



Trabajo Final Para Obtener El Grado De Magister Profesional En Educación  
Mención Gestión De Calidad

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO. ESCUELA EL PROGRESO, DE LA COMUNA DE  
MOLINA, REGIÓN DEL MAULE.**

Nombre del candidato a Magister: Andrea Camila Muñoz Flores  
Nombre tutor guía: Amely Vivas  
Nombre tutor metodológico: Oscar Rojas

Molina, Chile, JUNIO 2022

## 2. ÍNDICE

3. Resumen.....	Pág. 3
4. Introducción.....	Pág. 4
5. Marco Teórico.....	Pág. 5
6. Marco Contextual.....	Pág. 11
7. Diagnóstico Institucional.....	Pág. 14
8. Análisis de Resultados.....	Pág. 19
9. Plan de Mejoramiento Educativo (PME).....	Pág. 26
10. Bibliografía.....	Pág. 32

### **3. RESUMEN**

El presente trabajo es una serie de capítulos que tienen como objetivo la creación de un Plan de Mejoramiento Educativo para la Escuela El Progreso de la comuna de Molina, región del Maule.

Este documento cuenta con el un marco teórico que sustenta las decisiones plasmadas y orienta el desarrollo de dicho plan; un diagnóstico Institucional que se basa en los estándares de desempeño otorgados por la Agencia de la Calidad para evaluar el quehacer de los establecimientos y así lograr la mejora de la educación chilena.

Finalmente, el trabajo concluye con el Plan de Mejoramiento Educativo que tiene por objetivo dar respuesta concreta y atingente a los requerimientos observados en el diagnóstico institucional y a las fortalezas y debilidades encontradas.

El trabajo cuenta con capítulos sistemáticos que concluyen en las acciones propuesta para el establecimiento en particular cuyo fin es promover una educación de calidad.

## 4. INTRODUCCIÓN

En el trabajo de grado presentado se aplicó una metodología basada en la investigación de bibliografía pertinente para la creación de un Plan de Mejoramiento Educativo, considerando para ello conceptos claves como “calidad, liderazgo y gestión”. Estas referencias conceptuales se plasman en el marco teórico que tiene como objetivo ser un referente investigativo y base científica para el desarrollo de la propuesta.

Desde el punto de vista pedagógico se aplica un diagnóstico institucional con el propósito de recabar información sobre las fortalezas y debilidades adyacentes en la Escuela de El Progreso de la ciudad de Molina. Este diagnóstico fue realizado a través de cuatro escalas de apreciación basadas en los estándares de desempeño de la Agencia de la Calidad. Estas rúbricas aplicadas presentan cuatro niveles de desempeño que apuntan al nivel aplicación e instauración de prácticas de gestión que promueven la calidad educativa.

Por último, el diagnóstico institucional es la base para la creación del Plan de Mejoramiento Educativo que tiene como finalidad el fortalecimiento de la educación en Chile, y en particular impulsar educativamente el establecimiento antes mencionado.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) está basado en las cuatro dimensiones de educativas: gestión pedagógica, formación y convivencia, liderazgo, y gestión de recursos, con sus respectivas dimensiones, y según estas se crean acciones que apuntan a suplir las debilidades existentes y fortalecer las prácticas instauradas de calidad. Este PME se sistematiza a través de tabla en donde se especifica dimensión, subdimensión, objetivo, meta, acción y responsable de cada labor.

## **5. MARCO TEÓRICO**

### **5.1 Educación**

La educación es el proceso mediante el cual el ser humano adquiere valores, conocimientos, costumbres, formas de actuar y de ser, que le permiten desenvolverse en la vida, comienza desde el día en que nace, hasta el último día de su existencia.

La enseñanza formal o regular es aquella que está estructurada y se entrega de manera sistemática y secuencial. Está constituida por niveles y modalidades que aseguran la unidad del proceso educativo y facilitan la continuidad del mismo a lo largo de la vida de las personas. La enseñanza no formal es todo proceso formativo, realizado por medio de un programa sistemático, no necesariamente evaluado y que puede ser reconocido y verificado como un aprendizaje de valor, pudiendo finalmente conducir a una certificación. (Ley General de Educación, 2009)

Dentro de la educación formal (como la que se imparte en los jardines infantiles reconocidos por el Estado, escuelas, colegios y educación para adultos) se pueden observar una variedad de estudiantes. Esta variedad o diferencias se dan en lo cultural, sexual, religión, cultural y en las necesidades educativas, las cuales pueden ser comunes, individuales y Especiales.

Lo importante de esta variedad de individualidades es dar a esto, una respuesta educativa de calidad. El eje central de todos los centros educativos chilenos debe ser una educación de calidad.

### **5.2 Educación de Calidad**

La real academia Española define calidad como “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor” y al mismo tiempo

como “Buena calidad, superioridad o excelencia”. Por tanto, educación de Calidad es aquella en la que se puede juzgar superioridad y excelencia.

A raíz de las definiciones anteriores, se puede manifestar que la calidad educativa es un concepto amplio y de valores relativos dependiendo de la mirada o foco con que se analice. Esto se puede observar desde el punto empresarial, en donde la gestión del equipo directivo juega un rol fuerte y es el directo responsable de los resultados académicos y logros educativos.

Mientras algunos enfatizan las condiciones de gestión de los establecimientos, otros ponen el foco prioritariamente en los resultados de aprendizaje, medidos a través del Simce, en tanto surgen crecientemente voces que abogan por un concepto más integral de calidad, que incluya también dimensiones como la valórico-espiritual, la artística y la deportiva, entre varias otras. (Pablo Torche y otros, 2015, p 5).

Es necesario mencionar que también se puede analizar desde el punto de vista de los actores que participan del proceso en sí y quienes lideran los procesos educativos es el equipo de gestión de cada establecimiento que, normalmente está conformado por: Director, Coordinador de Unidad Técnica Pedagógica, Coordinadora del Programa de Integración Escolar, Encargado de Convivencia Escolar y un representante de los profesores.

El rol del director es clave para el proceso educativo ya que es ahí en donde nacen las decisiones más relevantes en relación al funcionamiento de un establecimiento.

En una encuesta realizada por la Universidad Diego Portales (2013), los directores revelan poseer un concepto más bien multidimensional de educación de calidad, que considera la dimensión académico-cognitiva, pero que incorpora también otras referidas al desarrollo emocional y afectivo y a la formación ciudadana. De esta forma, si bien el “logro académico/aprendizaje cognitivo” es la dimensión más importante,

mencionado en primer lugar por un 53% de los encuestados, convive con otras dimensiones también consideradas muy relevantes, como el desarrollo emocional y afectivo (mencionado en primer lugar por un 28% de los encuestados) y la formación ciudadana y respeto a la diversidad (mencionado en primer lugar por un 14%). (Pablo Torche y otros, 2015, p 9).

Es razonable pensar que la educación de calidad es aquella en donde la gestión educativa es ejercida en función de los logros de aprendizaje de los estudiantes: basado en los logros cognitivos, desarrollo emocional-afectivo, participación ciudadana y crítica, y el área espiritual, todo esto como respuesta a las necesidades de cada estudiante utilizando el enfoque integral.

### **5.3 Gestión Educativa**

Dentro de proceso de funcionamiento de cada institución académica, tenemos en la cumbre la gestión. Se entiende por gestión el “interactuar en todas las áreas de una empresa, organización, unidades, instituciones informativas, etc.; entendemos además a toda “actividad dirigida a obtener y asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización”. (Murray, 2009, p 3)

La definición anterior viene del contexto empresarial, sin embargo, se puede ajustar al contexto de educación si se aplican ciertos matices.

En contraposición de la definición empresarial, Huergo plantea que:

gestionar implica una articulación de procesos y resultados, y también de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones, en contraposición a la visión empresarial capitalista que se basa en la idea de centralización/descentralización y en el problema de la verticalidad/horizontalidad en las 3 decisiones, sobre la base del derecho que da la propiedad, en forma directa o mediante la delegación que se hace en gerencias y direcciones. (2003, p.2-3)

Por lo tanto, la gestión empresarial se puede ajustar al contexto educativo si se entiende que, la toma de decisiones en función de los logros de aprendizaje, se realiza a través de la interacción de todos los estamentos dentro de una comunidad educativa y no sólo es la “delegación” de responsabilidad. A raíz de esto que es necesario tomar la gestión educativa como eje central dentro del mejoramiento de todo un establecimiento educacional. Se debe mencionar que la gestión educativa tiene como principal meta el logro de los aprendizajes de los estudiantes (desarrollo integral del educando), volviéndose así gestión educativa de calidad o excelencia.

#### **5.4 Sistema Educativo Chileno**

El sistema educacional Chile ha sufrido una serie de reformas y cambios para ajustarse a la realidad y al contexto actual. No es materia de investigación dichos cambios, no obstante, es necesario aclarar o mencionar los estamentos actuales que fortalecen la educación chilena.

El año 2011, bajo el gobierno de Sebastián Piñera se crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad. Este sistema está compuesto por cuatro instituciones: el Ministerio de Educación, la Superintendencia de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación y el Consejo Nacional de Educación.

En primer orden jerárquico se encuentra el Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC), cuya función es fomentar el desarrollo de la educación chilena en todos sus niveles y velar por los derechos de todos los estudiantes (de escuelas públicas y privadas). La Superintendencia de Educación fiscaliza, de conformidad a la ley, el cumplimiento de la normativa educacional por parte de los sostenedores de establecimientos educacionales. La Agencia de Calidad de la Educación evalúa los resultados de aprendizaje de los estudiantes –Simce y otros indicadores de la calidad educativa- y los procesos de gestión de los establecimientos. Por último, El Consejo Nacional de Educación, por su parte, debe aprobar las bases curriculares, los planes y programas de estudio, los

estándares de desempeño y el Plan Nacional de Evaluación que le presenta el Ministerio de Educación.

### 5.5 Diagnóstico Institucional como mecanismo de calidad

Como se menciona anteriormente en nuestro sistema educativo existen una serie de organismos que tienen como función asegurar educación de calidad en Chile. Desde el punto de vista de la gestión educativa, es necesario establecer un diagnóstico institucional para evaluar el desempeño.

Este diagnóstico Institucional tiene como objetivo recoger información sobre las prácticas y procesos efectivos que promueven aprendizajes significativos y aquellas prácticas que aún faltan por afianzar o implementar.

Para que las escuelas puedan evaluarse de forma uniforme el Ministerio de Educación de Chile creó el documento “Estándares Indicativos de Desempeño”, el cual crea cuatro dimensiones de gestión: liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia y gestión de recursos. Esta evaluación pretende identificar las debilidades y fortalezas de las dimensiones antes mencionadas.

LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
Liderazgo del sostenedor	Gestión curricular	Formación	Gestión de personal
Liderazgo del director	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Convivencia	Gestión de recursos financieros
Planificación y gestión de resultados	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Participación y vida democrática	Gestión de recursos educativos

(MINEDUC, 2014)

## **5.6 Plan de Mejoramiento Educativo (PME)**

El nuevo enfoque del plan de mejoramiento educativo está centrado en los procesos de mejora y propone que los establecimientos proyecten un Plan de Mejoramiento a 4 años, a partir del análisis y reflexión en torno al PEI (Proyecto Educativo Institucional) de cada comunidad educativa. El PME es una “herramienta de gestión y planificación estratégica que permitió que los establecimientos pudieran reorientar sus objetivos y actividades en función de las necesidades emergentes, estableciendo las prioridades y urgencias de cada comunidad educativa.” (MINEDUC, 2021, p 4).

Por lo tanto, el PME es una planificación de cuatro años, que tiene como función plantear metas para lograr los objetivos planteados (visión y misión) en el PEI, y así asegurar la calidad en la educación que brinda cada establecimiento educacional.

Tanto el diagnóstico Institucional como el Plan de Mejoramiento Educativo tiene como finalidad mayor el bienestar y educación integral de los estudiantes, ya que son herramientas creadas por el sistema de aseguramiento de la calidad para obtener escuelas y liceos de excelencia.

## 6. MARCO CONTEXTUAL

El entorno de la Escuela El Progreso de Molina, es la localidad El Progreso, sector rural, agrícola vitivinícola que provee a la comunidad de fuentes de trabajo en labores agrícolas de temporada: podas, raleos, recolección de fruta y trabajos específicos del sector agro-fruticolavitivinicultor.

Gran parte de las familias que componen la comunidad escolar provienen del sector El Progreso, El Cóndor, Dos Esquinas y La Serena complementadas por estudiantes que vienen poblaciones cercanas como Villa El Trigal 1 y 2; San Enrique, ubicadas en la periferia de la comuna de Molina, cuyos jefes de hogares son preferentemente obreros agrícolas, madres trabajadoras de temporadas.

Los alumnos de la Escuela El Progreso constituyen una gran concentración de vulnerabilidad.

En el sector de la Escuela existe una Estación de Enfermería (El Cóndor) que atiende con Médicos, Psicólogos una vez al mes y con entrega de medicamentos y controles de salud a la población del sector inscritos en el sistema municipal de salud, y con primeros auxilios a los alumnos de la escuela cuando lo requieren. También para los Talleres Deportivo (fútbol y atletismo) se utiliza la cancha de fútbol perteneciente como bien común a toda la comunidad El Progreso.

La comunidad El Progreso a la que pertenece la Escuela, cuenta con Junta de Vecinos, además de la Estación de Enfermería El Cóndor, Comité de Agua Potable Rural, Club de Adulto Mayor y dos Clubes Deportivos: El Cóndor y La Serena.

Según los Registros Escolares que la Escuela mantiene, sus orígenes se remontan al año 1965, fundada como Escuela San Rafael, en reconocimiento a Don Rafael Balmaceda propietario del Fundo Esmeralda el que posteriormente producto de la Reforma Agraria se denominaría Asentamiento El Progreso, en terrenos cedidos a la Escuela, producto de la parcelación del Asentamiento El Progreso, pasando a denominarse Escuela El Progreso.

La Escuela El Progreso postula a la Jornada Escolar Completa en el año 1997, siendo implementada desde el año 1998 en los cursos de Tercero a Octavo Año Básico, aunque no contaba con la infraestructura necesaria para su funcionamiento, habilitándose salas de emergencias (prefabricadas que ya habían estado en uso en otras dependencias de la provincia).

Luego del terremoto del “27 de febrero” de 2010, las dos salas prefabricadas quedaron inutilizadas y fueron reemplazadas por Salas de Emergencias de madera donadas por la Unesco.

Ese mismo año la Fundación Teletón y su proyecto Escuelas Para Chile, interviene la infraestructura existente en la escuela habilitando dependencias como: Comedor, Cocina, cuatro Salas de Clases de Emergencia (Modulares), de las que se destina una para el Centro de Recursos para el Aprendizaje CRA y remodelando el sector de Educación Parvularia incluyendo servicios higiénicos para los párvulos. Con Fondos de distintos Proyectos de Mejoramiento Urbanos se han renovados, los servicios higiénicos de los alumnos, manipuladoras de alimentos, profesoras y profesores, cambio de Techumbre de toda la infraestructura escolar, Cubierta de multicancha, con fondos de FAEP, una Sala de Clases y Oficina para UTP y Convivencia Escolar. Las Salas de Emergencias y las Salas de Clase de la infraestructura antigua (de la Sociedad Constructora de Establecimientos Escolares), tiene una capacidad de 20 alumnos lo que se hace insuficiente para la cobertura de matrícula que cuenta la escuela. La Escuela El Progreso, es una Escuela Subvencionada Municipal, dependiente del Departamento de Educación Municipal DAEM, que comprende los niveles de Pre-básicos y básico, está inserta en el Sistema Educacional chileno y ha sido reconocida por el Ministerio de Educación como Cooperador de la Función del Estado, mediante el Decreto N° 8506 del año 1981.

Cuenta con una matrícula de 185 alumnos, Jornada Escolar Completa reconocida por SECREDUC VII Región en los cursos Tercero a Octavo año básico, y con Jornada Escolar Completa por iniciativa local a solicitud de la

comunidad escolar, (madres temporeras) y con recursos SEP, en Pre kínder y kínder en curso combinado, Primer y Segundo Año Básico.

En la Escuela El Progreso se desarrolla el Programa de Integración Escolar (atiende a 42 alumnos), asignatura de inglés desde Pre kínder a Octavo año básico, Proyecto Enlaces y Laboratorio Móvil Computacional y todos los Programas de Apoyo del Ministerio de Educación como Alimentación y Salud Escolar de la JUNAEB, Proyecto de Mejoramiento Educativo PME en el contexto de la Subvención Escolar Preferencial PME SEP.

Su infraestructura contempla 10 Salas de Clases, Sala de Informática, CRA, multicancha Techada, Oficinas de: Dirección, UTP; Convivencia Escolar compartida, e Inspectoría, cocina, comedor, amplia sala para Educación Parvularia con servicios higiénicos en su interior con patio de juegos y patio techado, y Sala de Primeros Auxilios, servicios higiénicos para alumnos de educación básica y camarines con duchas en su interior para damas y varones en dependencias separadas.

Su población escolar la conforman alumnos provenientes del sector El Progreso, Viña El Cóndor, Viña La Serena, Dos Esquinas, y en un 50% de las poblaciones del sector periférico sur de la comuna como Villa El Trigo y San Enrique y también de otros sectores poblacionales de la comuna.

## 7. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Un diagnóstico del establecimiento, es un procedimiento que permite recabar información importante para la mejora de la calidad de la educación.

Para ello se utilizará los Estándares Indicativos de Desempeño y su rúbrica de desempeño. Este instrumento emanado del MINEDUC permite visualizar la excelencia en “buenas prácticas de gestión” y constituyen un modelo que entrega orientaciones y lineamientos para la realización de la autoevaluación, la conducción de la evaluación externa, la entrega de recomendaciones de mejora, la implementación del apoyo externo y la elaboración del plan de mejoramiento.

Los Estándares Indicativos de Desempeño se organizan a través de una rúbrica que evalúa cuatro dimensiones de la gestión escolar, las que se dividen en tres subdimensiones con sus respectivos estándares, sin embargo, para dar énfasis en la recogida de información se creó una tabla con el desempeño logrado, siendo la calificación de la siguiente manera:

Valor	Nivel de Calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

## 7.1 Área Gestión del Currículum:

### 7.1.1 Dimensión Gestión Pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de Calidad de las prácticas			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.			X	
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)			X	
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.	X			
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.	X			

## 7.2 Área Liderazgo Escolar

### 7.2.1 Subdimensión Liderazgo del Sostenedor

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el sostenedor para que la escuela pueda dar respuesta educativa atinente a lo declarado en el PEI y PME				
Prácticas	Nivel de Calidad de las prácticas			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.		X		
2. El sostenedor establece metas claras al director.		X		
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente	X			
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	X			
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	X			

## 7.3 Área Convivencia Escolar

### 7.3.1 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 las prácticas			
	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 extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).			X	
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				X

3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.			X	
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.		X		
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.		X		
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.			X	

## 7.4 Área Gestión de Recursos

### 7.4.1 Subdimensión Gestión de Recursos Humanos

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 las prácticas			
	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.		X		
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	X			
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	X			
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.		X		
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.		X		
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo		X		

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.		X		
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.			X	

## 8. ANÁLISIS DE RESULTADO

El sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación busca que cada establecimiento educacional se posicione en el desempeño satisfactorio.

El análisis de resultados se realizará mencionando las fortalezas y debilidades de cada dimensión, con el fin de tener un claro panorama del establecimiento educacional, para poder generar el Plan de Mejoramiento Educativo.

### 8.1 Resultados Dimensión de Liderazgo

Fortalezas:

- El Sostenedor se responsabiliza por la elaboración del PEI, de PME y de presupuesto anual. El PEI y el PME son elaborados en conjunto con el profesorado y una vez al año es revisado por la comunidad educativa. El presupuesto anual es revisado al final de cada año y el director realiza la cuenta pública en marzo. El sostenedor define los recursos que se otorgaran a cada establecimiento y el objetivo de ellos, además define el rol y atribuciones del director. El director y el equipo de Liderazgo promueve constantemente el cumplimiento de metas pedagógicas que quedan plasmadas en el PME.
- La escuela cuenta con PEI que es conocido por la comunidad y este documento es registrado con firma de los apoderados, a través de “toma de conocimiento”. Este PEI es revisado todos los años y se actualiza en función de la realidad del establecimiento educacional.
- Tanto el sostenedor como el director comprenden la métrica de las pruebas estandarizadas y toman los resultados de evaluaciones como foco, para la posterior toma de decisiones pedagógicas, pensando siempre en la mejora educativa.

- El director promueve el sentido de pertenencia en los estudiantes a través del diario mural, diario escolar, competencias deportivas, concursos literarios, exposición de trabajos, entre otros.

Debilidades:

- Se desprende que la gran debilidad en el establecimiento recae en el actuar del sostenedor (Municipalidad de Molina), ya que no da cuenta anual de los resultados del establecimiento y rara vez supervisa a las escuelas que tiene a su cargo. El sostenedor reacciona tardíamente a los inconvenientes del establecimiento, ya sea en relación a la infraestructura o al personal. Por otra parte, si bien el equipo directivo busca comprometer a la familia con el proceso educativo, existe una cultura de poca expectativa y pesimismo hacia los padres y apoderados por parte de los docentes. El equipo directivo suele centrarse en remediar los problemas y no en perfeccionar lo que funciona bien.
- El establecimiento no realiza una evaluación de desempeño anual, ni a los docentes, sin embargo, el equipo PIE lo realiza de forma trimestral.
- En relación al PME, este es construido por el equipo directivo y el personal docente, faltando la integración de los estudiantes y apoderados. El docente encargado de la evaluación y seguimiento de dicho documento no realiza la acción de forma sistemática, periódica o formal.
- En cuanto a la información y datos del establecimiento (personal, carga horaria, horarios, planta docente y asistente de la educación, matrícula educativa, PEI, PME, Planes y Programas de la escuela), estos se encuentran dentro de las instalaciones, pero no están organizados de forma sistemática con fácil acceso.

## 8.2 Resultados Dimensión Gestión Pedagógica

### Fortalezas:

- El director y el UTP calendarizan las actividades del establecimiento en función de perder la menor cantidad de clases, y las actividades siempre tienen un foco pedagógico.
- Las reuniones de profesores son sistemáticas (semanales) y en ellas se puede establecer instancias de análisis pedagógico y discusión técnica. La mayoría de los docentes presentan manejo pedagógico, presentado en sus clases los tres momentos claves (inicio, desarrollo y cierre).
- Los profesores entregan reporte mensual a los apoderados sobre el rendimiento de los estudiantes con la finalidad de crear acuerdos en conjunto con la familia.
- El cuerpo docente en conjunto con el Programa de Integración identifica de forma oportuna aquellos estudiantes que presentan necesidades educativas especiales, brindando apoyo durante todo el año, aun cuando no ingresen al programa por cupo (considerando que, por normativa cada curso puede tener máximo cinco estudiantes con diagnóstico transitorio y dos permanentes).

### Debilidades:

- Falta un mayor monitoreo a los docentes dentro de aula. UTP entrega estrategias y metodologías una vez que se ha detectado alguna falla o dificultad y no son de carácter formativo. El escaso monitoreo al aula, a las planificaciones y a las evaluaciones hace que están no se ajusten a las NEE de los estudiantes y no se logre concretar la cobertura curricular anual.
- El equipo técnico pedagógico realiza análisis de la cobertura curricular y el nivel de logro al final de cada trimestre y no de forma sistemática lo que dificulta la identificación de los cursos con bajo rendimiento escolar.

- No todos los profesores demuestran dominio técnico pedagógico de la asignatura de imparten, ya que generalmente, se designan para cubrir aquellas clases en la que un profesor de ausenta (permisos o licencias).
- Algunos de los docentes presentan bajo manejo tecnológico por lo que parte de la clase se pierde en “encender” o “preparar” recursos de este tipo.
- El establecimiento crea actividades extracurriculares solo para el área de deporte, dejando de lado el área artística.
- El equipo pedagógico no identifica oportunamente los estudiantes que están en riesgo de desertar y cuando lo hacen las medidas tomadas son poco efectivas (firma de compromiso de los padres).
- No existe un sistema para orientar a los estudiantes de octavo año básico en la elección del establecimiento educacional, sino más bien, es el profesor Jefe que, una reunión de apoderados expresa la variedad de establecimiento.
- El establecimiento no imparte la asignatura de lengua y cultura indígena, ni tiene pensando hacerlo.

### **8.3 Resultados Dimensión Formación y Convivencia**

#### Fortalezas:

- El equipo directivo y los docentes promueven constantemente el sentimiento de mejora a los estudiantes, promueven los valores en el PEI y el logro del perfil del estudiante.
- El profesor jefe tiene un rol clave en los estudiantes, es una figura de autoridad y orientador en lo relacionado a la conducta, convivencia y valores. Monitorea el desarrollo integral de sus estudiantes, reportando a los apoderados los avances y las dificultades que van presentando a lo largo del año escolar. El profesor jefe se reúne mínimo una vez al trimestre con cada apoderado.
- Los docentes agregan a sus evaluaciones objetivos de tipo transversal y actitudinal.

- El equipo directivo y los docentes promueven la participación de los apoderados en el quehacer educativo. Los invitan a las actividades extracurriculares, y los involucran en las decisiones a nivel escuela.
- Los docentes promueven las normas de cortesía básicas y están visibles dentro de todas las aulas. Las utilizan para corregir conducta y crear hábitos de sana convivencia escolar.
- El establecimiento cuenta con un concejo escolar activo y un centro de alumnos escogidos democráticamente. Se toma estas instancias para promover el aprendizaje cívico.

#### Debilidades:

- El establecimiento cuenta con pocas instancias para aplicar el plan de formación de estudiantes, solo los estudiantes de 8° básico cuentan con clases de ciudadanía.
- El establecimiento monitorea de forma poco sistemática el plan de formación, no hace seguimiento del logro de los objetivos planteados y la comunidad educativa no está al tanto de dicho plan.
- Los docentes no tienen un plan sistemático para fomentar el consumo de alimentos saludables.
- El establecimiento implementa acciones contra el bullying una vez que se visualizan las acciones y no antes. Se requiere acciones preventivas y no sólo reactivas.
- El equipo Directivo tiene una visión restringida de la diversidad, ya que sólo la asocian a las Necesidades Educativas Especiales y no a todo lo que representa (interculturalidad, religión, etnia, sexualidad, entre otros).

## 8.4 Resultados Dimensión Gestión Recursos

### Fortalezas:

- El establecimiento tiene definido los roles y funciones. Son conocidos por las personas de la escuela, apoderadas y sostenedoras.
- El cuerpo docente está todo en la carrera docente y los resultados evaluativos tienen al 70% de la escuela encasillado en avanzado.

### Debilidades:

- El sostenedor presenta retraso y trabas en la contratación del personal de reemplazo. El personal del establecimiento es escogido por el sostenedor, sin aceptar opinión de equipo directivo, por lo que parte del personal no es el más idóneo para los cargos.
- El establecimiento no ofrece condiciones atractivas para los empleados. La instalación sufre de una serie de dificultades estructurales de las cuales, el sostenedor no se hace cargo. Los sueldos son bajos en relación al mercado y hay escasa posibilidad de ascender laboralmente.
- La evaluación al personal no es sistemática o bien no se realiza. No existen pautas para evaluar a los profesores. Se debe mencionar que el equipo PIE realiza esta acción de manera trimestral con una pauta clara, conocida por todos.
- La escuela no cuenta con el procedimiento de inducción ni mentoría para los nuevos miembros.
- El establecimiento se preocupa débilmente por el bienestar de personal: no hay confort en los baños, no hay comedor o sala de profesores, los docentes deben reemplazar a sus colegas en las horas no lectivas. El equipo directivo escasamente reconoce los logros, avances y mejoras en el cuerpo docente.
- Existe un clima laboral regular, débil que ante cualquier eventualidad puede desencadenar en algún conflicto.
- Los gastos del establecimiento están definidos por el sostenedor, lo que provoca que el director no pueda ajustar el presupuesto a las necesidades de

la escuela, provocando que falten insumos de aseo, mascarillas, alcohol gel, y recursos de tipo pedagógicos.

- Las redes educativas existen solo están formadas entre directores pero no se han creado o fortalecido otras redes escolares en donde se puedan hacer intercambios de experiencias pedagógicas.

## 9. PLAN DE MEJORAMIENTO

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular.	Fortalecer la Gestión Curricular mediante la implementación de	Que el 90% de los docentes del establecimiento apliquen Estrategias y Metodológicas de	Taller de conciencia fonológica para los niveles: parvulario (NT1-NT2), 1° y 2° básico.	Coordinadora PIE. Fonoaudióloga PIE
		Estrategias y Métodos de Enseñanza-aprendizaje en el aula.	Enseñanza-aprendizaje apoyados en la priorización curricular y a través del Plan Local de Formación Profesional Docente, favoreciendo la evaluación formativa, para el monitoreo y acompañamiento de los estudiantes, incluyendo	Capacitación en diagnóstico sobre alguna NEE específica	Coordinadora PIE
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes.	Formación Académica priorizada y un sistema de Evaluación de Aprendizaje	Formación Profesional Docente, favoreciendo la evaluación formativa, para el monitoreo y acompañamiento de los estudiantes, incluyendo	Aplicación de diagnóstico DIA y evaluaciones de proceso de la Agencia de la Calidad	Coordinador de la Unidad Técnico Pedagógica
		Formación Académica priorizada y un sistema de Evaluación de Aprendizaje	Formación Profesional Docente, favoreciendo la evaluación formativa, para el monitoreo y acompañamiento de los estudiantes, incluyendo	Acompañamiento a clases, co-docencias a profesores de asignaturas y docentes PIE	Coordinador de la Unidad Técnico Pedagógica y coordinadora PIE

		acorde a los lineamientos pedagógicos y articulado con el Programa de Integración Escolar.	el trabajo colaborativo en los equipos de aulas.	Establecimiento de horarios para el trabajo colaborativo y horas para la preparación de la enseñanza	Coordinador de la Unidad Técnico Pedagógica y coordinadora PIE
				Detección oportuna de NEE, diagnósticos, intervenciones, apoyo curricular y en fortalecimiento de habilidades, conducta adaptiva; y reevaluaciones de NEE	Coordinadora PIE
Liderazgo	Liderazgo del Sostenedor.  Liderazgo del	Liderar las acciones de la gestión escolar considerando las experiencias vividas y las necesidades	Que el 90% de los estamentos de la comunidad escolar se fortalezca con las acciones propuestas por el liderazgo escolar, considerando las	Establecer procesos de autoevaluación, evaluación de proceso y final al trabajo docentes y para docente, con el fin de guiar el trabajo pedagógico y técnico.	Director, UTP y coordinadora PIE.

	<p>Director.</p> <p>Planificación y gestión de resultados.</p>	<p>detectadas que permitan afianzar el logro de los objetivos pedagógicos y el desarrollo socioemocional propuesto en cada planificación, promoviendo estrategias de trabajo colaborativo, y articulando el aporte de las Redes de Apoyo locales, para el fortalecimiento del bienestar socioemocional y la vinculación</p>	<p>experiencias vividas y las necesidades detectadas; que permitan afianzar el logro de los objetivos pedagógicos y el desarrollo socioemocional propuesto en cada planificación, promoviendo estrategias de trabajo colaborativo y la articulación con redes de Apoyo locales.</p>	<p>Gestión de capacitaciones según necesidades detectadas con UTP y Coordinadora PIE</p> <p>Actualizar PEI, PME, Planes y Programas de todos los estamentos.</p>	<p>Director y sostenedor</p> <p>Director, UTP, Coordinadora PIE, Encargado de Convivencia Escolar.</p>
--	--	---	---	--	--

		educativa de los estudiantes.			
Convivencia Escolar	Formación	Fortalecer el Plan de Desarrollo de la Convivencia Escolar, incluido en el PEI y los Objetivos de Aprendizajes Transversales con énfasis en el aprendizaje socioemocional, cultural, recreativo, participativo, promoviendo el dialogo, la reflexión y el autocuidado, la equidad de género,	Que el 90% del Plan de Desarrollo de la Convivencia Escolar declarado en el PEI y los Objetivos de Aprendizajes Transversales con énfasis en el aprendizaje socioemocional, cultural, recreativo, participativo, promoviendo el dialogo, la reflexión y el autocuidado, la equidad de género, fortaleciendo los vínculos con la familia y promoviendo su participación	Creación de Plan de Inclusión e implementación, monitoreo y evaluación de este.	Director, UTP, Coordinadora PIE, Encargado de Convivencia Escolar
	Convivencia	Objetivos de Aprendizajes Transversales con énfasis en el aprendizaje socioemocional, cultural, recreativo, participativo, promoviendo el dialogo, la reflexión y el autocuidado, la equidad de género,		Creación de Plan de ciudadanía e implementación, monitoreo y evaluación de este.	Director, Encargado de Convivencia Escolar.
	Participación y vida democrática			Creación de Plan de Sexualidad e implementación, monitoreo y evaluación de este.	Director, Encargado de Convivencia Escolar.

		fortaleciendo vínculos con la familia y promoviendo su participación respetuosa e inclusiva.	respetuosa e inclusiva.		
Gestión de Recursos	Gestión de Personal.	Disponer de una Gestión y de un proceso de Adquisición efectiva de recursos humanos, materiales, educativos y financieros, para atender los requerimientos del personal a las necesidades identificadas para	Que el 90% de los requerimientos y de Adquisición efectiva de recursos (humanos, materiales, educativos y financieros), tengan como fin atender los requerimientos del personal y las necesidades identificadas para apoyar los procesos de aprendizajes de los	Contratación de reemplazos en plazos pertinentes	Director y sostenedor
	Gestión de recursos financieros.			Compra de insumos para el apoyo pedagógico (tintas, impresoras, notebooks, hojas de papel, pizarras interactivas, entre otros).	Director y sostenedor
	Gestión de recursos educativos.			Compra de libros para abastecer y complementar la biblioteca CRA	Director, sostenedor y encargada CRA.

		apoyar los procesos de aprendizajes de los estudiantes.	estudiantes.		
--	--	--	--------------	--	--

## 10. BIBLIOGRAFÍA.

Jorge Huergo, 2003. Revista Material de lectura para los cursos de “Comunicación en las organizaciones públicas”. Provincia de Bs. As.: IPAP, Volumen 2004  
Recuperado de :  
<http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>

<https://www.mineduc.cl/ministerio/mision/> , 2022.

Ley 20.370. Ley General de Educación. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 12 de Septiembre del 2009. Recuperado de  
<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1006043&idParte=&idVersion=2009-09-12>

Murray Pablo. Gestión - Información - Conocimiento Biblios, vol. 4, núm. 14, octubre-diciembre, Julio Santillán Aldana, ed. Lima, Perú, 2009. Recuperado de  
<https://www.redalyc.org/pdf/161/16114402.pdf>

MINEDUC, Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, 2014.

MINEDUC, Plan de Mejoramiento Educativo: Herramienta de planificación y gestión de la escuela Orientaciones técnicas para sostenedores y equipos escolares, 2021. Recuperado de:  
[https://ayudamineduc.cl/sites/default/files/orientacionespme\\_2021.pdf](https://ayudamineduc.cl/sites/default/files/orientacionespme_2021.pdf)

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.5 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [03/04/2022]. Calidad. Recuperado de <https://dle.rae.es/calidad>.