICIPAL
Área	EDUCACIÓN
Nivel de Enseñanza	PREBÁSICA A 8° BÁSICO
Matrícula 2022	221 ALUMNOS

\* Fuente: Adaptado del Proyecto Educativo Institucional Escuela Orlando Peña Carvajal (p. 1)

La escuela Orlando Peña Carvajal está emplazada en un barrio residencial, con buenas vías de acceso y algunas zonas de áreas verdes, en un entorno natural acogedor. El medio posee buena conectividad y pequeños comercios y servicios.

### **Reseña histórica**

Un día 12 de junio de 1970, se inaugura oficialmente la Escuela N° 219, perteneciente a la Dirección de Educación Primaria, con domicilio en calle Uno Sur s/n, 5° sector de la población Gómez Carreño, comuna de Viña del Mar, bajo la dirección de la señora Aida Cavieres (Q.E.P.D.).

Nace en el tiempo en que se organizaban por sectores para trabajar en actividades colectivas. Así, la ubicación resultó ser la privilegiada para llevar a cabo anualmente una Muestra folclórica y así ha permanecido en el tiempo, de manera tal que se ha hecho parte de su identidad. Desde hace más de veinte años, cada director la ha asumido como parte de un sello distintivo de la Escuela, en donde se acoge tanto a la comunidad educativa, como a las Escuelas cercanas, a sus profesores, asistentes de apoyo y a los estudiantes que integran las distintas presentaciones.

En 1981, bajo la Dirección del señor Ricardo Álvarez, por Decreto N° 6941, se establece su función Cooperadora del Estado y se le asigna como Escuela D-320, con domicilio en calle Uno Sur N° 5725.

El 26 de mayo de 1992, bajo la dirección de Don Francis Flores Castillo, se oficia el nombre de “Orlando Peña Carvajal”, en homenaje al ilustre educador, fundador y rector de la Escuela Normal de Profesores de Viña del Mar.

En agosto del año 2004, se amplían sus dependencias construyéndose tres nuevos pabellones con aulas, biblioteca, laboratorio de computación, baños y oficinas, ingresando con ello, a la Jornada Escolar Completa. Sin embargo, sólo en marzo del 2005, por Resolución Exenta N° 221 de SECREDUC, se autoriza oficialmente el ingreso a dicha modalidad. Desde el año 2009 a la fecha, logra posesionarse en la Comuna con resultados en el SIMCE a nivel de 4º año básico.

En el año 2002 la escuela ingresa a formar parte del Proyecto de Integración Escolar (PIE) de la comuna, con una matrícula a diciembre de 2021 de 65 de estudiantes con distintas necesidades educativas especiales, cuyo objetivo es favorecer su aprendizaje, su desarrollo social y emocional.

Con el objetivo de generar alianzas estratégicas de colaboración, cada año escolar se contactan diversos centros que puedan apoyar el aprendizaje y las diferentes necesidades de los estudiantes y sus familias. Entre ellos se encuentran Centros de Salud Familiar (CESFAM), Carabineros, Universidades. Se programan visitas y/o charlas de acuerdo con las temáticas de interés permitiéndonos establecer alianzas de colaboración.

## **Visión Institucional**

Ser una escuela Municipal pública, laica y de calidad que se propone acoger y educar a la diversidad de estudiantes con el fin de entregar herramientas cognitivas y valóricas con apoyo de un equipo humano, académico y multidisciplinario, articulando redes de apoyo en beneficio de la comunidad escolar.

## **Misión Institucional**

Formar estudiantes, que se inserten proactivamente en la sociedad a través de un modelo pedagógico que privilegie la inclusión y la educación integral, respetando sus individualidades para el desafío de la sociedad actual. Formando estudiantes reflexivos y críticos, que conozcan y convivan con la riqueza de la diversidad, que resuelvan los conflictos de manera pacífica usando como base el diálogo.

## **Sellos Educativos**

Los sellos institucionales otorgan identidad al revelar las prioridades formativas y de desarrollo:

- Educación inclusiva y de calidad que facilita la igualdad de oportunidades de aprendizaje para todos los estudiantes.
- Formación en valores inclusivos para la vida democrática y ciudadana que fomentan el sentido de pertenencia, de solidaridad y de cooperación.
- Desarrollo de habilidades, competencias, destrezas y actitudes para el logro de los objetivos de aprendizaje correspondientes a cada nivel educativo, haciendo uso de métodos de resolución de conflictos.
- Transmisión y valorización del patrimonio cultural nacional y el respeto a la diversidad cultural y étnica mediante la inserción de la danza y la música.
- Aprender a ser un estudiante reflexivo y crítico
- Aprender a convivir en la diversidad étnica, cultural y social.

- Aprender a hacer uso de métodos de resolución de conflictos.

## Recursos Humanos

La escuela Orlando Peña Carvajal, cuenta con un Convenio de Igualdad, que le permite establecer un plan de mejora y por ende acceder a recursos de Subvención Escolar Preferencial (SEP), cuenta con una Dupla psicosocial formada por un Psicólogo y una Trabajadora Social, un equipo Multidisciplinario del Programa de Integración Escolar (PIE) que aborda diversas problemáticas que presentan los estudiantes y está constituido por cuatro Educadoras Diferenciales, una Psicopedagoga, una Psicóloga, una Fonoaudióloga y una Terapeuta Ocupacional.

La población estudiantil presenta un índice de vulnerabilidad del 75%, proveniente de familias de escasos recursos, principalmente del sector donde se emplaza; familias que presentan frecuentemente situaciones irregulares en su constitución y/o convivencia.

El año 2022, la matrícula fue de 221 estudiantes, acogiendo estudiantes desde Prekínder a 8° año básico, en un nivel por curso. La jornada escolar completa comprende desde 3° a 8° básico y de Prekínder a 2° básico la jornada es extendida con dineros de la subvención escolar preferencial (SEP).

La dotación del personal, quien procura transmitir los valores del PEI, está conformada por un total de 41 personas, de los cuales 3 pertenecen al equipo directivo, 22 al cuerpo docente, 16 asistentes de la educación.

### *Recursos humanos de la Escuela Orlando Peña Carvajal*

Directora	1
Unidad Técnica Pedagógica	1
Inspector	1
Docentes de Aula	16
Educadoras de Párvulos	2
Educadoras Diferenciales	4
Psicopedagoga	1
Psicólogos (SEP y PIE)	2

Terapeuta Ocupacional	1
Fonoaudióloga	1
Trabajadora Social	1
Asistentes de Educación Parvularia y Diferencial	4
Paradocentes	3
Auxiliares de servicio	3

\* Fuente: Adaptado del Proyecto Educativo Institucional Escuela Orlando Peña Carvajal (p. 5)

### **Infraestructura y Recursos materiales**

La infraestructura es sólida, con pabellones de dos pisos, 12 salas de clases, 4 aulas para atención de los alumnos PIE, un laboratorio de Computación, un laboratorio de Ciencias, sala de Primeros Auxilios, Comedor para NT1 y NT2, y otro para 1º a 8º básico, sala de profesores, oficinas, patio separado por sectores para los alumnos de prebásica y básica, servicios higiénicos para docentes, estudiantes y asistentes de la educación.

En relación con los Recursos materiales y tecnológicos, la Unidad Educativa cuenta con:

- 1 Laboratorio de computación, implementado con 19 computadores.
- 3 Proyectores.
- 5 Notebook.
- 1 Laboratorio de ciencias, implementado con material didáctico y fungible.
- 1 Aula con Implementación deportiva.
- 1 Centro de Recursos para el aprendizaje (CRA).
- 1 Sala de música con Instrumentos musicales: flautas, xilófonos, guitarras, triángulos y órganos.
- Sitio Web y página de Facebook.
- Libros, revistas, periódicos.
- Impresoras y computadores de uso de los docentes y administrativos.
- Cámara fotográfica.
- Televisor.

- Equipo de música y amplificación, micrófonos.
- Internet con wifi que ilumina a todo el establecimiento.

## **Líneas de acción, Planes, Programas, Proyectos específicos**

Los Planes, Programas y Proyectos están en continua evaluación en cuanto a su pertinencia y abiertos a adecuarse a nuevas exigencias, sin perder la identificación con el PEI, pues son medios que ayudarán a lograr las metas.

La Escuela cuenta con Pautas de Monitoreo y cumplimiento, donde se registran las reuniones con los responsables y los involucrados en las acciones, acorde a los tiempos definidos.

- Proyecto de Jornada Escolar Completa (JEC) de 3° a 8° y con recursos SEP cuenta con profesionales que realizan extensión horaria desde prekínder a 2° año básico.

- Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Esta herramienta de trabajo nos permite ordenar los objetivos y acciones que realizamos al interior de la Escuela a fin de brindar la mayor cantidad de posibilidades para que nuestros estudiantes reciban una educación de calidad, complementando los aprendizajes tradicionales.

- Plan de Convivencia Escolar. La Convivencia Escolar es la capacidad que tienen las personas de vivir con otras en un marco de respeto mutuo y de solidaridad recíproca, expresada en la interrelación armoniosa y sin violencia entre los diferentes actores y estamentos de la Comunidad Educativa. Tiene un enfoque formativo, en tanto se trata de un aprendizaje enmarcado en los Objetivos Fundamentales Transversales, y es una responsabilidad compartida por toda la Comunidad Educativa.

- Plan de Inclusión. Es un instrumento de gestión que define trayectorias escolares e implementa prácticas inclusivas, desarrollando herramientas y procesos de gestión institucional y pedagógica que favorezcan el aprendizaje, participación y desarrollo de todos los estudiantes a partir de sus intereses, necesidades y talentos particulares. El objetivo es “Fortalecer la diversidad, a través de la promoción de una cultura inclusiva en nuestra escuela, la potenciación del aprendizaje de todos nuestros estudiantes y la participación de toda la comunidad escolar”. Se actualizan anualmente los instrumentos, normativas y protocolos institucionales de modo que estén ajustados a derecho y libres

de sesgos que admitan la exclusión. Son algunas acciones de este plan la Premiación al alumno integral, la Feria Científica, Actividades Patrias e Interculturales y otras.

- Plan de Formación Ciudadana. Se plantea como objetivo general “Formar ciudadanos, con valores y conocimientos que fomenten el desarrollo del país, con una visión del mundo centrada en el ser humano, como parte de un entorno natural y social”. Para su cumplimiento se realizan acciones que impliquen diferentes temáticas, establecidas en sus objetivos específicos, abordándolas a través de Talleres, Charlas, Visitas, Actos Cívicos, debates, Salidas a terreno, Disertaciones y otras. Se considera relevante la promoción de actividades en una cultura de diálogo y sana convivencia escolar, así como estrategias para fomentar la representación y participación, de los/las estudiantes, y otras que el sostenedor y la comunidad educativa consideren pertinentes.

- Programa de educación en valores, afectividad y sexualidad. Se implementa en la asignatura de orientación desde 1° básico a 8° con el objetivo de Educar en valores, afectividad y sexualidad, que se valoren como personas y que, a través de esto, mejoren su calidad de vida, sean buenos ciudadanos y aporten al desarrollo de la sociedad.

- Programa de vida saludable. Se implementa en todos los niveles, tiene como objetivo cambiar los hábitos alimenticios de los alumnos y favorecer la actividad física.

- Programa de Integración Escolar (PIE). Es una Estrategia del sistema escolar, que apoya a los alumnos en su aprendizaje y desarrollo emocional que tienen necesidades educativas especiales (NEE), sean estas permanentes o transitorias. (<https://escolar.mineduc.cl/apoyo-la-trayectoria-educactiva/programa-integracion-escolar/>). La Escuela cuenta con una coordinadora a cargo de cuatro educadoras diferenciales, una psicopedagoga y un equipo de apoyo multidisciplinario conformado por una psicóloga, una fonoaudióloga, una terapeuta ocupacional.

- Visitas de los estudiantes de 8° año básico a establecimientos de continuidad para la enseñanza media.

- Talleres extracurriculares de: fútbol, folklore, baile.

- Vínculos con la comunidad, juntas de vecinos, colegios aledaños, consultorio y otros organismos que ayudan a lograr intervenciones y a cubrir necesidades personales de los y las estudiantes para alcanzar las metas institucionales.

## Dimensión organizativa operativa

La Escuela cuenta con un reglamento interno, que responde a las necesidades del establecimiento y posibilita un actuar eficiente.

La estructura organizativa queda evidenciada en el organigrama de la institución y en la definición de los respectivos perfiles. (Ver Figura 3)



La Figura 3 muestra el Organigrama de la Escuela Orlando Peña Carvajal.

\* Fuente: Reimpreso del Proyecto Educativo Institucional Escuela Orlando Peña Carvajal, Actividad de Aplicación. p. 23

La Escuela define en su PEI los perfiles, competencias personales y las funciones laborales que requieren los distintos actores de la Escuela para hacerlo posible de implementar y lograr la visión y misión declaradas.

El Equipo Directivo de la Escuela se enmarca en la consideración de diversas dimensiones de competencias, que permitan movilizar a los actores de la comunidad educativa con el objetivo de fomentar el aprendizaje de todos los estudiantes y promover una visión estratégica compartida para abordar y asegurar un clima organizacional y una convivencia adecuada como espacio de aprendizaje. Los rasgos de su ejercicio personal han de coincidir con los enunciados fundamentales del PEI y con las Competencias Profesionales desde la visión del liderazgo pedagógico. Conforman el equipo la Directora, la Jefa de UTP y el Inspector.

## **Dimensión administrativa financiera**

El Sostenedor de la Escuela Orlando Peña Carvajal es la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar, el departamento de administración escolar municipal tiene a su cargo el financiamiento, mantención y reposición de la infraestructura del establecimiento.

La directora del establecimiento da cuenta pública a la comunidad escolar del estado de la escuela en el mes de abril de cada año, respecto de los recursos humanos y financieros, en una reunión general de Centro de Padres y Apoderados

El establecimiento cuenta con 4 tipos de Recursos financieros:

1. Subvención Anual de apoyo al mantenimiento. Es una subvención anual de apoyo al mantenimiento de los establecimientos de educación gratuita y de financiamiento compartido. Esta subvención considera obras de conservación, reparación y reposición necesarias para la adecuada conservación física de los locales, su equipamiento y mobiliario y otros similares, sin perjuicio de los demás recursos que para estos efectos destine el sostenedor.

2. Fondo Fijo (FOFI). Es un recurso económico que entrega el sostenedor desde marzo a noviembre, con el fin de apoyar la compra de insumos básicos.

3. Subvención Escolar Preferencial (SEP), es una subvención adicional que se entrega a los establecimientos educacionales que atienden a los y las estudiantes preferentes. Para ello, el sostenedor firma un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa con el Ministerio de Educación, mediante el cual se comprometen a entregar ciertos beneficios y adquieren compromisos que apuntan a mejorar los resultados de aprendizaje de todos los y las estudiantes. Por ello, el establecimiento educacional elabora un PME que debe contener el conjunto de acciones que realizará durante el período escolar, estas acciones deben estar asociadas a metas de resultados de aprendizaje y al mejoramiento de la de gestión institucional.

4. Subvención Educacional Pro-Retención. El Estado paga un monto anual de entre \$90.000 y \$215.000 pesos adicionales (aproximadamente), a los sostenedores de establecimientos municipales y particulares subvencionados que acrediten haber matriculado y retenido estudiantes que cursan entre séptimo básico y cuarto año medio.

## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El Diagnóstico Institucional propicia una reflexión colectiva amplia y diversa para llevar a cabo un análisis de las condiciones y prácticas institucionales vinculadas con el aprendizaje y la gestión de la Escuela Orlando Peña Carvajal. Recoge información importante para la mejora de la calidad de la educación y la formación de todos los y las estudiantes, sustentada en la valoración y evaluación que hacen los responsables de las prácticas en instancias tales como: Jornadas de reflexión con docentes, Jornadas de reflexión con asistentes de la educación, Jornada ministerial de análisis PEI/PME con toda la comunidad educativa.

Para la realización del diagnóstico Institucional y la confección del Plan de Mejora de la escuela Orlando Peña Carvajal 2022 se consideró los resultados de las últimas mediciones y, a partir de ellas, se realizó los análisis correspondientes para establecer sus tendencias, los datos nos permiten relacionar las variables institucionales y pedagógicas y con estos resultados educativos poder tomar decisiones en torno al mejoramiento continuo. Se consideró los últimos resultados SIMCE, el cual su principal propósito consiste en contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, informando sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes en diferentes áreas de aprendizaje del currículo nacional, y relacionándolos con el contexto escolar y social en el que estos aprenden. Estos resultados aportan información clave para que cada comunidad educativa reflexione sobre los aprendizajes alcanzados por sus estudiantes e identifique desafíos y fortalezas que contribuyan a la elaboración o reformulación de estrategias de enseñanza orientadas a mejorar los aprendizajes. (ver anexo 1), los resultados de la evaluación DIA (Diagnóstico Integral de Aprendizajes, herramienta de evaluación voluntaria del MINEDUC), de lenguaje de 2º a 8º básico y de matemáticas de 3º a 8º básico, Su propósito principal es que los equipos directivos y docentes puedan utilizar la información con fines formativos, es decir, para tomar decisiones pedagógicas pertinentes y oportunas. El DIA cuenta con instrumentos que permiten evaluar los aprendizajes de niños, niñas y jóvenes en las áreas académicas y grados que se determinen, conforme al currículum nacional vigente, así como aspectos de su desarrollo socioemocional, en relación con áreas relevantes y que inciden en su aprendizaje

integral, por lo tanto, busca orientar la planificación de clases y la gestión de acciones transversales para el aprendizaje integral (ver anexo 2). Una autoevaluación institucional realizada en una jornada de reflexión para evaluar PME y PEI, en donde se consideró diversos aspectos fundamentales para poder definir una línea de base actualizada, y proceder a determinar tanto las fortalezas como los aspectos a mejorar, en relación con la propuesta pedagógica definida en su PEI (anexo 3). También se realizó la aplicación de una Escala evaluativa para el análisis de las áreas de procesos, que se encuentra en la guía para el diagnóstico institucional del MINEDUC (pág. 42), guía que describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones, gestión pedagógica, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos. El proceso de diagnóstico constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas Prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Es un paso fundamental, para determinar el significado de la tarea y generar estrategias, que permitan el mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los Objetivos y las Metas formuladas (guía para la evaluación institucional MINEDUC pág. 9). (ver anexo 4 y 5).

Esta encuesta fue respondida por los diferentes estamentos del establecimiento: 18 docentes, 6 asistentes de la educación profesional, 1 asistente de la educación paradocente, 1 UTP, 6 alumnos pertenecientes al centro de alumnos, 4 apoderados pertenecientes al centro de padres.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Analizando los resultados de los últimos años de las pruebas Simce, los cuales nos entregan información de los Estándares de Aprendizaje logrados por los estudiantes en los diferentes niveles de enseñanza, nos ha dejado en la categoría de desempeño medio bajo, lo que significa que nuestros estudiantes obtuvieron resultados por debajo de lo esperado en aspectos académicos o de desarrollo personal y social, considerando el contexto sociodemográfico en el que se desarrollan.

Los datos nos permiten observar que nuestros resultados van en descenso o nos mantenemos con los mismos puntajes. Revisando a fondo estos resultados, se infiere que tenemos un mayor porcentaje de alumnos con resultados insuficientes lo que significa que los alumnos evidencian dificultades en la lectura, como localizar información, realizar interpretaciones, reflexionar y expresar opiniones y en matemáticas, dificultades en comprender los conceptos y procedimientos elementales y escaso dominio de las habilidades matemáticas para resolver problemas.

Con respecto a los resultados de la evaluación diagnóstica DIA aplicada en marzo en las asignaturas de lenguaje y matemáticas, se puede concluir que en lenguaje el segundo ciclo (5° a 8°) tiene el mayor porcentaje de estudiantes que requieren mayor apoyo en los aprendizajes de los Objetivos de Aprendizajes priorizados del nivel anterior, que de 2° a 5° los alumnos logran en alto porcentaje localizar, interpretar y relacionar, no así de 6° a 8°, en cambio en la habilidad de reflexionar todos los cursos arrojan un bajo porcentaje de respuestas correctas. En matemáticas los cursos 3°, 4°, 6°, 7° y 8° tienen un alto porcentaje de alumnos que requieren mayor apoyo en los aprendizajes, y en referencia a los porcentajes de respuestas correctas el 3° y 5° son los que tienen mejor resultados, quedando en evidencia que hay déficit en las habilidades de números y operaciones, patrones y álgebra, funciones, geometría, medición, datos, probabilidades y estadística.

En el análisis de las fortalezas y oportunidades de mejora de los procesos institucionales y pedagógicos en cada una de las dimensiones del PME y recogidos los

sellos educativos del PEI y los planes requeridos por normativa. Se puede concluir, que falta fortalecer los mecanismos de monitoreo y acompañamiento al aula virtual y remota y mejorar los procesos de retroalimentación. Los procesos de manera remota se dificultaron por la pandemia. La escasez de recursos y la falta de conectividad de nuestros estudiantes en período de pandemia dificultó el poder realizar los procesos de aprendizaje de manera sistemática en nuestros estudiantes. Producto de la crisis sanitaria los resultados no se pudieron medir con las evaluaciones estandarizadas, sólo se apegó a la priorización curricular.

Una gran conclusión es la cohesión del comité de convivencia escolar a pesar de la crisis sanitaria el comité de convivencia fue capaz de realizar un gran trabajo de manera remota.

Unas de las causas que explican los resultados obtenidos son que la escuela producto de la crisis sanitaria no tiene resultados SIMCE en los 2 últimos años. Con el tema de la pandemia el establecimiento sólo se ajustó a la priorización curricular, la cual se trató de abordar de la mejor manera posible. Las clases de manera remota afectaron los aprendizajes y la didáctica en los procesos pedagógicos, pues la interacción presencial que se da con los alumnos en una clase normal no se puede lograr cuando ésta es vía remota. Además, los múltiples factores tales como la conectividad han sido una gran problemática que han influido en los resultados. Y por último hubo problemas de adherencia de los alumnos a las clases remotas.

El análisis de las fortalezas y oportunidades de mejora de los procesos institucionales y pedagógicos de la Escuela se presenta considerando las dimensiones de proceso y de resultados. En la dimensión gestión pedagógica se ve como fortalezas el proceso de evaluación y monitoreo de los aprendizajes, reuniones técnicas y creación de registros de las acciones implementadas en DRIVE, para así llevar monitoreo de parte de la unidad técnica pedagógica. Y en las oportunidades de mejora se reflejó que faltó acompañamiento en el aula virtual en clases remotas, además, también faltó utilizar los datos para el análisis de los resultados de aprendizajes.

En la dimensión de liderazgo se reflejó como fortalezas los canales de comunicación en tiempo de pandemia, planificación de los procedimientos de la escuela

en pandemia, en cuanto a las oportunidades de mejoras realizar monitoreos y autonomía financiera.

Con respecto a la dimensión convivencia escolar, sus fortalezas fueron que están bien consolidados, se enfocaron en la contención de la comunidad educativa y supo resolver conflictos y sus mejoras deben ser socializar reglamento y protocolos y aumentar la participación de los apoderados.

Y por último en la dimensión de gestión de recursos, se instauró una plataforma para el trabajo administrativo, se convirtió el trabajo a remoto, se activó el CRA con persona idónea. Y las mejoras, la escases de recursos financieros por pandemia, vulnerabilidad de los estudiantes lo que conllevó a un bajo porcentaje de conexión a través de su celular.

De acuerdo con el análisis de las áreas de proceso que se realizó a través de una encuesta surge los siguientes resultados y conclusiones.

**Dimensión Gestión de Currículum:** en la subdimensión de Gestión Pedagógica el 52% respondió nivel 4 y el 32% nivel 3 lo que significa que están conforme con el quehacer del equipo técnico pedagógico en su planificación, organización, designaciones, calendarizaciones, monitoreo de las planificaciones, en los lineamientos planteados, en el acompañamiento al aula, en las instancias de reflexión y en el intercambio de buenas prácticas.

En la subdimensión Enseñanza en el aprendizaje en aula el 55% marco nivel 4 y el 37% nivel 3, lo que se infiere que consideran que nuestros profesores comunican lo que esperan e introducen los conceptos claramente, aplican diversas estrategias de aprendizaje, usa material didáctico, logra motivar la participación de los alumnos manteniendo un buen clima de aula y que realiza retroalimentación y refuerzo constantemente.

En la subdimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes el 46% se inclinó al nivel 4 y el 37% al nivel 3, demostrando que la comunidad educativa reconoce que identificamos, apoyamos y monitoreamos a los alumnos con dificultades en el aprendizaje, sociales, emocionales y conductuales, potencia las habilidades de los

alumnos, realiza un plan de trabajo individual para los estudiantes con necesidades educativas especiales e implementa acciones para mantener la continuidad de los alumnos.

**Dimensión Liderazgo:** en la subdimensión liderazgo del sostenedor hubo tendencias casi parejas en los 4 niveles, siendo un 35% en nivel 4 y un 28% en nivel 3, los cuales consideran que el sostenedor define roles, atribuciones y metas claras al director, gestiona y entrega recursos y apoyos necesarios, a pesar de ello, un 37% se inclinó entre los niveles 1 y 2, reflejando que la comunidad educativa no tiene claro la disposición y el compromiso del sostenedor para asegurar un funcionamiento satisfactorio del establecimiento y que los canales de comunicación sean fluidos con el director y el equipo directivo.

Con respecto a la subdirección liderazgo formativo y académico del director, la tendencia del nivel 4 fue un 52% y en el nivel 3 del 27%, lo que nos indica que la directora se encuentra comprometida con la comunidad en los objetivos y logros, maneja de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento, coordina, delega, lidera, promueve y participa en el desarrollo de aprendizajes de los docentes y en la ética de trabajo.

Con respecto a la subdimensión planificación y gestión de resultados, el 51% y el 37%, afirma que el establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional y realiza autoevaluaciones periódicas de éste, para así elaborar el Plan de mejoramiento educativo, monitoreando los avances, contando con una base de datos de la recopilación de resultados.

**Dimensión Convivencia escolar:** en su subdimensión formación los resultados arrojaron que el 44% cree que esta en un nivel 4 y un 33% en nivel 3, deduciendo de esto que el establecimiento cuenta con un encargado y un equipo de convivencia escolar, cuentan con lineamientos formativos estipulados en su PIE, como programa de afectividad y sexualidad, programa de promoción de conducta de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo y que la comunidad educativa involucra y orienta a los padres y apoderados en la formación de sus pupilos, no obstante en esta

subdimensión existe un porcentaje no menor 7% y un 16% considera que 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 no es tan efectiva.

En cuanto a la subdimensión convivencia escolar, la tendencia indica que el 59% opta por el nivel 4 y el 30% nivel 3, concluyendo que la comunidad educativa reconoce que el establecimiento tiene un ambiente de respeto y buen trato, provee condiciones seguras tanto psicológicas como físicas, acepta la diversidad y previene la discriminación y cuenta con un Manual de convivencia y protocolos.

De acuerdo a la subdimensión participación, las respuestas fueron un 57% para el nivel 4 y un 31% para el nivel 3, lo que indica que el establecimiento genera sentido de pertenencia, promueve la participación de todos los estamentos de la comunidad, recepciona las necesidades e intereses de todos y cuenta con canales de comunicación eficientes y fluidos.

**Dimensión Gestión de recursos:** en la subdimensión gestión del recurso humano, un 41% se inclinó al nivel 4 un 33% nivel 3, lo que indica que el establecimiento cuenta con la planta requerida, valora el trabajo de cada uno, mantiene un buen clima laboral, cuenta con un sistema de reemplazo y reconoce las necesidades de perfeccionamientos de los docentes, no obstante un 26% que marco niveles 1 y 2, creen que las políticas, procedimientos y prácticas del establecimiento son difusos para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

En referencia a la subdimensión Gestión de recursos financieros y administración, el 56% del nivel 4 y un 28% del nivel 3, considera que el establecimiento gestiona mantener matrícula y tener buen porcentaje de asistencia, cuenta y maneja el presupuesto según lo requerido lo que presenta en una cuenta pública, y que genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de la comunidad.

En la subdimensión de Gestión de recursos educativos, el 34% que indica nivel 4 y el 42% de nivel 3, estima que el establecimiento dispone de instalaciones, equipamiento, recursos didácticos, biblioteca CRA, recursos TIC para facilitar y potenciar el aprendizaje de los estudiantes y cuenta con procedimientos de mantención, reposición e inventario, sin embargo un 24% que indicaron niveles más bajos, reflexiona sobre si

las condiciones y procedimientos la provisión, organización y uso de recursos educativos son los necesarios y eficientes para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todos los estudiantes.

## PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Según el Ministerio de Educación, en el documento *Plan de mejoramiento educativo* (2021) “La adaptación a los cambios constituye una de las principales habilidades para un liderazgo directivo eficaz, aspecto que requiere ser reforzado y promovido para afrontar los desafíos propios de una escuela y una sociedad cada vez más compleja e interconectada”. (p. 8)

Por ello, el PME 2022 debe evidenciar que la Escuela Orlando Peña Carvajal es capaz de adaptarse a las necesidades del contexto, con trabajo colaborativo y estratégico de toda la comunidad educativa. Este PME se ha organizado considerando una Fase Estratégica y una Fase Anual.

La Fase estratégica del PME ha diseñado y presentado una propuesta de mejoramiento que surge desde el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y ha abarcado tres etapas: El análisis del PEI, la Autoevaluación Institucional y la Planificación Estratégica. (Ver acápite *Diagnóstico Institucional*, p. 29)

Acorde a los planteamientos del Ministerio de educación en su documento *Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos* (2018) “La programación anual permite ordenar y priorizar todas las iniciativas de la comunidad educativa, para alcanzar una gestión de calidad que asegure la formación y el aprendizaje de todos los y las estudiantes y el logro de los objetivos y metas planteadas en la Fase Estratégica.” (p. 62)

Para la siguiente fase o Fase anual, se priorizan y focalizan las acciones que permiten concretar la propuesta, considerando las siguientes etapas:

a. Planificación. En esta etapa se diseñan las acciones que permiten concretar las estrategias y que hacen realidad el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los procesos educativos para el aprendizaje de todos los y las estudiantes.

b. Implementación, seguimiento y monitoreo. Se implementan las acciones diseñadas, llevando a cabo el seguimiento y monitoreo a los resultados, a fin de estimar

si estas contribuyen al mejoramiento de los procesos educativos o bien, realizar oportunamente, las adecuaciones necesarias. La Dirección, el Equipo de Gestión y el Consejo de Profesores, son las instancias primordiales en esta función.

c. Evaluación. Finalmente se evalúa el impacto de las acciones en el logro de la mejora de los aprendizajes de todos(as) sus estudiantes y, en el grado de acercamiento al logro de la fase estratégica para establecer las proyecciones del próximo período anual.

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión Pedagógica	<p>1.- Implementar un sistema de mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje, a través del análisis de las planificaciones y el acompañamiento a los docentes, para fortalecer las prácticas pedagógicas, para que todos los alumnos(as) reciban aprendizajes de calidad y así mejorar los resultados.</p> <p>2.- Movilizar a los estudiantes que se encuentren en niveles insuficiente, entregado por los instrumentos aplicados, a través de clases focalizadas en la interacción pedagógica y el desarrollo de habilidades superiores.</p> <p>3.- Mejorar significativamente las estrategias de identificación y apoyo oportuno de los estudiantes que</p>	<p>1.- El 100% de los docentes ejecuta acciones remediales para constatar la movilidad de los estudiantes.</p> <p>- Acompañar y analizar las planificaciones y clases de los docentes en un 100%</p> <p>2.- Lograr movilizar a un 80% de estudiantes que tengan niveles insuficientes a niveles superiores.</p> <p>3.- El 100% de los equipos de aula dan respuesta oportuna a la identificación y apoyo a los estudiantes que presentan</p>

	presentan necesidades educativas especiales.	necesidades educativas especiales.
Liderazgo	<p>1.- Fortalecer el rol del director y el equipo de gestión en relación con el seguimiento curricular, para gestionar de la mejor manera posible, la orientación, las prioridades, el desarrollo de los aprendizajes en el aula y las metas educativas del establecimiento.</p> <p>2.- Promover procesos de reflexión, análisis, planificación, implementación, seguimiento y autoevaluación institucional y pedagógica, para así fortalecer los mecanismos de monitoreo, acompañamiento y seguimiento de los procesos, con el fin de asegurar la calidad y los logros de los estándares definidos.</p>	<p>1.- El director realizará a lo menos 2 acompañamientos al aula en el año al 100% de los docentes para monitorear, llevar seguimiento y dar retroalimentación.</p> <p>2.- Desarrollar 2 jornadas de análisis, evaluación y/o actualización de los instrumentos de gestión institucional en el año.</p> <p>- Realizar 2 reuniones semestrales de trabajo con los docentes para el monitoreo y análisis de los resultados académicos.</p>
Convivencia Escolar	<p>1.- Fortalecer procesos formativos relacionados a la sana convivencia para propiciar el buen trato y una identidad positiva que genere sentido de pertenencia y motive la participación de toda la comunidad educativa, en torno al proyecto educativo.</p> <p>2.- Afianzar el reglamento interno, sus normas y procedimientos y la difusión de</p>	<p>1.- Lograr un 85% de participación de la comunidad educativa a ceremonias, actos, talleres y actividades programadas</p> <p>2.- Realizar revisión monitoreo y autoevaluación a lo menos</p>

	éste a la comunidad, para optimizar el desarrollo de las actividades pedagógicas.	1 vez al año del reglamento interno.
Gestión de Recursos	1.- Implementar sistema de monitoreo que nos permita evaluar la eficiencia de los recursos y asegurar una administración ordenada de estos ya sean humanos, educativos y financieros, de acuerdo con las prioridades establecidas en los lineamientos del PEI-PME.	1.- Realizar anualmente el monitoreo y evaluación de los recursos.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	- Gestión Curricular.	1.- Implementar un sistema de mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje, a través del análisis de las planificaciones y el acompañamiento a los docentes, para fortalecer las prácticas pedagógicas, para que todos los alumnos(as) reciban aprendizajes de calidad y así	1.- El 100% de los docentes ejecuta acciones remediales para constatar la movilidad de los estudiantes. - Acompañar y analizar las planificaciones y clases de los docentes en un 100%	1.- El equipo directivo apoya a los docentes a través de proceso de acompañamiento en aula, retroalimentación docente y revisión de materiales educativos con la finalidad de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.	Equipo Directivo.

	<p>- Enseñanza y aprendizaje en el aula.</p> <p>- Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</p>	<p>mejorar los resultados.</p> <p>2.- Movilizar a los estudiantes que se encuentren en niveles insuficiente, entregado por los instrumentos aplicados, a través de clases focalizadas en la interacción pedagógica y el desarrollo de habilidades superiores.</p> <p>3.- Mejorar significativamente e las estrategias de identificación y apoyo oportuno de los estudiantes que presentan necesidades educativas especiales.</p>	<p>2.- Lograr movilizar a un 80% de estudiantes que tengan niveles insuficientes a niveles superiores.</p> <p>3.- El 100% de los equipos de aula dan respuesta oportuna a la identificación y apoyo a los estudiantes que presentan necesidades educativas especiales.</p>	<p>Elaborar, implementar, monitorear y evaluar planes de reforzamiento en clases focalizadas por el equipo de aula.</p> <p>3.- Implementar regularmente y mantener actualizados diagnósticos de aprendizajes, por el equipo de aula.</p> <p>- Realizar planificación y trabajo colaborativo en codocencia.</p>	<p>Equipo de aula (profesor de asignatura y equipo PIE)</p> <p>Equipo de aula (profesor de asignatura y equipo PIE)</p>
Liderazgo	<p>- Liderazgo formativo y académico del director.</p> <p>- Planificación y</p>	<p>1.- Fortalecer el rol del director y el equipo de gestión en relación con el seguimiento</p>	<p>1.- El director realizará a lo menos 2 acompañamientos al aula en el año al 100% de los</p>	<p>Elaborar e implementar rúbricas de observación de aula y</p>	<p>Equipo Directivo.</p>

	gestión de resultados.	curricular, para gestionar de la mejor manera posible, la orientación, las prioridades, el desarrollo de los aprendizajes en el aula y las metas educativas del establecimiento. 2.- Promover procesos de reflexión, análisis, planificación, implementación, seguimiento y autoevaluación institucional y pedagógica, para así fortalecer los mecanismos de monitoreo, acompañamiento y seguimiento de los procesos, con el fin de asegurar la calidad y los logros de los estándares definidos.	docentes para monitorear, llevar seguimiento y dar retroalimentación.  2.- Desarrollar 2 jornadas de análisis, evaluación y/o actualización de los instrumentos de gestión institucional en el año.  - Realizar 2 reuniones semestrales de trabajo con los docentes para el monitoreo y análisis de los resultados académicos.	acompañamiento docente.  Planificar jornadas y elaborar trabajo colaborativo con pautas para la autoevaluación.  Elaborar rubricas para el análisis de resultado.	Equipo directivo y docentes  Equipo directivo y docentes
Convivencia Escolar	- Formación.	1.- Fortalecer procesos formativos	1.- Lograr un 85% de participación de la comunidad	Planificar, organizar e implementar	Equipo de convivencia escolar.

	<p>- Convivencia escolar.</p> <p>- Participación</p>	<p>relacionados a la sana convivencia para propiciar el buen trato y una identidad positiva que genere sentido de pertenencia y motive la participación de toda la comunidad educativa, en torno al proyecto educativo.</p> <p>2.- Afianzar el reglamento interno, sus normas y procedimientos y la difusión de éste a la comunidad, para optimizar el desarrollo de las actividades pedagógicas</p>	<p>educativa a ceremonias, actos, talleres y actividades programadas</p> <p>2.- Realizar revisión y monitoreo y autoevaluación a lo menos 1 vez al año del reglamento interno.</p>	<p>actividades relacionados con la sana convivencia, para alumnos, padres y apoderados, docentes y comunidad en conjunto.</p> <p>Crear pauta de revisión de reglamento interno.</p>	<p>Equipo de convivencia escolar.</p>
<p>Gestión de Recursos</p>	<p>- Gestión de recurso humano.</p> <p>- Gestión de recursos financieros y administración</p>	<p>1.- Implementar sistema de monitoreo que nos permita evaluar la eficiencia de los recursos y asegurar una administración ordenada de</p>	<p>1.- Realizar anualmente el monitoreo y evaluación de los recursos.</p>	<p>- Elaborar pautas, rúbricas e implementar, monitorear y evaluar la eficiencia y orden de los recursos.</p>	<p>Equipo Directivo.</p> <p>Encargado CRA.</p> <p>Encargado sala enlaces.</p>

	-. Gestión de recursos educativos.	estos ya sean humanos, educativos y financieros, de acuerdo con las prioridades establecidas en los lineamientos del PEI-PME.			
--	------------------------------------	---	--	--	--

Este Plan de Mejoramiento fue elaborado con el análisis de resultados del funcionamiento de nuestro establecimiento, en donde se reflejó una gran debilidad en los aprendizajes de los alumnos observándose bajos resultados académicos luego de un diagnóstico inicial, concluyendo que unas de las causas que explican los resultados obtenidos producto de la crisis sanitaria que nos mantuvo 2 años de manera remota y peor aún con baja conectividad de los alumnos ya que estos son de alta vulnerabilidad, por lo que se tuvo que realizar priorización curricular, la cual se trató de abordar de la mejor manera posible. Es por esto que se da énfasis en acciones para nivelar a nuestros alumnos, aumentado planificaciones, potenciando el trabajo colaborativo en codocencia, mejorar la detección y apoyo de las necesidades educativas e involucrando al equipo directivo en el acompañamiento en el aula, para dar así orientaciones y retroalimentación de nuestro quehacer educativo con la finalidad de ir mejorando nuestras prácticas pedagógicas en el desarrollo de las habilidades superiores de nuestros alumnos.

Es importante que el PME sea monitoreado y evaluado por los distintos actores de la comunidad educativa para que esta sea enriquecedora y nos oriente a identificar con claridad las fortalezas y debilidades que puedan estar afectando el cumplimiento de nuestras metas.

## BIBLIOGRAFÍA

- . Álvarez, I, Topete, C. (2004). *Búsqueda de la Calidad en la Educación Básica: conceptos básicos, criterios de evaluación y estrategia de gestión*. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. (México), vol. XXXIV, núm. 3, 3er. trimestre, 2004, pp. 11-36. Recuperado de: [http://190.54.4.78/mumc0520ga/pluginfile.php/880/mod\\_page/content/20/Busquedad%20de%20la%20Calidad%20en%20la%20Educaci%C3%B3n%20Básica%20L.%20Complementaria.pdf](http://190.54.4.78/mumc0520ga/pluginfile.php/880/mod_page/content/20/Busquedad%20de%20la%20Calidad%20en%20la%20Educaci%C3%B3n%20Básica%20L.%20Complementaria.pdf)
- . Biblioteca del Congreso nacional de Chile. *Ley 20.248. Ley de Subvención especial Preferencial*. Recuperado de: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=269001>
- . Contreras, P (2012). *La Relación entre Escuela y ATE en el marco de la Ley SEP*. (Tesis de Magíster), Universidad de Chile, Santiago, Chile. Recuperado de: [https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/105917/cs-contreras\\_p.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/105917/cs-contreras_p.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- . De la Vega, L. (2015). *Hacia un marco analítico y metodológico para la evaluación del mejoramiento educativo en escuelas chilenas*. Calidad en la educación n° 42. Recuperado de: <https://doi.org/10.4067/S0718-45652015000100003>
- . Denegri, Aguayo, Vargas. (2018). *El Proyecto Educativo Institucional como instrumento de reflexión y participación de la Comunidad Educativa*. Recuperado de: <https://docplayer.es/19301054-El-proyecto-educativo-institucional-como-instrumento-de-reflexion-y-participacion-de-la-comunidad-educativa.html>
- . Leighton, P, Riffo, W. (2021). Proyecto Educativo Institucional Escuela Orlando Peña Carvajal. Actividad de Aplicación. Magíster en Educación mención Gestión de Calidad.
- . McKinsey & Company. (2007). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/how%20the%20worlds%20best%20performing%20school%20systems%20come%20out%20on%20top/como\\_hicieron\\_los\\_sistemas\\_educativos.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/how%20the%20worlds%20best%20performing%20school%20systems%20come%20out%20on%20top/como_hicieron_los_sistemas_educativos.pdf)
- . Ministerio de Educación. (2016). *La Reforma Educacional está en marcha*. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/2134>
- . Ministerio de Educación. (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Recuperado de: [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE\\_2015.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf)

. Ministerio de Educación. (2021). Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP. *Marco para la Buena Enseñanza*. Recuperado de: <https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>

. Ministerio de Educación. (2020). *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar*. Recuperado de: [http://archivos.agenciaeducacion.cl/biblioteca\\_digital\\_historica/orientacion/sin\\_anio/mod\\_elocalidadge.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/biblioteca_digital_historica/orientacion/sin_anio/mod_elocalidadge.pdf)

- Ministerio de Educación. (2017). *Orientaciones para la conformación y funcionamiento de los Equipos de Convivencia Escolar en la Escuela/Liceo*. Recuperado de: [www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/04/convivencia-escolar.pdf](http://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/04/convivencia-escolar.pdf)&clen=3617988&chunk=true

. Ministerio de Educación. Col. Opazo, C y Fontecilla, M. (2017). *Orientaciones para la construcción de Comunidades Educativas Inclusivas*. Recuperado de: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/03/Documento-Orientaciones-28.12.16.pdf>

. Ministerio de Educación. (2020). *Plan de aseguramiento de la calidad de la educación 2020-2023*. Recuperado de: [https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2020/07/SAC-2020-2023\\_vf.pdf](https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2020/07/SAC-2020-2023_vf.pdf)

. Ministerio de Educación. (2021). *Plan de mejoramiento educativo: Herramienta de planificación y gestión de la escuela*. Recuperado de: <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2021/02/Orientaciones-PME-2021-en-contexto-de-pandemia.pdf>

. Ministerio de Educación. (2019). *Proyecto educativo institucional, Escuela Orlando Peña Carvajal, Viña del Mar*. Recuperado de: <https://wwwfs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/1680/ProyectoEducativo1680.pdf>

. Rojas, M. (2016). *Inclusión social en las escuelas: estudio de prácticas pedagógicas inclusivas y proyecciones para enfrentar un escenario sin copago y selección escolar - Institución adjudicataria: U. Alberto Hurtado*. Recuperado de: <https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/07/INFORME-FINAL-F911429.pdf>

. Rojas, O., Vivas, A., Mota, K. (2020). *Procesos investigativos a partir de la inter y la transdisciplinaridad*. Revista Impacto Científico, Vol. 15. N°1. Recuperado de: <https://impactocientifico.wordpress.com/2020/06/>

. Salgado, A. (2007) *Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos*. v.13 (n.13), p.71-78. Recuperado de:

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272007000100009](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009)

. Torres, Y. (2018). *Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v21n2/0123-1294-eded-21-02-00259.pdf>

. Williamson, G., Torres, T., Castro, Y. (2017). *Educación rural: Proyecto Educativo Institucional desde un enfoque participativo*. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=125726123&lang=es&site=ehost-live>

. Ministerio de Educación. (2019). *Plan de mejoramiento educativo: Orientaciones* chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/14479/PME-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Resultados SIMCE

<b>2° Básico</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Lenguaje	245	266 ↑	261 ↓	248 ↓

<b>4° Básico</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Lenguaje	252 ●	257 ↑	260 ↑	248 ↓
Matemática	238 ↓	212 ↓	242 ↑	261 ↑

<b>6° Básico</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2018</b>
Lenguaje	222	250 ↑	246 ↓	212 ↓
Matemática	224	239 ↑	226 ↓	207 ↓

<b>8° Básico</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2017</b>	<b>2019</b>
Lenguaje	220	232 ↑	258 ↑	254 ↓
Matemática	254	244 ↓	242 ↓	243 ↑

## Anexo 2

### Diagnóstico Integral de Aprendizaje (MINEDUC).

#### Resultados DIA Lenguaje 2º a 8º básico

<b>Resultado general del curso</b>	<b>2º</b>	<b>3º</b>	<b>4º</b>	<b>5º</b>	<b>6º</b>	<b>7º</b>	<b>8º</b>
Porcentaje de estudiantes que requieren mayor apoyo en los aprendizajes de los OA priorizados del nivel anterior.	26.32	48.15	26.09	74.07	94.12	81.48	92.00

<b>Porcentaje promedio de respuestas correctas del curso según eje de habilidad</b>	<b>2º</b>	<b>3º</b>	<b>4º</b>	<b>5º</b>	<b>6º</b>	<b>7º</b>	<b>8º</b>
Localizar	81.58	76.30	78.26	73.25	38.24	56.30	56.00
Interpretar y relacionar	71.05	78.35	75.07	61.11	46.81	50.67	41.20
Reflexionar	50.00	51.85	56.52	50.93	39.71	33.33	34.33

#### Resultados DIA Matemáticas 3º a 8º básico

<b>Resultado general del curso</b>	<b>3º</b>	<b>4º</b>	<b>5º</b>	<b>6º</b>	<b>7º</b>	<b>8º</b>
Porcentaje de estudiantes que requieren mayor apoyo en los aprendizajes de los OA priorizados del nivel anterior.	65.38	91.3	48.15	94.12	100	92

<b>Porcentaje promedio de respuestas correctas del curso según eje de habilidad</b>	<b>3º</b>	<b>4º</b>	<b>5º</b>	<b>6º</b>	<b>7º</b>	<b>8º</b>
Números y operaciones	79.26	45.65	53.84	32.77	23.41	26.55
Patrones y álgebra	85.90	39.13	75.93	39.22	34.57	---
Geometría	82.69	60.87	77.04	27.94	18.52	22.00
Medición	80.77	33.33	48.15	33.82	8.89	---

Datos y probabilidades		34.78	75.93	17.65	29.63	---
Álgebra y funciones						27.00
Probabilidad y estadística						43.67

### Anexo 3

#### *Gestión Institucional*

<b>Título</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
Dimensiones	¿Cómo ha sido el cumplimiento de los objetivos en relación con las acciones ejecutadas?	Los objetivos se han cumplido y ejecutado en relación con sus acciones de manera programada.
Dimensiones	Los objetivos y acciones anuales de cada dimensión de proceso ¿Qué cambios generaron en las prácticas cotidianas de la comunidad educativa?	Los cambios han sido en especial en el área curricular donde se ha instaurado una nueva práctica docente, de manera online, producto de la crisis sanitaria COVID-19.
Dimensiones	¿Cuáles son las principales conclusiones que se obtuvieron del análisis y el nivel de desarrollo del último PME implementado?	Algunas conclusiones son: Se ha experimentado un cambio en la práctica pedagógica. Docentes que han debido empoderarse en su nuevo rol, producto del cambio de paradigma, debido a la crisis sanitaria. Docentes que se han estado capacitando para mejorar sus prácticas pedagógicas.
Dimensión de resultados	¿Cuál es el grado de cumplimiento de las metas de su PME	Entre un 70 y 90% de logro.

	anterior?	
Dimensión de resultados	¿De qué manera el cumplimiento de las metas muestra efectos respecto del logro de los objetivos?	Durante el año 2020 se alcanzaron los indicadores de logros establecidos por la escuela. Se obtuvo la asignación de excelencia académica.
Dimensión de resultados	Si los resultados fueron favorables en relación con lo esperado ¿qué prácticas perdurarán en el tiempo?	El monitoreo de los aprendizajes. Seguir trabajando en el desarrollo de habilidades. La retroalimentación, tanto al docente como a los y las estudiantes.
Dimensión de resultados	Si los resultados no fueron favorables de acuerdo con lo esperado ¿Qué decisiones se deben adoptar?	Establecer nuevos planes remediales para mejorar los aprendizajes. Mayor monitoreo a las coberturas curriculares de los objetivos imprescindibles.

\* Fuente: Reimpreso del Reporte Fase Estratégica PME Escuela Orlando Peña Carvajal. p. 2

### *Implementación de los Planes*

<b>Título</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	La escuela posee un equipo de convivencia escolar que se encuentra muy cohesionado, proactivo y que pone en práctica las políticas de gestión de manera muy eficiente. Durante el año 2020 se vio fortalecida la promoción de una sana convivencia, centrada especialmente en el área

		socioemocional de los estamentos en tiempos de pandemia.
Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia)	¿Qué nos falta por mejorar?	Mejorar la actualización de manual de convivencia escolar con la participación de la comunidad se hace complejo por los escasos tiempos.  Afinar los protocolos adecuándolos y haciéndolos pertinentes a los tiempos de pandemia y nuevo contexto educativo.
Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en la escuela/liceo?	Del ámbito promocional, se ha realizado charlas, cambio de lenguaje.
Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género)	¿Qué nos falta por mejorar?	Sistematizar el plan de sexualidad y género.
Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en la escuela/liceo?	Consolidación del comité paritario. Este plan está incorporado al manual de convivencia escolar de la escuela.
Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar)	¿Qué nos falta por mejorar?	Revisión y readecuación de los protocolos por la pandemia.

Política de Inclusión (Plan de Apoyo a la Inclusión).	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	La escuela se abre a recibir a estudiantes con necesidades educativas especiales. El equipo de profesionales multidisciplinares se encuentra consolidado.
Política de Inclusión (Plan de apoyo a la inclusión)	¿Qué nos falta por mejorar?	Mejorar la infraestructura para poder recibir a los diferentes estudiantes con diferentes necesidades educativas. Lograr mayor efectividad equipo PIE en codocencia. Mejorar el empoderamiento a los profesores en la inclusión.
Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	Consolidación del centro de alumnos. Asignatura de religión enfocada en formación ciudadana.
Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana)	¿Qué nos falta por mejorar?	Empoderar al centro de padres en la comunidad educativa.
Política de Desarrollo Profesional Docente (Plan de Desarrollo Profesional Docente)	¿Cuáles son las tres principales necesidades de desarrollo profesional docente, de su comunidad?	Fortalecer las estrategias para realización del trabajo remoto. Fortalecer aspectos socioemocionales durante la crisis sanitaria. Mejorar las estrategias de evaluación.

Política de Desarrollo Profesional Docente (Plan de Desarrollo Profesional Docente)	Considerará acción de mejora que involucren/considera la formación/capacitación de sus docentes en el transcurso del año?	Capacitación en herramientas tecnológicas y aspectos socioemocionales.
---	---	--

\* Fuente: Reimpreso del Reporte Fase Estratégica PME Escuela Orlando Peña Carvajal. p. 2,3

### *Autoevaluación de la Implementación Curricular*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
Describa la(s) principal(es) dificultad(es) respecto de la implementación curricular detectadas por los docentes y equipo de gestión.	COVID -19, provoca a cambios, en los cuales, drásticamente debemos hacer un cambio en la implementación curricular, trabajando en clases online con los estudiantes, ajustándonos a la priorización curriculares, emanadas del MINEDUC. Problemas de acceso a la conectividad de internet de parte de los estudiantes.
¿Cómo impactan las dificultades identificadas anteriormente, en la cobertura curricular?	No tenemos la certeza que los aprendizajes hayan sido profundos.
¿Cómo se ha abordado la implementación del currículum para responder a las necesidades de los estudiantes?	Adecuaciones curriculares. A través de diagnóstico y monitoreo se ayuda a evidenciar. Atenciones personalizadas a los grupos de riesgos y de alta vulnerabilidad, especialmente a los que no adhieren a clases sincrónicas.
¿Cómo la implementación del currículum ha servido para abordar los sellos del PEI? ¿Se ha	A través de las actividades planificadas por el comité de convivencia escolar se han abordado los sellos de nuestro PEI.

enfaticado en algún aspecto en particular?, ¿Cuál?	
--	--

\* Fuente: Reimpreso del Reporte Fase Estratégica PME Escuela Orlando Peña Carvajal. p. 3,4

### *Fortalezas y oportunidades de Mejoramiento*

<b>Dimensiones</b>	<b>Aspectos para el análisis</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades de Mejoramiento</b>
Gestión Pedagógica	Procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo de todos los estudiantes	Proceso de evaluación y monitoreo consolidados. Instalación trabajo remoto. Reuniones técnicas docentes, de equipo por curso, subciclos y ciclos. Instalación decreto 67, con niveles de logros del 0 a 100, evaluaciones formativas y sus ponderaciones. Implementación de drive para el registro de acciones planificadas de manera online. Consolidación de reuniones técnicas. Proceso de monitoreo permanente del aspecto curricular.	Instalar acompañamiento en el aula virtual. Diversificar instrumentos de evaluación para el aprendizaje. Aprovechar el uso de datos para el análisis de los resultados de aprendizajes.
	Diseño, articulación,	Fortalecimiento de los canales de	Sistematizar, el proceso de

Liderazgo	conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo	comunicación en tiempos de pandemia. Consolidación de los monitoreos. Planificación estratégica de los procedimientos de la escuela.	monitoreo. Falta de autonomía en la gestión de recursos financieros.
Convivencia Escolar	Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional.	Consolidación de Comité de convivencia con trabajo sistematizado, enfocado a la prevención. Seguimiento y contención de toda la comunidad educativa. En resolución de conflicto logran resolver el 99% de los casos. Equipo de convivencia escolar proactivo.	Proceso de socialización del reglamento de convivencia. Socialización de protocolos con la comunidad educativa. Falta compromiso y participación de apoderados en reuniones de curso y citaciones particulares.
Gestión de Recursos	Procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas, tanto de los recursos humanos, financieros y	Plataforma para el trabajo administrativo. Textos escolares para todos los estudiantes. Conversión de los docentes a un trabajo de tipo online, por período de pandemia.	Escasez de recursos financieros durante el año de pandemia. Estudiantes con problemas de conectividad por la

	educativos para el desarrollo de los procesos educativos.	Ejecutamos la activación del CRA, atendido por una persona idónea.	vulnerabilidad que poseen. El 67% de nuestros estudiantes acceden a clases online, a través del celular.
--	---	--	---

\* Fuente: Reimpreso del Reporte Fase Estratégica PME Escuela Orlando Peña Carvajal. P. 4

#### Anexo 4

### **ENCUESTA DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL ESCUELA ORLANDO PEÑA CARVAJAL**

Estimada comunidad, solicitamos responder este instrumento que será utilizado como insumo para nuestro establecimiento respecto del Plan de Mejora 2022.

La siguiente escala evaluativa permite analizar las áreas de proceso de la Escuela al evaluar la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones del modelo de gestión de calidad educativa.

Los niveles de calidad a evaluar las prácticas definidas consideran desde el valor 1, que refiere al quehacer institucional en el cual los propósitos no están claramente definidos para la comunidad escolar y su implementación no presenta sistematicidad de acuerdo con los requerimientos de la Práctica, hasta el mayor valor (4) que representa una Práctica de calidad que está en condiciones de articularse con otra para establecer Sistemas de Trabajo. Los valores, según nivel de calidad se definen a continuación:

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.

<b>3</b>	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.
<b>4</b>	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Lea atentamente la descripción de cada valor para responder a cada una de las secciones. Solo debe marcar una opción por pregunta.

## Dimensión Gestión Pedagógica

### 1.1 Subdimensión: Gestión Curricular

**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.				
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).				
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.				
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.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
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.				

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 modo de comprobar el grado de logro del aprendizaje.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
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 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.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza sistemáticamente 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.				
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.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				

## Dimensión Gestión Pedagógica

### 1.2 Subdimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el aula

**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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase, y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				

3. Los profesores aplican estrategias de enseñanza, por ejemplo, exigir que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
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.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
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.				
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.				

## Dimensión Gestión Pedagógica

### 1.3 Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, afectivo 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 tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
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.				

5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
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.				

## Dimensión Liderazgo

### 1.1 Subdimensión: Liderazgo del sostenedor

**Proceso general a evaluar:** La disposición y el compromiso del sostenedor para asegurar un funcionamiento satisfactorio del establecimiento, generando canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo.

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

## Dimensión Liderazgo

### 1.2 Subdimensión: Liderazgo 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

1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				
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.				
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.				
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
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				
7. El director promueve una ética de trabajo.				

## Dimensión Liderazgo

### 1.3 Subdimensión: 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.				
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.				

3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
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.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				

## Dimensión Formación y Convivencia

### 1.1 Subdimensión: 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 (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extraprogramáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
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.				
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				
4. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte				

reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
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.				
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				

## Dimensión Formación y Convivencia

### 1.2 Subdimensión: Convivencia

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento 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).				
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.				
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.				
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				
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).				
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.				
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				

## Dimensión Formación y Convivencia

### 1.3 Subdimensión: Participación y vida democrática

**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
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				
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.				
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.				
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los delegados de curso.				
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.				
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				
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.				

## Dimensión Gestión de Recursos

### 1.1 Subdimensión: Gestión de personal

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
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.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

## Dimensión Gestión de Recursos

### 1.2 Subdimensión: Gestión de recursos educativos

**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.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
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.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
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.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

## Dimensión Gestión de Recursos

### 1.3 Subdimensión: Gestión de recursos financieros

**Proceso general a evaluar:** Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios.

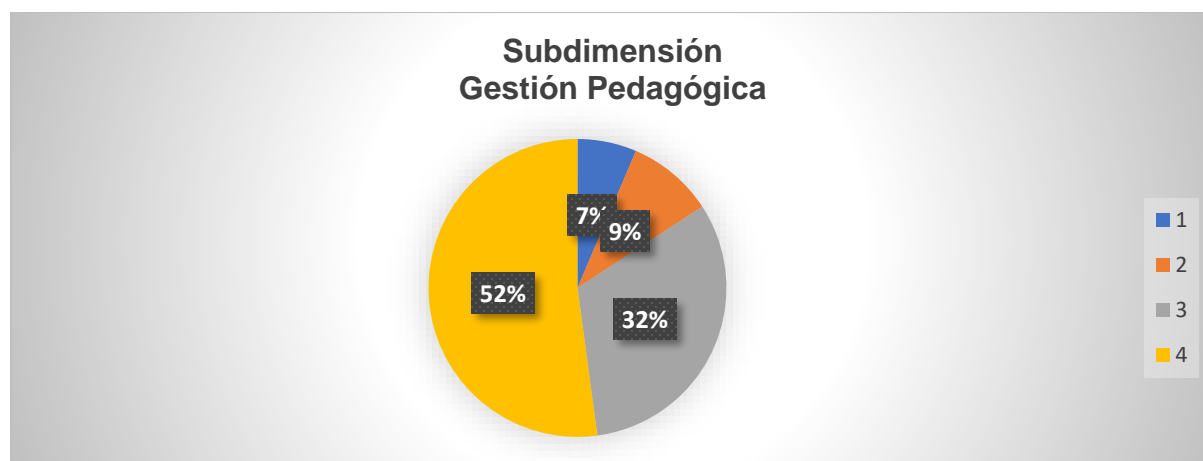
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
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.				

## Anexo 5

### Resultados de la encuesta de Evaluación Diagnóstica Institucional

#### Dimensión Gestión de Currículum

Subdimensión	Pregunta	1	2	3	4
Gestión pedagógica	1	2,8	8,3	38,9	50
	2	5,6	11,1	25	58,3
	3	2,8	13,9	38,9	44,4
	4	2,8	8,3	33,3	55,6
	5	2,8	8,3	33,3	55,6
	6	5,6	11,1	33,3	50
	7	5,6	5,6	33,3	55,6
	8	13,9	11,1	25	50
	9	11,1	5,6	36,1	47,2
	10	11,1	11,1	36,1	41,7
	11	2,8	8,3	27,8	61,1
	12	5,6	8,3	30,6	55,6
	13	11,1	11,1	25	52,8
<b>Promedio</b>		<b>6,430769</b>	<b>9,392308</b>	<b>32,04615</b>	<b>52,14615</b>



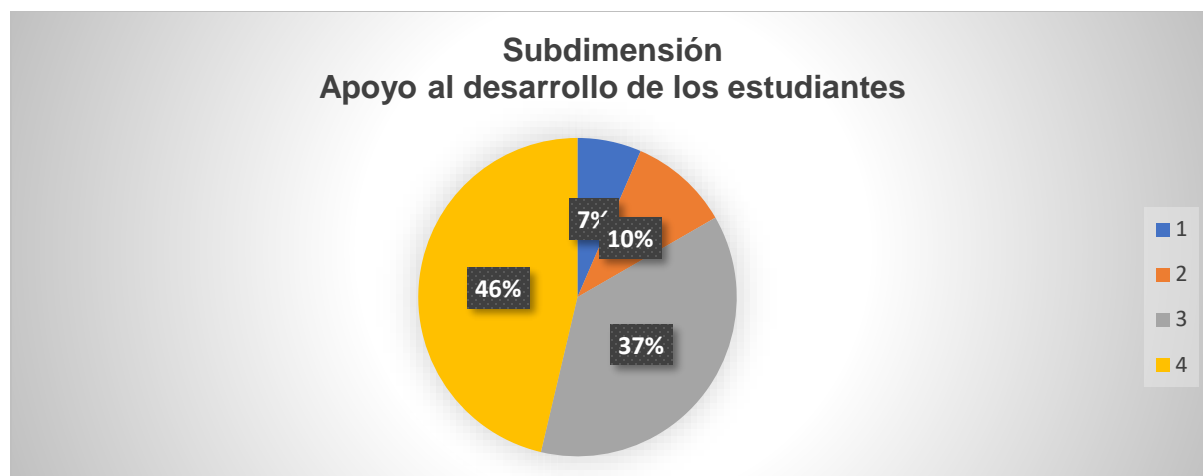
Subdimensión	Pregunta	1	2	3	4
Enseñanza y aprendizaje en el aula	1	5,6	0	38,9	55,6

2	2,8	8,3	33,3	55,6
3	2,8	8,3	33,3	55,6
4	2,8	2,8	44,4	50
5	2,8	8,3	33,3	55,6
6	5,6	0	52,8	41,7
7	2,8	2,8	33,3	61,1
8	5,6	2,8	30,6	61,1
<b>Promedio</b>	<b>3,85</b>	<b>4,1625</b>	<b>37,4875</b>	<b>54,5375</b>

### Subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el aula

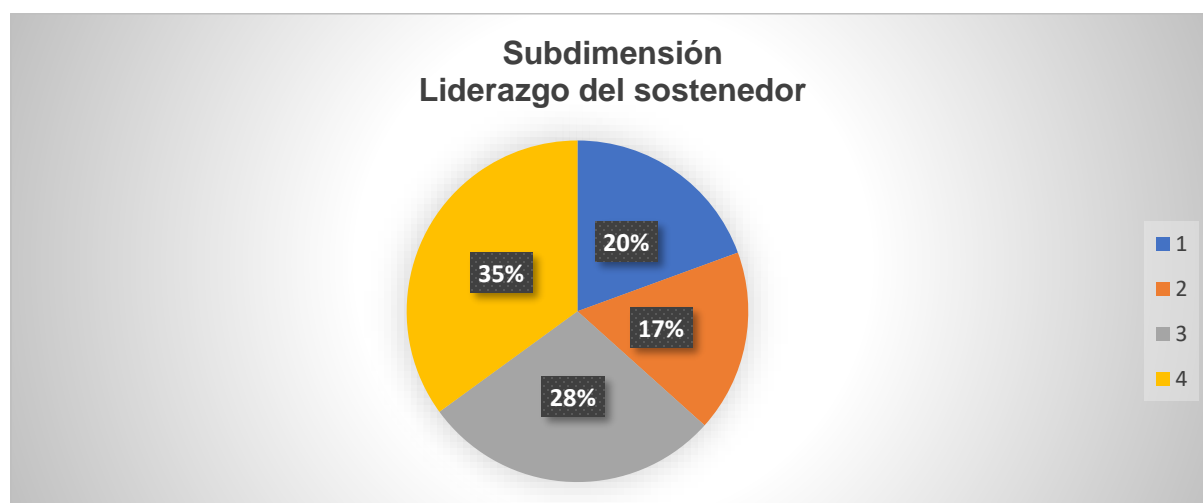


Subdimensión	Pregunta	1	2	3	4
Apoyo al desarrollo de los estudiantes	1	2,8	8,3	33,3	55,6
	2	5,6	19,4	47,2	27,8
	3	2,8	2,8	44,4	50
	4	2,8	5,6	25	66,7
	5	5,6	2,8	38,9	52,8
	6	19,4	22,2	33,3	25
<b>Promedio</b>		<b>6,5</b>	<b>10,1833</b>	<b>37,0166</b>	<b>46,3166</b>



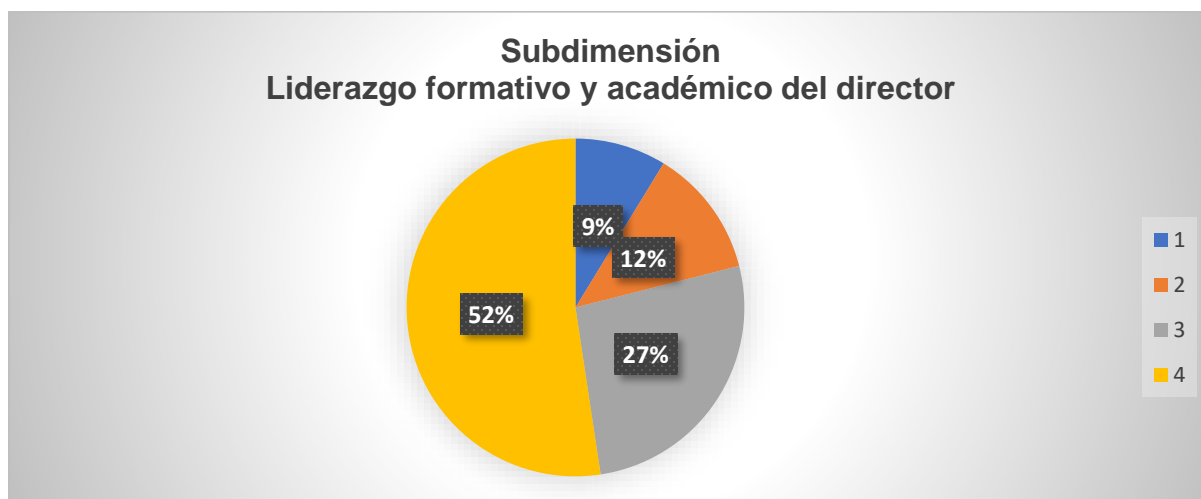
### Dimensión Liderazgo

Subdimensión	Pregunta	1	2	3	4
Liderazgo del sostenedor	1	8,3	16,7	22,2	52,8
	2	8,3	16,7	27,8	47,2
	3	8,3	25	25	41,7
	4	38,9	19,4	25	16,7
	5	33,3	8,3	41,7	16,7
	<b>Promedio</b>		<b>19,42</b>	<b>17,22</b>	<b>28,34</b>

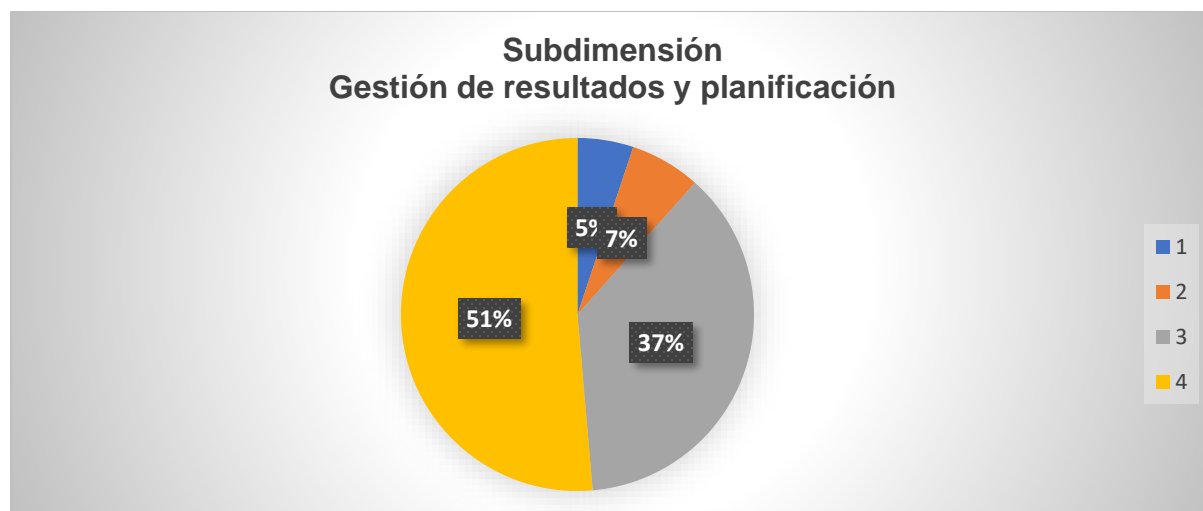


Subdimensión	Pregunta	1	2	3	4
--------------	----------	---	---	---	---

Liderazgo formativo y académico del director	1	5,6	11,1	33,3	50
	2	5,6	8,3	36,1	50
	3	5,6	13,9	19,4	61,1
	4	8,3	13,9	19,4	58,3
	5	13,9	13,9	27,8	44,4
	6	8,3	16,7	25	50
	7	13,9	8,3	25	52,8
	<b>Promedio</b>	<b>8,742857</b>	<b>12,3</b>	<b>26,57143</b>	<b>52,37143</b>



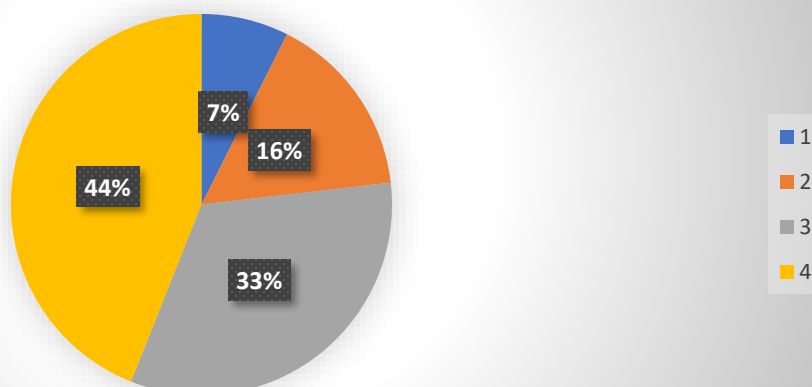
Subdimensión	Pregunta	1	2	3	4
Gestión de resultados y planificación	1	5,6	0	33,3	61,1
	2	5,6	2,8	33,3	58,3
	3	5,6	0	33,3	61,1
	4	2,8	11,1	41,7	44,4
	5	2,8	8,3	44,4	44,4
	6	8,3	16,7	36,1	38,9
<b>Promedio</b>		<b>5,116667</b>	<b>6,483333</b>	<b>37,01667</b>	<b>51,36667</b>



#### Dimensión Convivencia Escolar

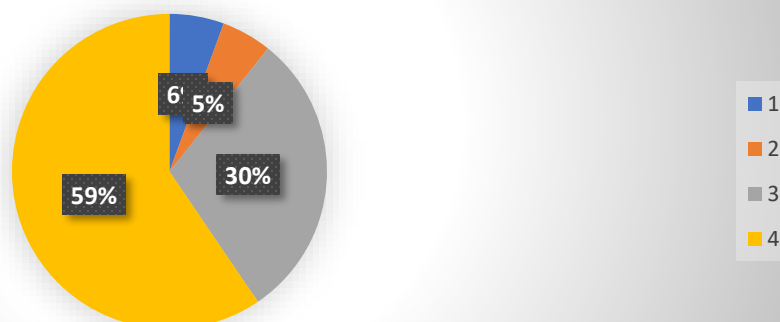
<b>Subdimensión</b>	<b>Pregunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Formación	1	2,8	5,6	50	41,7
	2	2,8	13,9	16,7	66,7
	3	8,3	8,3	38,9	44,4
	4	16,7	30,6	22,2	30,6
	5	8,3	30,6	33,3	27,8
	6	5,6	5,6	36,1	52,8
<b>Promedio</b>		<b>7,416667</b>	<b>15,76667</b>	<b>32,86667</b>	<b>44</b>

### Subdimensión Formación

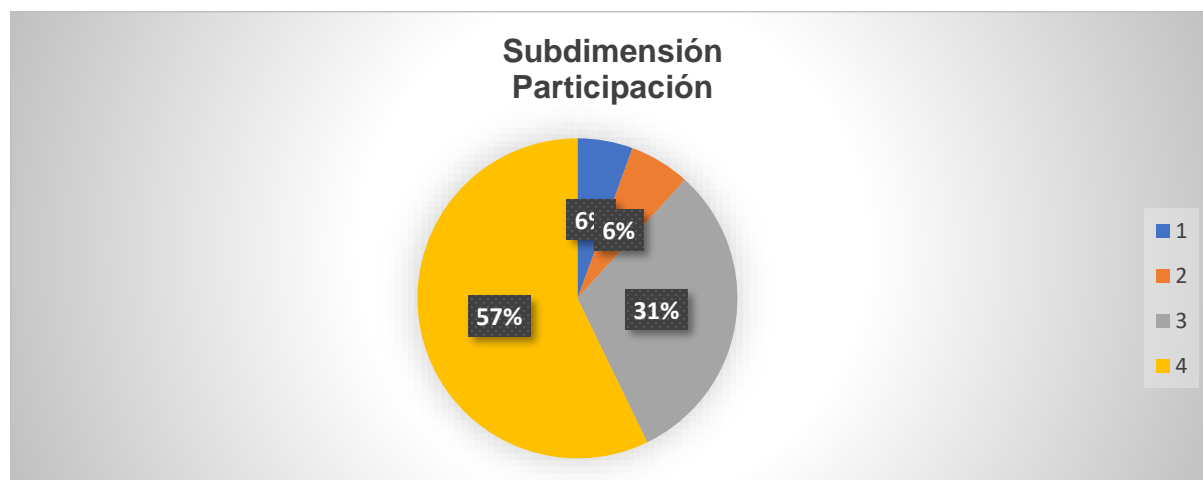


Subdimensión	Pregunta	1	2	3	4
Convivencia escolar	1	5,6	5,6	25	63,9
	2	5,6	2,8	30,6	61,1
	3	5,6	0	36,1	58,3
	4	5,6	2,8	36,1	55,6
	5	5,6	8,3	25	61,1
	6	5,6	8,3	27,8	58,3
	7	5,6	8,3	27,8	58,3
<b>Promedio</b>		<b>5,6</b>	<b>5,157143</b>	<b>29,77143</b>	<b>59,51429</b>

### Subdimensión Convivencia Escolar



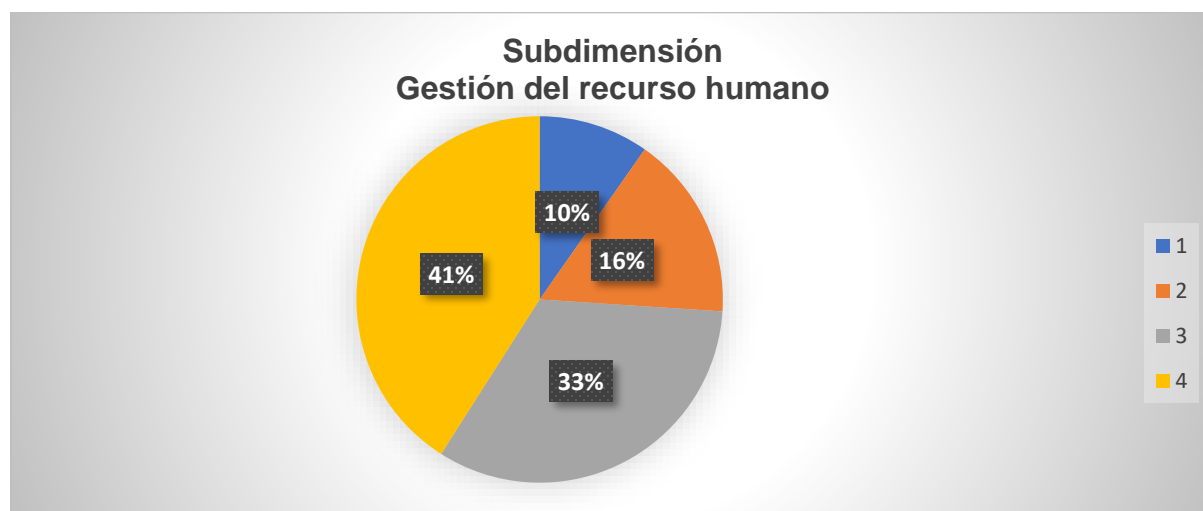
Subdimensión	Pregunta	1	2	3	4
Participación	1	5,6	2,8	38,9	52,8
	2	5,6	5,6	33,3	55,6
	3	5,6	8,3	38,9	47,2
	4	5,6	2,8	47,2	44,4
	5	5,6	8,3	27,8	58,3
	6	5,6	0	30,6	63,9
	7	5,6	13,9	25	55,6
	8	5,6	5,6	27,8	61,1
	9	5,6	5,6	16,7	72,2
	10	5,6	8,3	25	61,1
<b>Promedio</b>		<b>5,6</b>	<b>6,12</b>	<b>31,12</b>	<b>57,22</b>



#### Dimensión Gestión de Recursos

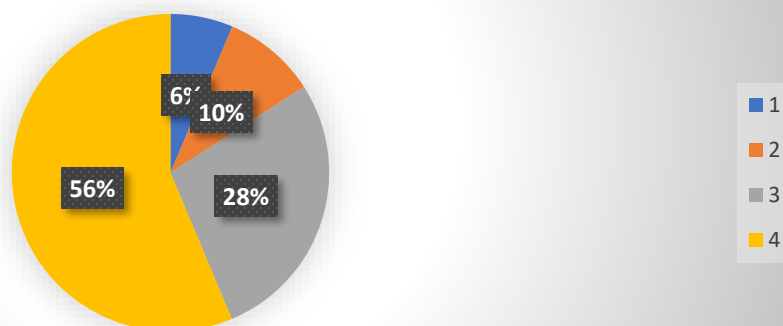
Subdimensión	Pregunta	1	2	3	4
Gestión del recurso humano	1	5,6	8,3	33,3	52,8
	2	5,6	25	33,3	36,1
	3	11,1	19,4	36,1	33,3
	4	8,3	16,7	27,8	47,2
	5	16,7	11,1	38,9	33,3

6	11,1	16,7	25	47,2
7	8,3	25	30,6	36,1
8	11,1	8,3	38,9	41,7
<b>Promedio</b>	<b>9,725</b>	<b>16,3125</b>	<b>32,9875</b>	<b>40,9625</b>



Subdimensión	Pregunta	1	2	3	4
Gestión de recursos financieros y administrativos	1	5,6	5,6	38,9	50
	2	11,1	27,8	27,8	33,3
	3	5,6	13,9	33,3	47,2
	4	5,6	5,6	22,2	66,7
	5	5,6	0	22,2	72,2
	6	5,6	5,6	22,2	66,7
	7	5,6	8,3	27,8	58,3
	<b>Promedio</b>	<b>6,385714</b>	<b>9,542857</b>	<b>27,77143</b>	<b>56,34286</b>

**Subdimensión  
Gestión de recursos financieros y administrativos**



Subdimensión	Pregunta	1	2	3	4
Gestión de recursos educativos	1	5,6	11,1	58,3	25
	2	11,1	19,4	50	19,4
	3	2,8	2,8	25	69,4
	4	13,9	16,7	41,7	27,8
	5	8,3	27,8	33,3	30,6
	<b>Promedio</b>		<b>8,34</b>	<b>15,56</b>	<b>41,66</b>

**Subdimensión  
Gestión de recursos educativos**

