



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

---

**Trabajo final para obtener el grado de Magíster Profesional en Educación,  
mención gestión de calidad**

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO. ESCUELA TENIENTE HERNÁN MERINO CORREA  
DE LA COMUNA DE PUDAHUEL, REGIÓN METROPOLITANA**

**Candidato a magister: César Carrizo Quevedo  
Tutor disciplinar: Amely Dolibeth Vivas  
Tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín**

**Santiago- Chile, agosto 2022**

## 2. Índice

2. Índice .....	2
3. Resumen .....	3
4. Introducción .....	3
5. Marco teórico.....	4
6. Marco contextual.....	7
1. Reseña histórica.....	7
2. Antecedentes del entorno.....	9
3. Visión.....	10
4. Misión .....	10
5. Resultados académicos .....	11
6. Infraestructura .....	11
7. Recursos .....	11
8. Objetivos de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional.....	12
7. Diagnóstico institucional.....	13
1. Liderazgo.....	13
2. Gestión pedagógica.....	18
3. Formación y convivencia .....	23
4. Gestión de recursos .....	26
8. Análisis de resultados .....	28
9. Plan de mejoramiento .....	31
10. Bibliografía .....	36

### **3. Resumen**

El tema central del trabajo consiste en el diagnóstico y autoevaluación institucional a partir de las dimensiones, de liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia y gestión de recursos, con el propósito de proponer el plan de mejoramiento educativo en la Escuela Teniente Hernán Merino Correa de la comuna de Pudahuel en Santiago, Chile. Para ello, el objetivo del trabajo es determinar el diagnóstico institucional de esta institución para la elaboración del plan mejoramiento educativo.

La metodología para lograr el objetivo será la utilización de los estándares indicativos de desempeño, el cual nos entregará las orientaciones y lineamientos para la elaboración del plan de mejoramiento educativo.

Los resultados que arrojó esta investigación están enfocados en las dimensiones ya mencionadas, en donde en el ámbito de liderazgo, por ejemplo se refleja que hay un compromiso por parte del sostenedor del colegio como de la directora, en gestión pedagógica se destaca el incentivo que se le da a aquellos estudiantes que destacan tanto en lo académico como en lo extracurricular, en convivencia escolar se evidencia que la escuela tiene desarrollado un sentimiento de pertenencia con la comunidad, pues la mayoría de los apoderados fueron estudiantes de la institución y en gestión de recursos tienen gran asistencia a las clases.

Por último, las propuestas se ven evidenciadas en el plan de mejoramiento educativo.

### **4. Introducción**

El tema de esta investigación es el diagnóstico institucional y plan de mejoramiento educativo de la Escuela Teniente Hernán Merino Correa de la comuna de Pudahuel, Región Metropolitana. Para ello el objetivo de esta investigación es determinar el diagnóstico institucional para la elaboración del plan mejoramiento educativo de la escuela.

Este tema es importante pues el diagnóstico institucional se torna relevante para las comunidades educativas, ya que “es el primer paso del Ciclo Anual de Mejora Continua y resulta fundamental ya que la información obtenida constituye la línea de base para la definición de Metas y de la Planificación” (Guía para el diagnóstico institucional, 2012, p.9).

La estructura de esta investigación, será de la siguiente, en primer lugar se expondrá el marco teórico, en donde se aborda lo que para efectos de la investigación se entiende por ciclo de mejoramiento continuo, diagnóstico institucional, plan de mejoramiento educativo, los componentes que tiene el Modelo de la gestión escolar, es decir las dimensiones: gestión pedagógica, liderazgo, convivencia escolar, gestión de recursos, área de resultados y por último lo que se entenderá por subdimensiones. En segundo lugar, se conocerá el marco teórico, en donde se hace referencia al contexto en donde se aplicó el estudio, es decir la Escuela Teniente Hernán Merino Correa, en la comuna de Pudahuel, Región Metropolitana, se expone la reseña histórica, los antecedentes del entorno, visión, misión, resultados académicos, infraestructura, recursos y los objetivos de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional. En tercer lugar, se expone el diagnóstico institucional realizado. En cuarto lugar, el resultado del diagnóstico. Por último, se detalla el plan de mejoramiento educativo.

## **5. Marco teórico**

Para efectos de esta investigación se entenderá el ciclo de mejoramiento educativo según Ávila et al. (2018), el cual señala que es “el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad, en los ámbitos institucionales, planifica e implementa acciones anuales que permitan avanzar con miras a alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional” (p. 89).

Dado lo anterior, es necesario definir lo que se entenderá por diagnóstico institucional, según el Ministerio de Educación chileno (2013), se entiende como el proceso en el cual se genera una reflexión colectiva en el establecimiento, es decir participan todos los actores de la comunidad educativa, este apunta al mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes, con ello se da un significado a las

tareas y se pueden generar estrategias para alcanzar los objetivos y metas formuladas. Lo anterior, trae como consecuencia que se conozca de mejor manera la realidad del establecimiento, ya que el diagnóstico es construido por los propios protagonistas de cada proceso que la comunidad educativa vive, es por esto la importancia de la participación, pues de esta manera el resultado del diagnóstico será más legítimo y completo.

La autoevaluación institucional, según el Plan de Mejoramiento Educativo (2018), es el proceso por el cual la comunidad educativa hace “un análisis y reflexión sobre la situación actual. En este paso, es necesario que se establezca la información que se necesita recopilar para determinar las fortalezas y aspectos a mejorar en torno a la concreción de la propuesta pedagógico que la comunidad educativa ha definido en su Proyecto Educativo Institucional” (p.87).

El plan de mejoramiento educativo, según el Ciclo de mejoramiento en los establecimientos educacionales (2018), es una herramienta que permite a los establecimientos guiar sus procesos institucionales y pedagógicos de manera que apunten a la formación integral de sus estudiantes dentro de la comunidad educativa. También los planes de mejora terminan siendo proyectos de innovación educativa que son construidos por todos los integrantes de la comunidad educativa, que traen como consecuencia la mejora de la organización en aspectos de gestión como académicos, de esta manera el centro educativo refuerza aquellos aspectos que considera positivos y modifica o elimina aquellos que terminan siendo negativos en el proceso de autoevaluación, los cuales pueden volverse puntos priorizados y temporalizados (González, 2021).

Por último, el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, tiene componentes definido por la División de Educación General (2018), en primer lugar, existen las dimensiones, las cuales corresponden a “ámbitos temáticos claves de la gestión institucional y pedagógica, que deben asegurar las condiciones necesarias para producir el proceso de enseñanza-aprendizaje” (p.88). Las dimensiones definidas conceptualmente por el área de procesos del Plan de Mejoramiento Educativo del Ministerio de Educación (2019) son:

1. Gestión pedagógica: aquellas “prácticas que deben desarrollar el equipo directivo y docente para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de la propuesta curricular del establecimiento, en coherencia con su PEI. Esta área está compuesta por tres dimensiones: gestión curricular, enseñanza y aprendizaje en el aula y apoyo al desarrollo de los estudiantes” (p.1).
2. Liderazgo: son aquellas “prácticas que requieren ser desarrolladas por el sostenedor y equipo directivo, para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa el logro de los objetivos y metas institucionales. Esta área se estructura en tres dimensiones: liderazgo del sostenedor, liderazgo del director y planificación y gestión de resultados” (p.1).
3. Convivencia escolar: “Contempla las políticas, estrategias, procedimientos y prácticas que se deben realizar en el establecimiento educacional para considerar 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 estudiantes. Esta área se estructura en tres dimensiones: formación, convivencia y participación y vida democrática” (p.1).
4. Gestión de recursos “Se refiere a las políticas, estrategias, procedimientos y prácticas que debe realizar el establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y asistentes de la educación; y la provisión, organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos y metas institucionales. Esta área se organiza en base a tres dimensiones: gestión de personal, gestión de recursos financieros y gestión de recursos educativos” (p.1).
5. Área de resultados: analizar y abordar resultados, ya sean cuantitativo o cualitativo de los elementos y procesos técnico-pedagógico, se observan los logros de aprendizaje de los estudiantes en su trayectoria escolar y las asignaturas del curriculum nacional. Además, considera los logros alcanzados por el establecimiento en pruebas estandarizadas a nivel

nacional y otros indicadores de la calidad educativa (Ciclo de mejoramiento escolar, 2018).

Para terminar, el último término importante de definir para efectos de esta investigación es el subdimensión, definida como una “forma más acotada de organizar los contenidos que componen cada dimensión. Cada subdimensión está compuesto por una serie de procesos que identifican y describen los elementos y criterios específicos que deben ser abordados para la mejora de la gestión institucional y pedagógica” (Ciclo de mejoramiento en los establecimientos educacionales, 2018, p.89).

## **6. Marco contextual**

### **1. Reseña histórica**

La escuela “Teniente Hernán Merino Correa”, de Pudahuel, está ubicada en la calle Copiapó 1272 en la población del mismo nombre y su creación se fundamenta en la necesidad de atender a los niños y niñas que se asentaron en la mencionada población en un entorno campestre rodeado de chacras , viñedos, casas patronales, semi urbanizado.

El establecimiento fue fundado el 7 de Marzo del año 1966 bajo Decreto N°1962, iniciando sus labores en octubre de ese año provisoriamente en dos casas colindantes cuyas dependencias fueron especialmente habilitadas como salas de clases. Su matrícula inicial fue de 143 estudiantes, su nombre original fue Coeducacional N° 26, y su primer Director el Señor Juan Cortesi Giacomozzi. Tras su primer año de funcionamiento aumenta considerablemente la matrícula creándose con ello nuevos cursos, que funcionaban en dos jornadas.

En el año 1979 asume la dirección la Sra. Rosa Ramírez San Cristóbal quien llega de la mano con el cambio de nombre pasando la escuela a llamarse D- 376, es en su gestión que se produce el sueño de toda la comunidad escolar, la construcción de un establecimiento que permite albergar a más de 2.000 alumnos, instalando tres jornadas de clases, la vespertina para que los padres de nuestros estudiantes puedan completar su enseñanza básica, las casa que hasta entonces

habían cobijado a nuestros estudiantes fueron donadas a los profesores, con el objetivo que vivan cerca de sus alumnos y alumnas.

En el año 1981 se realiza el traspaso desde el Ministerio de Educación al Municipio, y ya en el año 1984 la escuela asume el nombre del Héroe de Carabineros Teniente Hernán Merino Correa.

En el año 1999 asume como director el Sr. Jaime Gómez Michea, quien favorece la participación activa de los estudiantes en campeonatos Inter escolares ganando varios premios que coronan nuestra galería de trofeos deportivos. Es en su gestión, durante el año 2007, que se genera la remodelación de la infraestructura que se traduce en una construcción de diseño muy funcional en su arquitectura, de grandes espacios, aunque escaso de vegetación. La jornada escolar completa se inicia en ese mismo año incorporándose a esta modalidad los cursos de tercero a octavo año.

Durante el año 2008 y estando en calidad de Directora Interina la señora Grecia Contreras Muñoz, se incorporan a JEC los cursos de primer y segundo año incorporándose toda la educación básica a Jornada Escolar Completa. Además se inicia el proceso de la ley de Subvención Especial para alumnos prioritarios, este año se realiza el diagnóstico institucional. En marzo del año 2009 asume de forma interina la señora Eva Coñoman Henríquez y al año siguiente gana concurso, residiendo actualmente en el cargo, bajo su dirección se realizan los Proyectos de Mejoramiento Educativo con los que se obtienen los recursos de la ley SEP logrando un avance significativo en las mediciones de los aprendizajes, la escuela retoma la excelencia académica manteniéndola por dos periodos consecutivos, evaluación que entrega el Ministerio de Educación, en el marco del Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño Docente (SNED) donde reconoce a los establecimientos de mejor desempeño. Además adquiere la categoría de autónoma siendo el año 2015 un año de grandes logros en lo respecta de los otros indicadores de la calidad de la Educación, entre los cuales cabe destacar la obtención de la certificación ambiental, la composición del himno institucional, la aplicación de un plan de trabajo para atender la diversidad intercultural apoyado por asesores de diferentes etnias y una visita de la agencia de la calidad quienes focalizaron su

observación en las prácticas pedagógicas innovadoras que nuestra escuela incentiva y promueve.

## 2. Antecedentes del entorno

### - Descripción territorial

La escuela se encuentra ubicada al interior de la población Teniente Hernán Merino Correa frente a la Plaza Teniente Merino. Alrededor de 100 metros se encuentra la Subcomisaría Teniente Merino y unos 200 metros aproximadamente se encuentran las avenidas San Francisco por el Sur, San Daniel por el Sur y Avenida Victoria por el Este y Federico Errázuriz por el Oeste. Es un barrio antiguo en donde los padres y abuelos de nuestros estudiantes también fueron alumnos de la institución por lo tanto se observa identidad con la escuela y con el hacer escolar.

### - Descripción social

El ambiente es urbano con un alto índice de vulnerabilidad, colindante a la escuela se encuentra la Sede Social de la Junta de Vecinos y en su interior funciona EL CECOF Guillermo Flores, centro de salud que atiende a gran parte de nuestro alumnado y que de alguna manera se ha transformado en una red de apoyo para nuestra comunidad educativa.

La población de padres y apoderados evidencian los más 80% de índice de vulnerabilidad que marca nuestra población escolar, La gran mayoría de ellos no tienen su enseñanza media completa y cerca de un 15% tampoco han terminado su educación básica. Además existe un alto índice de consumo de alcohol y drogas en el sector. Se estima que más del 60% de nuestro alumnado vive en hogares monoparentales, con la madre, padre u abuelos como jefes de hogar y trabajadores. En relación a los ingresos la gran mayoría se ubica en los niveles más vulnerables de la población, razón más que suficientes para destinar gran parte de los recursos SEP en compras de materiales educativos para asegurar que todos los estudiantes cuenten con los elementos mínimos para asistir a clases.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) de nuestro establecimiento busca la creación de una comunidad formada por estudiantes capaces de dejar huella,

comprometidos con un proyecto de vida personal que los haga dueños y constructores de su propio destino. Para lograr esto, queremos ser una institución educativa que entregue a los estudiantes las competencias que respondan a las necesidades y demandas no sólo personales sino que también de su comunidad, el barrio, la comuna y el país y que trasciendan a su propio ser.

### 3. Visión

Actualmente la sociedad chilena tiende a escoger los establecimientos por su calidad educativa y por la preparación que se inculca a los estudiantes para la toma de decisión en temas emergentes es por eso que la escuela Municipal Teniente Hernán Merino Correa de excelencia académica y autónoma, espera que al término del proceso de educación básica el estudiante tenga un perfil que:

- a- A través del currículum integral y de alto nivel que la escuela le proporciona asegure que pueda insertarse en un colegio de continuidad con las competencias y aprendizajes fundamentales.
- b- A través de lo proporcionado por las escuela sean estudiantes capaces de valorar sus capacidades y talentos, críticos y reflexivos con las oportunidades que le brinda su entorno social, cultural y natural.
- c- A través de lo proporcionado por la escuela se espera que sean capaces de contribuir al crecimiento de su comuna, acompañados de los sellos de la escuela que se fundamentan en: el cuidado del medio ambiente, la tolerancia a las diferencias culturales, la vida saludable y la resiliencia.

### 4. Misión

Considerando los desafíos que implica concretar las altas expectativas que tanto apoderados y estudiantes tienen en la escuela se declara que la misión es: formar en nuestros alumnos y alumnas, habilidades, competencias y destrezas cognitivas y sociales, reforzadas con un sentido valórico, que les permita desarrollarse gradualmente como un ser crítico y reflexivo de sus posibilidades de crecimiento y responsabilidad consigo mismo, los otros y su medio ambiente.

## 5. Resultados académicos

La escuela cuenta con una planta docente de 22 profesores . Los esfuerzos de toda la comunidad por mantener a la escuela con buenos resultados ha tenido avances es por esto que se aprecian los siguientes resultados:

- En el Sistema Nacional de Desempeño la escuela obtuvo como puntaje 69.19, estando así en la categoría media
- En el SIMCE de octavo básico correspondiente al año 2019 la escuela obtuvo en lectura 228 puntos y en matemática obtuvo 251
- En el SIMCE de sexto básico correspondiente al año 2018 la escuela obtuvo 249 puntos en la prueba de lectura, en donde aquí evidencio una subida de 28 puntos en comparación al 2016 y en matemática obtuvo 245 puntos, subiendo 9 puntos.
- En el Simce de cuarto básico la escuela obtuvo el 2018 en la prueba de lectura 245 puntos y en matemática 239

## 6. Infraestructura

La escuela cuenta con:

- Biblioteca
- Sala de usos múltiples
- Sala de computación con Internet
- Tecnología en el aula (proyector, computador, telón)
- Sala Audiovisual
- Cancha para deportes
- Gimnasio
- Espacios adaptados a necesidades educativas especiales (ramplas, baños adaptados, etc.)

## 7. Recursos

Actualmente la escuela cuenta con 22 docentes y un docente a cargo de la unidad técnico-pedagógica. Además, cuenta con un equipo de apoyo al aprendizaje, compuesto por:

- Reforzamiento en materias específicas
- Psicopedagogo(a)
- Psicólogo(a)
- Orientador(a)
- Profesor(a) de educación especial / diferencial
- Asistente Social
- Fonoaudiólogo

#### 8. Objetivos de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional

Para alcanzar la propuesta de misión y visión es que se proponen los siguientes objetivos generales:

- a. Aplicar la de metodología activa participativa: Como competencia del docente para activar la motivación del alumno para aprender , respetar los ritmos individuales y las inteligencias múltiples de cada alumno logrando así conectar los contenidos con aprendizajes significativos para la vida.
- b. El cuidado y valoración por al medio ambiente Como oportunidad de formar pedagógicamente para la vida futura asegurando la construcción de adultos responsables y conscientes de los peligros que conlleva el mal uso de los recursos naturales.
- c. El respeto a la interculturalidad Como medio y como fin de ser el paso para valorar la diversidad y aceptarla sobre ahora que nuestro país se ha transformado en el destino de inmigración de vecinos latinoamericanos.
- d. La valoración por la vida saludable Entendiendo que la adquisición de hábitos de vida saludable ayuda a la prevención de enfermedades, entender que esto conlleva a un proceso de autoanálisis de los hábitos y comportamientos de vida, tomando conciencia de la importancia que tiene adaptarlos y mejorarlos.
- e. La resiliencia: Como herramienta de vida y movilidad social, debido a la situación psico-sociocultural vulnerable en que se encuentra el 83% de ellos, este concepto se transforma en un pilar fundamental de desarrollo, generando situaciones e instancias que le hagan conectarse consigo mismo

de forma positiva, a pesar de las adversidades que les entrega el medio en que se desarrollan.

## 7. Diagnóstico institucional

Para realizar el diagnóstico institucional de la escuela Teniente Hernán Merino Correa, se utilizaron los estándares indicativos de desempeño, tales como liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia y gestión de recursos, los cuales ayudan a instalar buenas prácticas de gestión y terminan constituyendo un modelo que entregan prácticas y lineamientos, para la realización de la autoevaluación, entregando recomendaciones de mejoras y la entrega del plan de mejoramiento.

### 1. Liderazgo

- Liderazgo del sostenedor

Descripción	Evidencia	Nivel
Existen metas claras y establecidas para el director	Existen reuniones entre el servicio local de Barrancas con todos los directores de los colegios dependientes a él.	04
Se establecen de parte del sostenedor los roles y atribuciones del director, y este los respeta	Existen reuniones entre el servicio local de Barrancas con todos los directores de los colegios dependientes a él.	04

<p>El sostenedor ejecuta iniciativas de apoyo a los procesos de mejora continua el establecimiento a fin de concretizar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), a través de diversas iniciativas que incorporan acciones formativas para el personal docente y asistente de la educación, adquisición de recursos educativos y servicios de conectividad para los estudiantes. .</p>	<p>El sostenedor propicia de servicios de asesoría y/o consultoría para realización de actividades presenciales y/o remotas. Asistencia Técnica Educativa (ATE) Material didáctico, oficina y fungible Implementos de sanitización e higiene Servicios de internet para estudiantes</p>	<p>03</p>
---	---	-----------

- Liderazgo del director formativo y académico

Descripción	Evidencia	Nivel
<p>Existe por parte del director compromiso con el logro de altos resultados académicos y formativos</p>	<p>Aquellos estudiantes que reciben algún tipo de logro se les reconoce públicamente por todos los estamentos</p>	<p>04</p>

	de la escuela	
El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	Realización jornadas sistemáticas y/o encuentros de la comunidad con los representantes de todos los estamentos de la comunidad educativa para socializar, evaluar y/o reflexionar sobre el proyecto educativo institucional y/o el plan de mejoramiento educativo.	04
Se evidencia que el director lidera conversaciones de la comunidad educativa, comparte reflexiones, retroalimenta oportunamente a los docentes	Existen consejos de profesores y son liderado por la directora, pero no se ve retroalimentación hacia los profesores, es más bien una crítica	02
El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la	Tanto en el consejo de profesores como en conversatorios que se hacen con los estudiantes, se les muestran aquellas metas que se quieren	04

capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes	alcanzar como comunidad educativa	
El líder promueve la ética de trabajo	Se hace énfasis en el plan de desarrollo profesional docente	03

- Planificación y gestión de recursos

Descripción	Evidencia	Nivel
Existe un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	Se realizan a final de semestre jornadas de reflexión del Plan de Mejoramiento Educativo con la comunidad educativa	04
Seguimiento sistemático a la asistencia de los estudiantes y/o a su participación en actividades pedagógico/formativas, junto con el monitoreo	Existen informes y acuerdos. Además, hay un análisis de datos para la mejora de la asistencia, retención, rendimiento escolar y promoción.	04

<p>a sus logros de aprendizaje, retención escolar y promoción; poniendo énfasis en los alumnos prioritarios, preferentes con ausentismo crónico y/o rezago escolar</p>		
<p>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.</p>	<p>En el proyecto educativo integral se encuentra definido todo lo solicitado</p>	<p>04</p>
<p>El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.</p>	<p>El establecimiento si cuenta con los datos recopilados, pero no es de fácil consulta, pues no tiene página web.</p>	<p>02</p>

## 2. Gestión pedagógica

### - Gestión curricular

Descripción	Evidencia	Nivel
<p>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.</p>	<p>Se realizan a final de semestre jornadas de reflexión del Plan de Mejoramiento Educativo con la comunidad educativa</p>	<p>04</p>
<p>El Equipo Directivo, implementa el proceso de acompañamiento y retroalimentación con pauta de observación de clases consensuada a los docentes de primero a octavo básico en las asignaturas de lenguaje y matemáticas a partir del 2o trimestre con</p>	<p>El trabajo colaborativo entre profesionales de la educación y equipo docente de cursos para atender a estudiantes en la situación emocional y académicamente en tiempos de pandemia</p>	<p>03</p>

<p>foco como aprenden los estudiantes, realizando observaciones de clases presenciales y/o remotas.</p>		
<p>El equipo directivo implementa mensualmente instancias sistemáticas para el intercambio de prácticas pedagógicas para los docentes de segundo ciclo implementados a nivel presencial o remoto a través de por ejemplo: acciones de modelaje, observación entre pares, análisis de material, reuniones de departamento o ciclos, entre otros.</p>	<p>Instancias para compartir prácticas pedagógicas efectivas y recursos educativos.</p>	<p>04</p>
<p>Desarrollo de instancias de fortalecimiento de las habilidades transversales con foco</p>	<p>Se lleva a cabo un Plan de Formación ciudadana a nivel transversal, en donde se busca promover la</p>	<p>03</p>

<p>en propiciar una educación para la ciudadanía centradas en el pensamiento crítico, analítico y reflexivo de acuerdo con los niveles, en las distintas actividades pedagógicas a nivel presencial y/o remoto desarrolladas por los docentes y/o asistentes de la educación.</p>	<p>comprensión y análisis del concepto de ciudadanía y los derechos y deberes asociados a ella, entendidos éstos en el marco de una república democrática, con el propósito de formar una ciudadanía activa en el ejercicio y cumplimiento de estos derechos y deberes</p>	
---	--	--

- Enseñanza y aprendizaje en el aula

Descripción	Evidencia	Nivel
<p>Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.</p>	<p>La mayoría de los cursos visita por lo menos 3 veces por semestre la sala de enlaces</p>	04
<p>Los profesores introducen los nuevos</p>		04

conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.		
Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.	De las diferentes estrategias que utilizan los profesores surgen instancias en el establecimiento, como es el caso de las ferias científicas.	04
Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	En clases online tenían asistencia casi completa por curso y ahora en formato presencial lo han mantenido, esto demuestra el interés que generan las clases en los alumnos	02

- Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Descripción	Evidencia	Nivel
El equipo directivo Implementará trimestral la instancias de análisis de los	Hay unas adaptaciones curriculares y/o apoyos	03

<p>resultados académicos de los estudiantes obtenidos en evaluaciones formativas internas, externas o del SLEP Barrancas, para la definición de estrategias pedagógicas concretas a nivel presencial o remoto que consideren mejoras en la labor docente con foco en atender las brechas educativas de los estudiantes.</p>	<p>especializados (reforzamientos) a estudiantes con necesidades especiales, y rezago</p>	
<p>El equipo directivo y docentes entregan incentivos anualmente a los estudiantes por sus logros y avances en el fomento lector a nivel presencial y/o remoto, avances en el proceso de educación a distancia y/o logros de acuerdo con las metas e identidad con</p>	<p>Reconocimiento y estímulos a estudiantes por sus logros e identidad con el Proyecto educativo integral</p>	<p>04</p>

el Proyecto Educativo del establecimiento.		
--	--	--

### 3. Formación y convivencia

#### - Formación

Descripción	Evidencia	Nivel
Implementación de planes normativos de convivencia escolar y otras iniciativas de apoyo para los estudiantes con temas acordes a las necesidades del nivel escolar, tanto a nivel presencial como remoto, con énfasis en su bienestar socioemocional en atención al contexto de pandemia	Implementación de planes normativos y otras iniciativas como apoyo en lo socioemocional a los estudiantes	04
El equipo directivo, de convivencia y docentes promueven acciones a nivel presencial y/o remito destinadas fomentar conductas de	Se busca promover hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado	04

<p>autocuidado en los estudiantes a una vida saludable , prevención del consumo de sustancias, prevención de violencia en el pololeo, entre otros. Asimismo, entregar apoyo, orientación y derivación a redes externas en casos que se requieran.</p>		
---	--	--

- Convivencia

Descripción	Evidencia	Nivel
<p>Apropiación y socialización para asumir una convivencia escolar responsable del Reglamento Interno por parte de la comunidad con la finalidad de promover la diversidad y prevenir cualquier tipo de discriminación, exigiendo un ambiente de respeto y buen trato</p>	<p>Se promueve un ambiente de respeto, buen trato y sin discriminación</p>	<p>03</p>

a través de actividades facilitadoras para toda la comunidad educativa.		
---	--	--

- Participación y vida democrática

Descripción	Evidencia	Nivel
El establecimiento desarrolla acciones formativas y de perfeccionamiento a nivel presencial y/o remoto con el propósito de actualizar y mejorar la práctica docente, atendiendo con ello, a las necesidades formativas detectadas en los profesores del establecimiento; como también, a prácticas de los equipos de asistentes de la educación y el desarrollo de instancias de autocapacitación.	Instancias de perfeccionamiento orientada a la mejora y soporte de las prácticas docente y de los estudiantes	03

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.	Todos los semestres se escoge directiva en los cursos y a final de año centro de estudiantes	04
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.		04

#### 4. Gestión de recursos

##### - Gestión del personal

Descripción	Evidencia	Nivel
Aseguramiento del óptimo funcionamiento de la escuela excediendo el porcentaje de gasto destinado a contrataciones en	Asegurar funcionamiento y dotación del personal de acuerdo con las necesidades de la escuela.	04

recurso humano permitido por el financiamiento SEP, de manera de cubrir las necesidades que presenta el establecimiento con relación al contexto de vulnerabilidad		
--	--	--

- Gestión de recursos financieros

Descripción	Evidencia	Nivel
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.		04
El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	El establecimiento trabaja constantemente con el barrio en el cual está incerto, por ejemplo el huerto que tiene fueron donaciones de personas de la	04

	comunidad que después pueden utilizarlo	
--	---	--

- Gestión de recursos educativos

Descripción	Evidencia	Nivel
Adquisición de diversos materiales de uso pedagógico para mejorar las prácticas de los docentes, contemplando implementos tecnológicos, recursos educativos y material fungible con foco en los procesos de enseñanza.		03
Implementación y mejora de espacios pedagógicos de los talleres artísticos	Proyecto de mejoramiento de talleres artísticos	04

## 8. Análisis de resultados

### 1. Liderazgo

Fortaleza	Debilidades
1. Los roles están definidos claramente.	1. Muchas veces el canal de comunicación con el sostenedor

<p>2. El director promueve en la comunidad educativa que se cumplan los objetivos definidos en proyecto educativo institucional.</p> <p>3. El proyecto educativo institucional ha sido construido colaborativamente por toda la comunidad educativa.</p> <p>4. Se realiza un proceso de autoevaluación.</p> <p>5. Tanto apoderados como estudiante se sienten satisfechos por lo realizado de parte de los profesores</p>	<p>no es tan fluido, lo que lleva a que los apoyos no lleguen en la fecha requerida.</p> <p>2. No se retroalimenta constantemente a los profesores, pues no hay tiempo para visitar todas las clases, ya que sólo hay una persona como jefa de la unidad técnico pedagógica.</p> <p>3. No existe un sistema de fácil acceso para toda la comunidad de datos.</p>
---	--

## 2. Gestión pedagógica

Fortaleza	Debilidades
<p>1. Existen los talleres de reforzamientos para aquellos estudiantes que tienen bajos resultados</p> <p>2. El incentivo que se le da aquellos estudiantes que son parte de los talleres extracurriculares como aquellos que tienen buenos resultados académicos.</p> <p>3. Hay inclusión en cuanto a estudiantes con necesidades especiales y hay profesionales para que puedan tener un buen</p>	<p>1. Falta compromiso de parte de los apoderados tanto con las tareas que deben realizar los estudiantes como su asistencia a las reuniones de apoderados.</p> <p>2. La tasa de reemplazo funciona pero eso lleva a que los profesores tengan que dejar de hacer sus planificaciones para ir a reemplazar, lo que lleva a que exista escasez de tiempo para la planificación.</p> <p>3. En la asignación de profesores</p>

<p>aprendizaje.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Los profesores utilizan diferentes metodologías según la asignatura que imparten, de esas metodologías surgen la feria del libro y feria científica.</li> <li>5. Se hace uso de tecnología dentro del aula, los profesores hacen uso del data y buscan acercar a los estudiantes a este formato.</li> <li>6. Existe reflexión de los docentes por nivel respecto a temas pedagógicos.</li> <li>7. Se realiza una calendarización anual considerando cada mes escolar.</li> <li>8. Cada profesor tiene una planificación revisada por el equipo directivo y técnico pedagógico.</li> </ol>	<p>para cada curso, no se privilegia ni la distribución equilibrada de tiempos como la experiencia de los docentes.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. No hay actividades programadas frente a la ausencia de un profesor, por tanto el profesor que vaya al curso debe improvisar una actividad.</li> <li>5. El establecimiento no cuenta con un sistema de orientación vocacional.</li> </ol>
---	--

### 3. Convivencia escolar

Fortaleza	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay una persona a cargo de la convivencia escolar.</li> <li>2. Se hace énfasis en la prevención del consumo de drogas, es por ello que se incentivan las actividades extracurriculares.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay motivación de parte de los estudiantes por el programa de afectividad, no participan en las actividades.</li> <li>2. Faltan recursos para poder participar en campeonatos de</li> </ol>

<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Hay un buen trato entre todos los miembros de la comunidad</li> <li>4. Los estudiantes consideran que el establecimiento es un lugar seguro.</li> <li>5. Hay un sentimiento de pertenencia, incluso muchos apoderados fueron estudiantes del establecimiento.</li> </ol>	<p>diversas disciplinas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. No se aplica a cabalidad el manual de convivencia.</li> <li>4. No se da mucho énfasis en la participación de los padres en el centro de padres</li> </ol>
--	--

#### 4. Gestión de recursos

Fortaleza	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se alcanza un nivel de asistencia alto e incluso pocas veces hay cupos disponibles</li> <li>2. No hay sanciones de la superintendencia</li> <li>3. El establecimiento trabaja constantemente con los vecinos, incluso son parte del huerto comunitario, donan implementos.</li> <li>4. Los estudiantes están conformes con la infraestructura</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se reconoce el trabajo de los profesores que hacen bien su trabajo, lo que lleva a que no tengan una estrategia para retener a los mejores profesores</li> <li>2. El CRA no se utiliza con mucha frecuencia</li> <li>3. Las salas en invierno tienen filtraciones</li> </ol>

#### 9. Plan de mejoramiento

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Fortalecer una cultura de trabajo colaborativo de comunidades de aprendizajes entre los docentes, realizando clases efectivas, trabajando los aprendizajes de base del curriculum con equipos de lecto escritura, retroalimentando al estudiante y a los equipo en reuniones zoom de acuerdo a la contingencia de pandemia y la situación sanitaria	El trabajo colaborativo entre profesionales de la educación y equipo docente de cursos para atender a estudiantes en la situación emocional y académicamente en tiempos de transición de clases presenciales por la pandemia	Apoyo psicosocial a los estudiantes para asegurar su proceso pedagógico, en tiempos de pandemia.	Equipo de gestión

Liderazgo	Liderazgo del sostenedor Liderazgo del director Planificación y gestión de resultados	Consolidar ambientes de trabajo colaborativo con altas expectativas en los estudiantes en el ámbito cultural y académico, sin dejar de lado los	Generar un clima de participación a través creación de equipos de trabajo y de la delegación de tareas.	* Jornadas de reflexión PEI y PME con la comunidad educativa	Director

		principios y valores fundamentales del Proyecto Educativo.			
Convivencia escolar	Formación Convivencia escolar Participación y vida democrática	Ejecutar un Plan de Convivencia Escolar participativo y consensuado que asegure acciones que fomente la sana convivencia en tiempos de vuelta a la presencialidad.	Equipo de Gestión, propicia, monitorea y acompaña a los estamentos de la comunidad educativa, en acciones del plan de convivencia utilizando herramientas tecnológicas que permitan la comunicación virtual y la interacción a fin de favorecer la sana convivencia.	Implementación de planes normativos y otras iniciativas como apoyo en lo socioemocional a los estudiantes	Orientador
Gestión de recursos	Gestión del personal Gestión de	Asegurar el uso eficiente del material y los	Monitoreo y seguimiento a los Planes de	Instancias de perfeccionamiento orientada a la	Equipo de gestión

	<p>los resultados financieros</p> <p>Gestión de los recursos educativos</p>	<p>espacios educativos, a través de una planificación con monitoreo y seguimiento ya establecidos en tiempos de pandemia.</p>	<p>trabajo con pautas gestionar Recursos de sanitización.</p>	<p>mejora y soporte de las prácticas docente.</p>	
--	---	---	---	---	--

## 10. Bibliografía

- Ávila, M., Espinoza, C., & Pávez, S. (2018). *Ciclo de mejoramiento educativo: Plan de mejoramiento educativo 2018*. División General de Educación. Ministerio de Educación. <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>
- González, I. (2021, junio). Las mejoras de las escuelas chilenas a partir de los Planes de Mejoramiento Educativo. Universidad de Barcelona. <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/181241>
- Ministerio de Educación. (2018). *Ciclo de mejoramiento en los establecimientos educacionales*. <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/1fase-estrategica-2018-intervenible-Areader-24-feb.pdf>
- Ministerio de Educación. (2019). *Definiciones conceptuales áreas de proceso del PME*. [https://registrocertificacionate.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/94/2018/03/Difinicion\\_Areas.pdf](https://registrocertificacionate.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/94/2018/03/Difinicion_Areas.pdf)
- Pinto, R., Flores, M., Pozo, A., & de Rozas, M. (2013). *Guía para el Diagnóstico Institucional*. Ministerio de Educación. [http://subvenciones.mineduc.cl/zp\\_comunidad/PlanesMejoramamientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramamientoEducativo2013/Guia\\_para\\_el%20DiagnOstico\\_Institucional\\_Formulario.pdf](http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramamientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramamientoEducativo2013/Guia_para_el%20DiagnOstico_Institucional_Formulario.pdf)