



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 ARTURO ALESSANDRI PALMA, DE LA COMUNA DE
OSORNO,
REGIÓN DE LOS LAGOS**

Nombre del candidato (a) a Magíster: Karina S. Chacón Gutiérrez

Nombre del Tutor: Dra. Amely Dolibeth Vivas Escalante

Enero 2023

Resumen

En este trabajo se analiza la Gestión Pedagógica actual de la Institución Educativa Arturo Alessandri y una propuesta de Plan de Mejoramiento Educativo. Se presenta un estudio derivado de una toma de muestra a directivos y docente del establecimiento en donde evaluaron las distintas áreas y dimensiones asignándoles a cada una de estos distintos niveles de calidad de las prácticas utilizadas, mediante la metodología del uso de rúbrica. Se trabajó con una muestra de 10 profesionales entre docentes de distintas asignaturas y niveles como directivos del Equipo de Gestión. Los resultados indican diferencias considerables entre las distintas áreas siendo las mejor valoradas: Gestión de Currículum y Convivencia Escolar en donde la mayoría de las dimensiones ejecutadas cumplen con un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educativo, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos y con una orientación a la mejora continua de los resultados institucionales, mientras que el área con menor nivel alcanzado es Gestión de Recursos en donde según los participantes las acciones ejecutadas obtienen propósitos que son difusos para los actores del establecimiento educativo en general y se implementan de manera asistemática. Considerando los resultados obtenidos se diseñó un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) con diversas acciones que sugieren fortalecer a la Institución Educativa y sus miembros participantes ayudándoles a mejorar su rendimiento y a desarrollar una convivencia interna más positiva.

Índice

Índice	3
Introducción	4
Marco Teórico	6
Marco Contextual	24
Diagnóstico Institucional	26
Análisis de Resultados	39
Propuesta de Plan de Mejoramiento Educativo	45
Conclusión	49
Referencias Bibliográficas	50

Introducción

La presente investigación de Tesina tiene como principal objetivo Conocer las prácticas actuales referidas a la gestión pedagógica de la escuela Arturo Alessandri de Osorno, para así entender las distintas miradas y posturas de los diferentes profesionales que se desempeñan en el establecimiento y de esta forma colaborar planificando un Plan de Mejoramiento Educativo que propicie el cumplimiento y buen desarrollo de las distintas áreas a intervenir. También mediante al análisis conocer las debilidades adscritas al proceso y poder buscar las mejoras para incorporar a las siguientes instancias o posibles necesidades futuras.

La importancia de investigar este tema en particular radica en la necesidad de conocer como se está utilizando esta herramienta de planificación llamada PME (Plan de Mejoramiento Educativo) en el establecimiento en cuestión, conocer si en la actualidad han reorientado sus objetivos, si las actividades se han hecho en función de las necesidades emergente, estableciendo prioridades y urgencias en la comunidad educativa.

En la primera parte se abordan las cuestiones teóricas que sustentan el planteamiento del problema como el diseño del PME actual y el cumplimiento de las distintas acciones propuestas, como resultado surgen preguntas que conducirán la investigación como, por ejemplo: ¿Cómo se implementa el PME actual? ¿Se da cumplimiento óptimo de las acciones propuestas? ¿Las acciones se adecuan a las reales necesidades de los estudiantes? ¿Se valora y considera el contexto de la comunidad educativa? Y de esta forma dar paso a la justificación del problema y expresar la necesidad e interés por el desarrollo del tema en cuestión, del que desprende un objetivo general y objetivos específicos que son los que conducen la investigación.

En la segunda parte de la investigación referida al marco metodológico de la investigación se muestra el diseño a utilizar que será cualitativo por el tipo de fuentes información que serán recopiladas y se describirá la muestra y los participantes de estas para reafirmar la elección de ello, una breve descripción del contexto educativo en el que se suscita la problemática las condiciones y recursos que poseen tanto los docentes como los estudiantes en sus hogares, conocer la

realidad de las familias y como se consideraron estos factores al momento de planificar la enseñanza en los distintos niveles a través de las diversas acciones, posteriormente describir las fuentes de información utilizadas como recogida de datos y la forma en que organizó mediante un pauta de recogida de datos que técnica de análisis serán interpretados y como se tabularán mediante diagramas de barra, para así entregar resultados que se asemejen lo más posible a la realidad del establecimiento.

En la tercera parte de esta investigación se entregan los resultados del análisis que se realiza mediante el cruce de información y teoría para reafirmar los supuestos, así detectar las necesidades que presenta el establecimiento y dar paso a la confección del plan de mejora (PME) que incorporará a todos los estamentos que participan directamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje el que constara de acciones contextualizadas estrategias específicas de necesidades no abordadas hasta el momento, tendrá monitoreo, seguimiento y evaluación de las acciones, todo esto planificado para un año y pueda ser puesto en marcha al corto plazo y se considere un año lectivo, la dirección del establecimiento tomará conocimiento del plan para su posterior validación.

Para finalizar anexaran diversas pautas de análisis que son realizadas y confeccionadas en el transcurso de la investigación como evidencia de la toma de muestras y fragmentos de las diversas fuentes de información que son consultadas para dar respuesta a los supuestos de la investigación.

Marco Teórico

La importancia de una adecuada gestión educativa dentro de un establecimiento es fundamental para el su óptimo funcionamiento, además de tener como misión lograr altos objetivos de la educación en los diversos ámbitos y espacios educativos, de manera óptima, en tiempos muchas veces determinados por condiciones políticas no necesariamente académicas, recursos financieros, en la mayoría de los casos extremadamente escasos, implementación de políticas generales o específicas urgentes, para lo cual se requiere el consenso y aporte de voluntades, tanto como el esfuerzo de todas las personas interesadas y beneficiadas de las prácticas educativas. Los recursos financieros, las características y condiciones de los ambientes y espacios educativos juegan un papel muy importante en cuanto a la calidad de la educación en términos de inclusión, igualdad y superación de los grandes problemas que afronta cada sociedad, especialmente de aquellos sectores discriminados, excluidos o apartados del derecho fundamental de la educación. Gestionar adecuadamente la educación significa, entre otros aspectos de interés individual o colectivo, garantizar una buena educación para toda la población de nuestros pueblos. Esta responsabilidad del Estado Docente debe ser asumida definitivamente por la sociedad y por cada uno de los gobiernos de todos los países del mundo. Por ello el papel de la gestión educativa no puede resumirse simplemente a aspectos de carácter administrativos; va más allá, y se relaciona, especialmente, con el rol de la educación como posibilidad de liberación, emancipación y transformación. De acuerdo a (Martinez, 2012), “la gestión educativa para es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente, y los objetivos de la organización, así como la capacidad de articular los recursos que se dispone a manera de lograr lo que se desea”.

Se puede decir que el mejoramiento continuo es una política de mejora progresiva que debe ser incorporada como estándar en toda la organización de manera sistemática y organizada con la finalidad de optimizar la calidad de los procesos productivos de la institución. De acuerdo con lo expuesto por el autor Gutiérrez (2008), la planificación del mejoramiento continuo se refiere a diseñar las mejoras

en el trabajo y determinar los objetivos. Incluye además, mencionar los métodos y la tecnología a utilizar para el logro de dichos objetivos.

Por otro lado, los autores Camisón, Cruz y González (2006) definen la planificación del mejoramiento continuo como la etapa para definir los objetivos y definir los métodos a utilizar para alcanzarlos, el primer paso es determinar los objetivos y metas a conseguir. Estos deben ser claros y concisos.

Los procesos de mejoramiento escolar requieren un enfoque que permita que las comunidades educativas puedan planificar la trayectoria de mejora considerando que las acciones pueden ir desde la normalización y creación de rutinas, hasta decisiones de carácter estratégico que ahonden con mayor profundidad en las prácticas pedagógicas con el fin de “aumentar la capacidad de las escuelas de organizar continuamente las oportunidades de aprendizajes relevantes”. En un escenario menos predecible, menos estable, resulta indispensable planificar de manera flexible de acuerdo a las evidencias y necesidades del contexto. La adaptación a los cambios constituye un cambio de paradigma en relación a la comprensión del funcionamiento del sistema escolar e implica la capacidad de la escuela para organizar y regular su funcionamiento de manera de seguir evolucionando en condiciones variables, bajo el principio de sostenibilidad, es decir, comprendiendo la escuela como una institución integrada en un contexto social y natural más amplio, en el que no es posible controlar todas las variables, pero sí mitigar los efectos y anticiparse a algunas situaciones de riesgo. Lo anterior supone el mayor desarrollo posible de las capacidades profesionales de los equipos directivos para conducir procesos de mejora en medio de los cambios, con el fin último de lograr que la escuela, como institución, sea capaz de adaptarse y ajustarse a los nuevos escenarios, manteniendo y resguardando la continuidad de los aprendizajes y el cuidado de la comunidad educativa. 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.

De este macro concepto surgen aristas que dan sustento a la mejora continua e implementación estratégica de acciones que van en pro de la mejora y el buen funcionamiento de los distintos centros o instituciones educacionales:

1. Ciclo de mejoramiento continuo

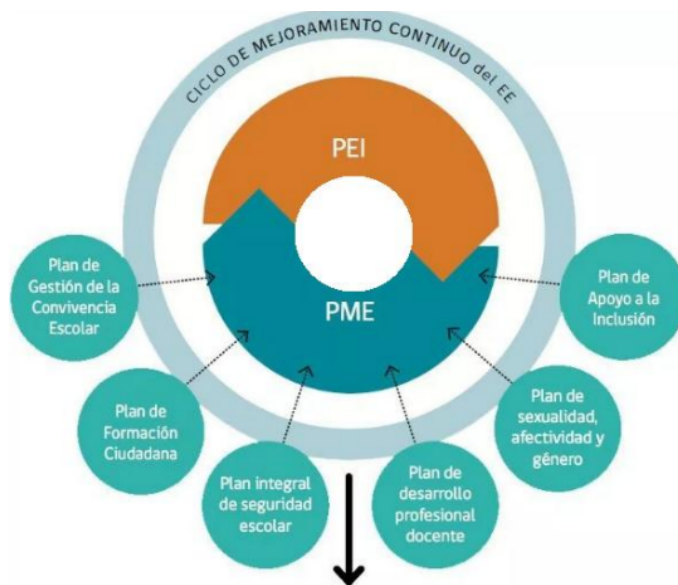
La mejora continua es un proceso basado en el trabajo en equipo y orientado a la acción, que promulga que el camino de mejora hacia la perfección es propiedad y debe ser conducido por todos los individuos de la organización (Kaizen, 1986). Implica, tanto la implantación de un sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todas las personas. Diversas son las definiciones recogidas en la bibliografía consultada: Deming (1989) refiere que la administración de la calidad total requiere de un proceso constante que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca. Para Harrington (1993) mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable; qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. En tanto para Kabboul (1994) el mejoramiento continuo es una conversión en el mecanismo viable y accesible en el que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado. Abell (1994) da como concepto de mejoramiento continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado. Sullivan (1994) define el mejoramiento continuo como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización y a lo que se entrega a clientes. Estos y otros autores independientemente de las diferentes conceptualizaciones de la mejora continua que aportan, coinciden en que esta es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las organizaciones necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. De igual forma refieren las ventajas y aspectos a considerar como desventajas de la gestión con enfoque de mejora continua.

Como lo señala la Ley General de Educación (Ley N°20.307), uno de los principales propósitos de la educación chilena es el desarrollo integral de las y los estudiantes.

Esto se ve reflejado a través de dos pilares del sistema educativo que se complementan y trazan la dirección en la que el país quiere avanzar. El primero de ellos es el currículum nacional, con los diferentes decretos normativos (Marco curricular y Bases Curriculares), que establece una base cultural común para todos los estudiantes y que apunta al desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos. Además, dicho currículum sirve de resguardo para la equidad de la educación (al exigir mínimos comunes) y para el aprendizaje integral de todas y todos los estudiantes. El segundo pilar corresponde al conjunto de normativas educacionales, que se traducen en planes a desarrollar por escuelas, colegios y liceos, que entregan el marco y los elementos esenciales que deben ser asumidos por las comunidades educativas para asegurar una educación de calidad, integral e inclusiva, a sus estudiantes. Como ejemplo de ello podemos encontrar el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, el Plan de Apoyo a la Inclusión o el Plan de Desarrollo Profesional Docente, que entregan perspectivas generales sobre el papel del profesorado, el modelo de gestión escolar o el desarrollo de la inclusión y la interculturalidad en los establecimientos educacionales. Estas normativas y planes aseguran que los actores educativos se hagan cargo de las múltiples dimensiones y áreas de trabajo relacionadas con la formación integral de las y los estudiantes. En este punto, resulta fundamental consignar que para asegurar tanto una implementación efectiva del currículum como una formación integral del estudiantado, cada institución escolar debe brindar una educación contextualizada a niños, niñas, jóvenes y adultos en cada territorio local. El logro de este propósito conlleva la implementación de 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.

Figura 1

Ciclo de mejoramiento continuo



Nota. Tomado de *PME en la trayectoria educativa 2021* (pag.19), División General de Educación.

Como se observa en el diagrama anterior, el mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa fija un horizonte a corto, mediano y largo plazo para alcanzar el desarrollo integral de sus estudiantes, sin perder de vista: los propósitos de la Ley General de Educación, los sentidos y metas del currículum nacional y, por último, los enfoques asociados a cada plan que los establecimientos deben realizar por normativa. En este punto, resulta fundamental comprender que como parte de los procesos de planificación de la fase estratégica y la fase anual del PME, el equipo directivo y la comunidad educativa en su conjunto, deberán compartir y profundizar en los enfoques y orientaciones que cada política educativa nacional plantea, para luego contextualizarlas en el proyecto, los sellos educativos y el perfil del estudiante que desean lograr. En el caso de los establecimientos públicos que conformen los nuevos Servicios Locales de Educación será importante también considerar el proyecto y los sellos territoriales que en conjunto se hayan definido.

2. Diagnóstico Institucional

La definición de diagnóstico de Andrade de Souza: «Un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones ». La realización de un diagnóstico adecuado exige por parte de quien lo va a realizar determinadas habilidades o competencias, entre las que podemos citar conocimientos teóricos en la materia, razonamiento lógico, concentración, experiencia y una gran capacidad para observar con objetividad, y para relacionar diferentes datos.

Silvestre, (2000), se refiere al contenido del diagnóstico como el estudio del estado del problema en un momento dado, a partir de los objetivos y con vistas a su transformación. La investigadora aborda tres elementos sustanciales. El primero, la existencia del objetivo del diagnóstico, o sea el establecimiento de su finalidad, lo que se aspira a lograr, en segundo lugar, circunscribe los resultados del diagnóstico a un tiempo determinado (a un estado actual), pero con vistas a su transformación, constituyéndose este el tercer elemento del diagnóstico según el objetivo. Aunque se habla de un enfoque integral del diagnóstico, dado el estrecho vínculo e interdependencia entre los factores cognitivos, afectivos, motivacionales, y volitivos, su enfoque integral se convierte en una necesidad.

Ya en lo concreto el diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o de no conformidad, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir en un plan de acción concreto que permita solucionar la situación encontrada. Fundamentalmente el diagnóstico institucional es una herramienta de análisis del contexto en el cual la organización pública o privada prevé que existen condicionantes que juegan a favor y en contra de la implementación de la visión y la misión institucional. De allí que el diagnóstico puede formularse antes de la misión y visión y contrastar su validez después de ese momento. También es válido hasta recomendable hacer el diagnóstico después de la formulación de las categorías estratégicas más importantes pues facilita el análisis de viabilidad de la visión institucional.

Este enfoque integral exige tomar en consideración junto al diagnóstico escolar la caracterización de la vida de la escuela, la familia y la comunidad. (Concepción, 2000). Posteriormente Zilbertstein, (2000) plantea que el diagnóstico es un proceso con carácter instrumental que permite recopilar información para la evaluación, intervención en función de transformar o modificar algo desde su estado inicial hasta uno potencial lo que permite una atención netamente diferenciada entre sí. A tono con lo expuesto anteriormente en el Seminario Nacional para el personal docente dirigido a los maestros, de todos los niveles de enseñanza, efectuado en noviembre del 2000, en el tema “Aprendizaje y diagnóstico”, se plantea: “Los retos actuales de lograr una mayor eficiencia en el aprendizaje de los escolares, convierten al diagnóstico de la preparación del alumno, en un elemento clave para diseñar las estrategias a seguir en función del logro de los objetivos planteados.”

En esta investigación se asume, la concepción de diagnóstico pedagógico, expuesta por Víctor Cortina Bover, en su tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias pedagógicas, (2005), la cual plantea que el diagnóstico pedagógico tiene un objeto de estudio que está determinado por los hechos empíricos de carácter formativo y las relaciones entre ellos, que se manifiestan en el proceso de formación del profesional y también en los contextos donde se realiza. Es decir, el objetivo del diagnóstico pedagógico es la transformación del educando sobre la base del estudio, interpretación, predicción del desarrollo e intervención, en la diversidad de situaciones pedagógicas dada su variedad de manifestaciones.

Para la concepción del diagnóstico pedagógico resulta muy valioso tener en cuenta las funciones del diagnóstico que son y también el objeto de este:

1. *Búsqueda, exploración e identificación:* Esta ha sido fundamentalmente el atributo que ha caracterizado tradicionalmente a la labor diagnóstica. El diagnóstico ha estado identificado por mucho tiempo, con las tareas de evaluación y la categorización en sentido general. Esta función del diagnóstico no va más allá de la descripción. Por tanto, aquí el proceso se dirige solamente al examen fenoménico del objeto de estudio que pueden ser las instituciones o participantes.
2. *Reguladora – orientadora:* Se basa fundamentalmente en la toma de decisiones que favorezcan el cambio. Responde a la pregunta ¿qué hacer para cambiar la

realidad?. Esta función está básicamente relacionada con la posibilidad que tiene el diagnóstico de conducir todo el proceso de modificación, sobre la base del establecimiento de un sistema de decisiones, a partir de las estimaciones y el conocimiento de la realidad que se esté suscitando en esos momentos.

3. *Interventiva, preventiva y potenciadora*: El primer objetivo del diagnóstico debe ser mostrar los caminos o vías para modificar el estado actual y transformarlo en interés del desarrollo óptimo de las potencialidades individuales, grupales y /o institucionales, para lograr así el estado deseado. Esta función está dirigida a la posibilidad que brinda el diagnóstico de elaborar estrategias individuales para cada sujeto, grupo y /o institución en dependencia del perfil singular de sus potencialidades, capacidades y deficiencias todas características propias.

Los estudios del diagnóstico han establecido principios gnoseológicos. Al respecto Nieves, (2002) citada por Concepción García, Iliana (2000) propone:

1.1 Principio de la concatenación universal de los fenómenos: el diagnóstico tratará de realizarse de manera integral y armónica, de acuerdo con la concepción de que la personalidad del estudiante es un todo único en proceso de constante cambio y desarrollo. El diagnóstico de las potencialidades de desarrollo intelectual y de la esfera emocional-volitiva, del desarrollo de la personalidad, es parte de un sistema complejo que interactúa dialécticamente con la enseñanza, la educación, las condiciones de vida del estudiante con su medio social más limitado, la familia y la sociedad en general.

1.2 Principio de los objetivos: muestra el carácter científico del diagnóstico al garantizar que las conclusiones reflejen adecuadamente la realidad, para lo cual el investigador se basará en la teoría leninista del reflejo, lo que exige tener en cuenta que la fuente del conocimiento es la realidad objetiva, captada a través de nuestros sentidos, mediante la observación y el experimento, elevado al plano de la abstracción mediante los procesos del pensamiento.

1.3 Principio del carácter longitudinal y acumulativo: hace énfasis en el carácter repetitivo y acumulativo del diagnóstico, pues la evaluación de un momento de la historia del sujeto, no tiene tanto valor diagnóstico y productivo como el que posee el diagnóstico longitudinal. Una evaluación acumulativa, lleva a usar distintos métodos de diagnóstico en los estudiantes.

1.4 Principio de la dirección correctiva: permite valorar las particularidades individuales de cada adolescente como una tarea esencial del diagnóstico, la determinación de los posibles medios de corrección. El diagnóstico se aplica para conocer el estado inicial del estudiante y trazar la estrategia para lograr llevarlo hasta el lugar que se considera óptimo en el proceso, por lo que debe comprender las recomendaciones para el estudiante a través de un trabajo correctivo que supere sus dificultades y desarrolle sus potencialidades. Vygotsky insistió en este aspecto cuando explicaba que ninguna Pedagogía podía sustentarse sobre base negativas, de ahí la importancia de la Zona de Desarrollo Próximo.

1.5 Principio del carácter sistémico: el diagnóstico es sistémico, no es una sola técnica o método de investigación. Ningún método aislado por muy válido y confiable que sea, lleva un diagnóstico acertado ya que por separado cada uno revela solamente aspectos específicos de la personalidad y la conducta, el diagnóstico se sustenta en la integridad, considerando el enfoque sistémico, no solamente de lo que ellos pretenden medir o evaluar. Consideramos válida la apreciación de Vygotsky en el sentido de que el diagnóstico no debe reducirse a la descripción de síntomas, sino que tiene que destacar lo positivo y lo negativo del estudiante además de valorar su pronóstico.

Lo primordial es generar un proceso de análisis, que involucre a los diversos actores de la comunidad escolar, permitiendo, a la luz de las evidencias disponibles, reconocer los aspectos más deficitarios, para tomar conciencia de los procesos de mejoramiento que se deben emprender y asumir los desafíos que ello implica. El Diagnóstico 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. Este proceso involucra una revisión de las Prácticas Institucionales contenidas en las Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar presentado y una evaluación de los resultados educativos. Su realización constituye un aprendizaje para el conjunto de actores del establecimiento educacional, que contribuye a la comprensión de la importancia que tiene el evaluar y analizar críticamente sus propias Prácticas y observar cómo estas inciden directamente en el logro de aprendizajes de todos sus estudiantes. El Diagnóstico Institucional es una representación de la realidad del establecimiento educacional, y se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores responsables de las Prácticas y procesos desarrollados. Es preciso considerar todas las áreas de procesos para el diagnóstico, según se muestra a continuación (*Figura 2*) para que este sea más completo y los resultados sean más legítimos.

Figura 2

Componentes de las Áreas de Proceso del Diagnóstico Institucional

Áreas de Proceso	Áreas	Dimensiones	Contiene Prácticas
	Gestión del Currículum	Gestión Pedagógica	13 Prácticas
		Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	8 Prácticas
		Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	6 Prácticas
	Liderazgo Escolar	Liderazgo del Sostenedor	5 Prácticas
		Liderazgo Formativo y Académico del Director	7 Prácticas
		Planificación y gestión de resultados	6 Prácticas
	Convivencia Escolar	Formación	6 Prácticas
		Convivencia Escolar	7 Prácticas
		Participación	10 Prácticas
Gestión de Recursos	Gestión del Recurso Humano	8 Prácticas	
	Gestión de Recursos Financieros y Administrativos	7 Prácticas	
	Gestión de Recursos Educativos	5 Prácticas	

Nota. Tomado de Guía para el Diagnóstico Institucional 2012 (pag.10).

3. Autoevaluación Institucional

Es un proceso que le permite a cada institución tener un diagnóstico sobre cuáles son sus fortalezas, cuáles son sus problemáticas, y, a partir de ahí, que pueda armar un proyecto de fortalecimiento institucional en el que identifique los problemas que son prioritarios y, sobre éstos, armar un proyecto a corto, mediano o largo plazo.

Para esto se recaba una serie de información en función de algunas dimensiones, trayectoria educativa, prácticas profesionalizantes, gestión institucional, práctica docente (cuestiones pedagógicas y didácticas). Lo que tiene la Autoevaluación Institucional es que recaba la información por parte de tres actores que intervienen en la institución: directivos, docentes y alumnos. De esta manera, tenemos la mirada de la institución en la que ella misma se convierte en el sujeto y en el objeto de la Autoevaluación. Es cómo los docentes, el equipo directivo y los alumnos miran a esa institución en su posicionamiento.

Hoy en día la autoevaluación institucional se está convirtiendo en uno de los procesos más controvertidos y expansivos del sistema educacional, y la naturaleza del cambio, la transición de sus estructuras, tiene importantes consecuencias para la planificación y desarrollo educativo, sobre todo en América Latina. Todo aquello que interviene en el proceso formativo es evaluable y dada su trascendencia, debe ser analizado para ser evaluado en forma sistemática. Los aspectos a los que puede dirigirse un proceso auto evaluativo son variados, e incluye en su participación a personas (docentes, alumnos, directivos, personal administrativo, técnico y manual, los miembros de la comunidad); instituciones; componentes del proceso (plan de estudios y programas; métodos y procedimientos didácticos; disciplina escolar; evaluación y calificaciones); medio ambiente (familiar; situación socioeconómica; características culturales); bases teóricas (doctrinas pedagógicas; sistemas).

Uno de los autores más connotados en el campo de la evaluación, Stufflebeam y Shinkfield la definen como: el proceso de identificar, obtener y proveer de información útil y descriptiva acerca del valor y mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía

para la toma de decisiones, solucionar problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados.” De acuerdo con este autor, la evaluación es un proceso cíclico, continuo que debe desarrollarse de manera sistemática, y sobre todo debe estar estrechamente ligada a la toma de decisiones. Por su parte Chadwick concibe la autoevaluación institucional como: el proceso de delineamiento, obtención y elaboración de información útil para juzgar posibilidades de decisión.” En este caso, la autoevaluación es una extensión del proceso formativo en el que se deben identificar tres etapas generales:

- Una obtención o recogida de información.
- La valoración de esta información mediante la formulación de juicios.
- Una toma o adopción de decisiones.

En todo ese proceso, el concepto de *juicio* trae consigo la necesidad de criterios o normas para su uso. Las diversas posibilidades de decisión deben juzgarse en función de algunos aspectos básicos, y en cualquier problema de decisión (o de grupos de decisiones similares) es importante emplear la misma base para todas o especificar claramente cuando se variarán. Chadwick sugiere cuatro posibles bases de comparación: de hechos o con desempeño previo; con otras entidades similares; con objetivos establecidos; con una situación ideal.

1. La *comparación con hechos previos* significa que el progreso de una persona o programa se compara con su propio desempeño en un momento anterior. Esta comparación está implícita en cuestionamientos acerca de cuán competentes se fue en una etapa anterior; qué se logró con el programa anteriormente; cómo se compara el desempeño del presente con el pasado. A veces este tipo de base es el mejor para la evaluación, principalmente cuando no existen otros antecedentes con los cuales se pueda comparar y cuando los objetivos no están claramente establecidos. Sin embargo, hay que destacar que a menudo los programas educacionales se comparan con el desempeño previo cuando no está disponible otra.

2. La *comparación con entidades similares* significa que el progreso de una persona, programa o componente es comparado con el progreso de otros, de características similares. En este cotejo están implícitas interrogantes acerca de cuán eficaz es este programa o proceso comparado con otros existentes, etc. Esta base se usa ampliamente en la evaluación institucional, y para la autoevaluación es una forma importante de comparación.
3. La *comparación con objetivos establecidos* significa que el progreso de personas, programas, componentes, procesos, etc., se compara con objetivos que han sido previamente establecidos. Esta clase de comparación está presente cuando se valora sobre los resultados que están ofreciendo los programas, componentes o procesos en función de sus objetivos o criterios preestablecidos. Esta valoración también es útil para la autoevaluación, principalmente en los de innovación donde no hay otros con los cuales comparar. Si el programa tiene ciertas metas de rendimiento, limitaciones de costos, objetivos de procesamiento, etcétera, éstos se convierten en la base para su evaluación y el tema principal es la medida en que el proceso alcanzará sus metas.
4. La *comparación con un ideal* significa que el proceso, se compara con el ideal dado o el caso hipotético. Esta clase de valoración está implícita en cuestionamientos acerca de si lo que se hace es lo ideal; si la Universidad lo alcanza en función de la acreditación; si se está de acuerdo con los ideales. Este tipo de valoración es útil para fijar metas o políticas de largo alcance. En general, se analiza si los ideales no están bien definidos; y si lo están, es posible establecer objetivos relativamente claros y evaluar de acuerdo con ellos.

A menudo los responsables de la autoevaluación encuentran situaciones ideales a nivel nacional y deben transcribirlas y contextualizarlas para el proceso que se lleva a cabo en su institución. En estos casos, los que se encargan de la planificación estratégica deben hacer las comparaciones con los ideales dados, pero a partir del

contexto donde esto se materializa. Es importante subrayar que la base de comparación, antes del proceso auto evaluativo, debe definirse y manifestarse en el informe final. Esta base debe estar establecida por los directivos responsables, que varían de un caso al otro. De acuerdo con lo tratado, se asume como atributo *distintivo, que la autoevaluación es un proceso orientado hacia la toma de decisiones. En este sentido Chávez señala que: “El proceso de formulación y evaluación de proyectos educativos se enmarca en un proceso más amplio que es el de la gestión de la educación: conjunto de decisiones y acciones de los cuadros altos y medios de las instituciones educativas que se ejecutan para el cumplimiento de objetivos educativos, la producción de productos y servicios educativos y una mayor y más justa distribución de esos productos y servicios.*

4. Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

El Plan de Mejoramiento Educativo es un instrumento de planificación estratégica que le 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; lo que implica intencional en las escuelas y liceos el desarrollo de un *Ciclo de Mejora Continua*, entendido como un conjunto de fases articuladas por las cuales deben transitar permanentemente para mejorar su gestión institucional y sus resultados educativos en función de lo declarado en el PEI.

Todos los establecimientos educacionales del país, deben elaborar e implementar un *Plan de Mejoramiento Educativo (PME)* con un enfoque a cuatro años. Para aquellos establecimientos adscritos a la Subvención Escolar Preferencial, tiene la obligatoriedad de diseñar, enviar al Ministerio de Educación e implementar un PME. El Plan de Mejoramiento Educativo, como herramienta que ordena y materializa el ciclo de mejoramiento, contempla las siguientes etapas y fases:

1. Fase estratégica PME:

Esta fase contempla una mirada proyectiva a cuatro años y es una invitación a diseñar una propuesta de mejoramiento que surja desde el Proyecto Educativo Institucional. Esta fase implica dos etapas:

- *Análisis de PEI y Autoevaluación Institucional:* es una etapa que requiere que la comunidad educativa analice su PEI y estime, desde la situación actual qué tan lejos está de poder concretarlo, en este sentido, realiza una autoevaluación institucional que debe considerar distintos aspectos de gestión que permiten establecer una línea de base.
- *Planificación estratégica:* esta etapa contempla la elaboración de objetivos, metas y estrategias a mediano plazo, las que orientarán cada periodo anual. Se orienta que sea esta etapa la que permita la concreción del PEI y oriente las acciones anuales para la mejora de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Una vez diseñada la fase estratégica al siguiente nivel que sería una fase anual.

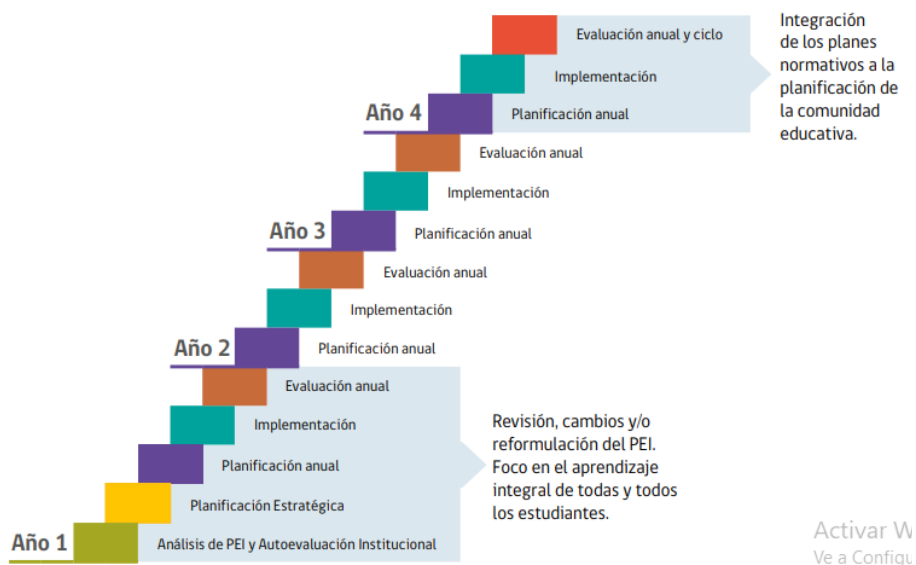
2. Fase anual PME:

- *Diagnóstico anual:* que implica un análisis específico de resultados y de las prácticas de gestión que dan cuenta de un detalle de la gestión institucional
- *Planificación:* en esta etapa, se deben diseñar acciones que permitan concretar las estrategias diseñadas a mediano plazo y que acerquen cada periodo anual al logro de los objetivos a mediano plazo.
- *Implementación, seguimiento y monitoreo:* los establecimientos, junto con implementar las acciones diseñadas, deben registrar los niveles de ejecución de las acciones y realizar seguimiento a los resultados.
- *Evaluación:* en esta etapa, las comunidades educativas no solo evalúan 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. Junto con esto, se establecen proyecciones para el próximo periodo anual.

Estas fases se acompañan de una proyección anual por un periodo de cuatro años como lo muestra la figura a continuación:

Figura 3

Proyección del Plan de Mejoramiento Educativo



Nota. Tomado de *Orientaciones PME 2019* (pag.13), *División de Educación General*.

En este punto, resulta fundamental consignar que, para asegurar tanto una implementación efectiva del currículum como una formación integral del estudiantado, cada institución escolar debe brindar una educación contextualizada a niños, niñas, jóvenes y adultos en cada territorio local. El logro de este propósito conlleva la implementación de 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.

En función de lo anterior, el enfoque del PME busca que cada establecimiento defina su trayectoria de mejoramiento, la que se entenderá como la capacidad de la escuela para incrementar simultáneamente los resultados de aprendizaje de los alumnos y su capacidad para manejar el cambio. En ese sentido, no solo se focaliza en mejorar los aprendizajes y habilidades de los alumnos, sino también pone énfasis en el desarrollo de los profesores y de la escuela. Este enfoque propone centrarse en la idea de que el cambio y el mejoramiento escolar están fuertemente ligados a un proceso de permanente evaluación, que proviene desde dentro del establecimiento.

El mejoramiento educativo implica la toma de decisiones en diversos ámbitos de la gestión institucional y pedagógica de los establecimientos educacionales. Supone el abordaje de manera coordinada y articulada de los distintos niveles y dimensiones de la experiencia escolar, desde lo que ocurre a nivel institucional hasta el nivel de aula, considerando la relevancia de los procesos que movilizan a la escuela, colegio y/o liceo, y no tan solo sus resultados finales.

Las Dimensiones son las agrupaciones de contenidos institucionales y pedagógicos relevantes del Área y contienen la identificación y descripción de los temas y criterios más específicos que deben ser abordados mediante las Prácticas. Cada una de las Dimensiones obtiene una fase de mejoramiento, en función de los niveles de calidad en que se encuentran las prácticas que la componen.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) proporciona los recursos necesarios para la realización de variadas acciones educativas que tienen que ver con las siguientes dimensiones:

1. *Currículum*: Su eje central es el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de las y los estudiantes. Es necesario que el equipo técnico pedagógico, en conjunto con los docentes y el director(a), trabajen de manera colaborativa y coordinada para asegurar una gestión pedagógica efectiva. Además, esta área comprende políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo.

2. *Liderazgo*: Se trata del trabajo comprometido de quienes lideran los procesos de gestión institucional y técnico pedagógica del establecimiento (sostenedores, directores, equipos de gestión). Esta dimensión comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo.
3. *Convivencia Escolar*: Se vincula con el desarrollo de habilidades sociales, interpersonales, para la resolución de conflictos, etc., y se apoya en la implementación tanto de acciones formativas transversales, como de acciones específicas por asignatura. Esta dimensión comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional, de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional de cada institución y al currículum vigente.
4. *Recursos*: Corresponde a brindar condiciones para que los procesos de mejoramiento ocurran. Comprende tanto la adquisición de recursos materiales, como los perfeccionamientos que requieran docentes, profesionales y técnicos del establecimiento para atender los procesos formativos de sus estudiantes. Esta dimensión implica las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos.

Marco Contextual

Cuando el sector no contaba con mucha población ni urbanización, en el año 1961 una profesora rural, cuyo nombre es Alina Gertrudis Bravo Touret después de haber trabajado seis años en la escuela particular Liucura, lugar ubicado a 45 kilómetros de Osorno, desea trasladarse a la ciudad creando ese año la Escuela N° 150 Arturo Alessandri. Ubicada en Amador Barrientos N° 2461, calle que tenía otra denominación, paradero cuatro.

Inicialmente contaba con cursos de primer año a cuarto de educación básica con dos docentes encargados. De esas generaciones formadas, hoy tenemos a sus hijos y nietos, tanto de apoderados como alumnos.

La Escuela ha tenido cambios en su dirección, cuando en 1971 bajo la supervisión del Fisco se conoció como Escuela Fiscal N° 109, condición que mantuvo por 10 años. En 1982 es recuperada teniendo que mejorar su infraestructura y condiciones con gran esfuerzo y dedicación para seguir funcionando como establecimiento. En esta ocasión con el nombre de Escuela Arturo Alessandri N° 180 y posteriormente por los ordenamientos de números en la región quedando con el N° 137. Siendo su fundación definitiva el 12 abril de 1982.

Con esta definitiva administración la escuela comenzó a trabajar con cinco cursos y tres profesoras, de kínder a cuarto básico, la población que atendía ascendía a 200 alumnos y alumnas provenientes de los campamentos y poblaciones vecinas:

La matrícula del establecimiento accede de poblaciones vulnerables específicamente de las periferias de la ciudad, además de estudiantes que vienen del sector rural, en donde la denominación de vulnerabilidad supera la tasa del 90% del total de alumnos (as) por ende las familias que dan vida a este proyecto educativo requieren apoyo no tan solo para sus hijos (as) sino también para ello como familia, es por esto que la comunidad Alessandri no solo entrega enseñanza sino que también apoyo real a la familia completa con el fin de que puedan superar sus brechas de pobreza.

Actualmente la planta docente está conformada por profesores, asistentes de la educación y especialistas, que constantemente se perfeccionan y actualizan sus destrezas han sido evaluados y distinguidos con la AEP, Red de Maestros de

Maestros, Evaluación docente Mineduc destacada y Pasantías en el extranjero Cuba, Alemania, España, Inglaterra entre otras. Profesoras y profesores con vocación social y pedagógica con habilidades específicas liderazgo de grupos y en constante perfeccionamiento conforman nuestra escuela.

Los paradocentes que integran nuestra comunidad educativa son parte importante en el apoyo de la labor formativa, cercanos y abnegados ofrecen sus servicios: en transporte, aseo y alimentación.

Gracias a la Jornada Escolar completa se ha podido implementar Talleres que desarrollan las habilidades y destrezas en nuestros alumnos y alumnas, en deportes: futbol y yudo; en artística con talleres de música, teatro y pintura; en ciencias con el taller científico y computación; salidas a terreno a parques nacionales, universidades y a museos.

En la actualidad el Establecimiento es una construcción adecuada y habilitada con segundo piso con una matrícula de 200 estudiantes que son atendidos desde Pre kínder a octavo año Básico con Jornada Escolar Completa cumpliendo con los requerimientos y normativas educativas vigentes.

La experiencia ha sido el impulso para sacar proyectos adelante utilizando los programas que el MINEDUC nos ofrece, así es que contamos con modernos equipos en la sala de Enlaces y tecnologías en el uso de las TICS, una Biblioteca CRA habilitada con más de 5000 textos, recursos didácticos, y el funcionamiento Programa de Integración escolar y la contratación de sus respectivos profesionales que forman el equipo multidisciplinario (Educadores diferenciales, psicopedagogo, psicólogo, fonoaudiólogo).

Diagnóstico Institucional

La fuente de información utilizada para esta investigación ha sido la Ficha técnica validada y entregada como recurso por la Universidad Miguel de Cervantes, la que fue adaptada considerando las necesidades e intereses institucionales de la Escuela Arturo Alessandri Palma.

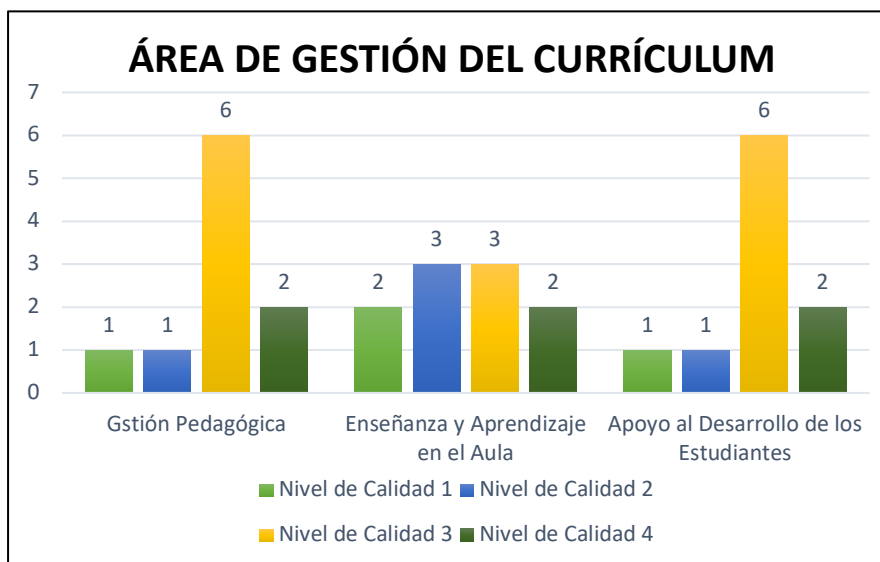
La población establecida para este diagnóstico son los docentes del establecimiento educacional en el que se realiza el estudio. Para efectos del diagnóstico, se realiza una selección de participantes para constituir una muestra intencionada. La muestra corresponde 10 profesionales de la Escuela Arturo Alessandri de la ciudad de Osorno, que pertenecen a los distintos estamentos de la institución: Docentes de Educación Parvularia, Primer Ciclo y Segundo Ciclo, Directivos y Asistentes de la educación. La edad es de 24 a 60 años aproximadamente, teniendo una experiencia entre 2 a 15 años en el establecimiento.

La ficha técnica utilizada posee escala evaluativa para el análisis de todas las áreas del proceso en donde se escriben la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica:

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

Luego de ser aplicada la Ficha Técnica las respuestas arrojan los siguientes datos: En el área de Gestión del Currículum y considerando las distintas dimensiones los profesionales del establecimiento contestan de la siguiente manera:



Respecto a la dimensión de Gestión Pedagógicas los participantes califican con un nivel promedio de calidad 3 según lo observado y realizado hasta el momento por el establecimiento, las prácticas que destacan son:

- El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso.
- El equipo técnico pedagógico asigna profesores y horario de cada curso privilegiando los criterios pedagógicos.
- El equipo técnico pedagógico y docentes realizan calendarización anual considerando los objetivos a cubrir durante el año escolar.
- El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas.

Los participantes consideran que las prácticas que menos se observan dentro esta área en específico son las referidas al seguimiento y participación del Equipo de Gestión en el acompañamiento a los docentes durante el proceso de enseñanza, donde destacan las siguientes:

- El Equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro del a cobertura curricular.

- El Equipo Técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.
- El Equipo Técnico y Directivo desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases.
- El Equipo Técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales como estrategias didácticas.

En la dimensión de Enseñanza y aprendizajes en el aula los participantes refieren un nivel de calidad 2 y 3, en donde el quehacer se incorpora de manera explícita y clara para todos los actores del establecimiento, cuyos propósitos son sistemáticos y tiene una orientación a la mejora de los resultados institucionales. Las prácticas que destacan en esta dimensión son las siguientes:

- Los profesores (as) logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases.
- Los profesores (as) introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.
- Los profesores (as) comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase.

Considerando las respuestas entregadas por los participantes se observan prácticas que no se observan realizadas del todo dentro de su quehacer docente diario con los estudiantes o también según sus relatos, no logradas considerando el contexto de los y las estudiantes. Por lo que resulta preciso también considerar estas prácticas para la mejora.

- Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases.
- Los profesores monitorean, retroalimentan constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.
- Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.

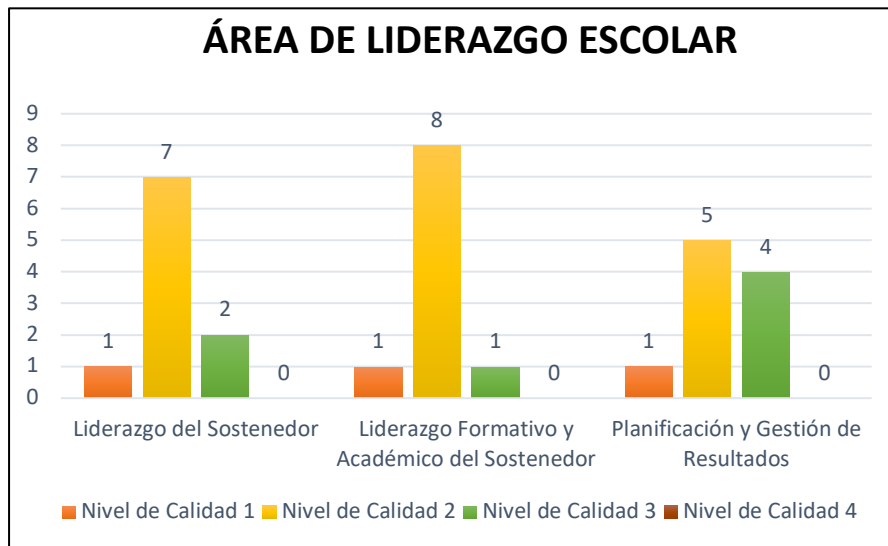
Lo que refiere a la Dimensión de Apoyo al desarrollo de los estudiantes los participantes consideran que del total de prácticas sugeridas reciben un nivel de calidad de la práctica 3, esto considerando las políticas, procedimientos y estrategias que utiliza el establecimiento para apoyar en el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes y considerando sus diferentes necesidades individuales. Las prácticas con mejor evaluación son las siguientes:

- El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.
- El establecimiento cuenta con plan de trabajo individual para cada estudiante con N.E.E, que incluye apoyos personalizados y adecuaciones curriculares.

También existen en esta misma dimensión prácticas que en la actualidad no se desarrollan a cabalidad o simplemente no se observan según los participantes, como son:

- Las estrategias implementadas por el establecimiento para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas incursionando en sus intereses diversos.
- Identificar a tiempo a los estudiantes que se encuentran en riesgo de desertar y en paralelo implementar acciones para asegurar su continuidad en el sistema.
- Contar con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios de Enseñanza Media y le entrega información actualizada y alternativas de estudio.

En el área de Liderazgo Escolar y considerando las tres dimensiones y sus diversas prácticas los encuestados responden de la siguiente manera, como conclusión a lo observado y realizado en el establecimiento:



Los participantes califican con un nivel de calidad de la práctica 2 la dimensión de Liderazgo del Sostenedor, en donde las prácticas mejor evaluadas indican lo siguiente:

- El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo, para recibir inquietudes, gestionar peticiones e informar oportunamente de situaciones emergentes o de la contingencia.

Según los participantes esta sería una de las áreas más débiles del Plan de Mejora dentro del establecimiento es por eso el nivel de calidad que se le ha asignado. Dentro de las prácticas más débiles se pueden destacar las siguientes:

- El sostenedor no define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo.
- El sostenedor no establece metas claras al director.
- El sostenedor no entrega oportunamente los recursos comprometidos o en su defecto no todo lo acordado.
- El sostenedor no logra gestionar eficazmente los apoyos acordados ni en los tiempos acordados.

En la dimensión de Liderazgo formativo y académico del director los participantes evaluaron el liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida en el PEI (Proyecto Educativo Institucional), una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento continuo de las prácticas actuales y la conducción efectiva y pertinente por parte del Director. Considerando el objetivo general de esta dimensión se destacan ciertas prácticas que se observan en el establecimiento o que son realizadas de manera parcial por el Director de la Institución Educativa, estas son la siguientes:

- El director promueve una ética de trabajo diario y se compromete con transmitirlos a la comunidad educativa en general.
- El director compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, que se encuentran definidas en el PEI (Proyecto Educativo Institucional).

Por otro lado, se encuentran las prácticas de esta dimensión que los participantes consideran que no se están realizando a cabalidad dentro del establecimientos y otras que simplemente no se observan con prácticas diarias y que formen parte del trabajo continuo en el tiempo como son:

- El bajo compromiso por parte del director con el logro de altos resultados académicos y formativos.
- El director no promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar, por ende, no propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas tanto en los equipos como en los estudiantes.
- El Director conduce medianamente la gestión pedagógica y formativa del establecimiento.
- El director escasamente promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes.

En la dimensión de Planificación y gestión de resultados los participantes evaluaron 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

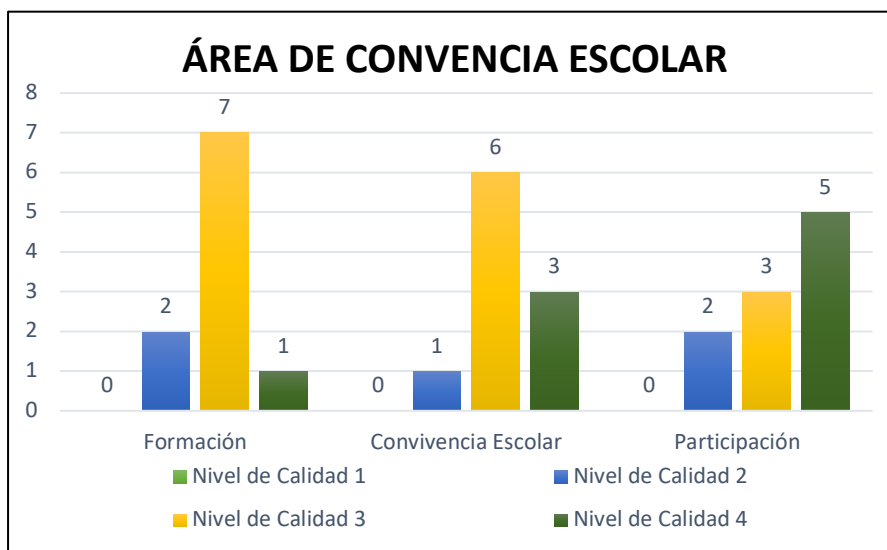
para la toma de decisiones en cada una de las etapas del proceso. La evaluación en esta dimensión recibe un nivel de la práctica promedio de 2 lo que refiere que el quehacer institucional incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional y cuyos propósitos son sistemáticos. Las prácticas que destacan en esta dimensión son las siguientes:

- Que el establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento.
- El Equipo Directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejora Educativo.
- El establecimiento recopila los resultados académicos y formativos de los estudiantes, clima escolar y satisfacción de los padres y los utiliza para la gestión educativa.

Las prácticas que menos nivel de calidad recibieron son las que refieren al seguimiento, sistematización y monitoreo del Plan de mejora actual. Los procesos que más baja calificación refiere según el nivel de calidad son las siguientes:

- Que el establecimiento no cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.
- Que el establecimiento no cuenta con un sistema de monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento continuo o plan estratégico de planeación anual.
- Los datos que recopila el establecimiento no los utiliza para la toma de decisiones o como aportes de la gestión.

La tercera área a evaluar es Convivencia Escolar, que considera las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación efectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes. Según los participantes consultados valoran esta área de la siguiente de la manera:



La primera dimensión a evaluar es formación, en donde se analizan políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro. En esta área los participantes consideran y asignan un nivel de calidad promedio de las prácticas instauradas en el establecimiento de 3, y consideran que las prácticas mejor evaluadas son las siguientes:

- El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por la comunidad educativa.
- El establecimiento provee condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes tanto física como psicológicamente.
- 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.

Como en todas las áreas y dimensiones existen prácticas que se desarrollan en la institución o que simplemente no se visualizan por parte de los participantes, existen procesos o procedimientos que en este diagnóstico han recibido un bajo nivel de calidad, que se describen a continuación:

- El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, que sea en concordancia con los lineamientos formativos del PEI, además de hacer un seguimiento a su implementación y evaluar sus resultados.
- El establecimiento no traduce los lineamientos formativos estipulados en el PEI traduciéndolo en estrategias concretas para alcanzar su logro.

La segunda dimensión de esta área es Convivencia Escolar, proceso en el cual se evalúan políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro. Dimensión a la que se le asigna un nivel de calidad promedio de 3 según nos indica el gráfico expuesto anteriormente. Dentro de las prácticas que destacan en esta dimensión encontramos las siguientes:

- 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.
- El establecimiento cuenta con un manual de convivencia que explicita las normas para organizar la vida común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.
- El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos.

Por otro lado, también se encuentran prácticas que han obtenido un nivel de calidad inferior por parte de los participantes consultados, ya sea porque son prácticas que no observan en la institución o en su defecto prácticas que no se realizan en su totalidad en las que destacan las siguientes:

- El establecimiento no cuenta con los procedimientos necesarios y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.

- El establecimiento medianamente previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves.
- El establecimiento en ocasiones promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos.

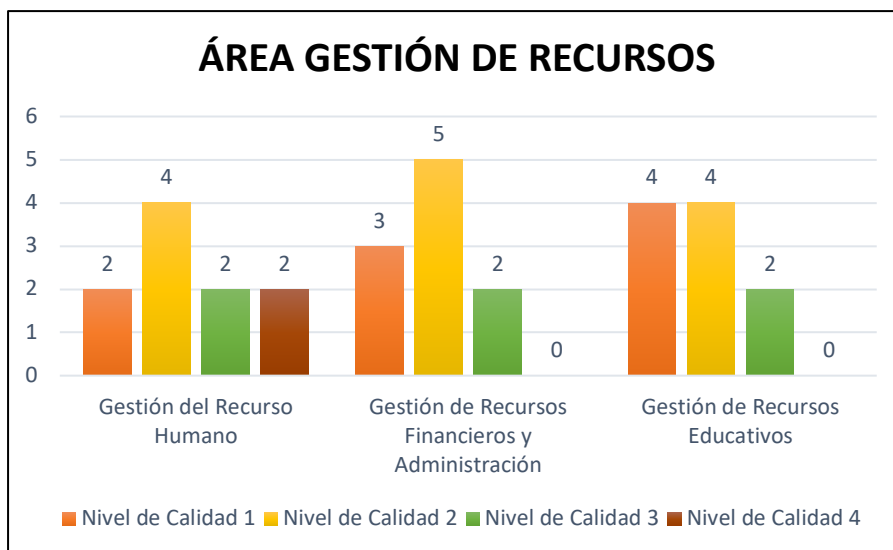
La tercera y última dimensión es participación en la que también se evalúan políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros. En esta oportunidad los participantes le asignan a la práctica un nivel de calidad 4 lo que representa un evaluación óptima por sobre el promedio, las acciones que más destacan en esta dimensión son las siguientes:

- El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.
- El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores.
- El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.
- El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, también recibe sugerencias, inquietudes y críticas, canaliza aportes u otras formas de colaboración sin dificultad.

A pesar de que existen prácticas que han sido bien evaluadas, existen otras que no se desarrollan en su totalidad o simplemente no son visulizadas por los participantes dentro del establecimiento ya que no son acciones que se realizan de manera sistemática o periódica, las prácticas que aquí destacan son:

- El establecimiento no promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso.
- El establecimiento no promueve la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.

La cuarta área a evaluada por los participantes es Gestión de recursos que 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 fue evaluada de la siguiente manera por los participantes:



La primera dimensión de esta área es Gestión del Recurso Humano en la que los participante evaluaron políticas, procedimientos y prácticas que buscan contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor. En esta primera instancia los colaboradores les asignan un nivel de práctica promedio de 2 en donde destacan las siguientes acciones:

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

De la misma forma existen acciones que los participantes no observan dentro del establecimiento, acciones que no son parte del quehacer diario, ni de las prácticas institucionales. De la que destacan las siguientes:

- El establecimiento no tiene mecanismos para evitar una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.
- El establecimiento no cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente.
- El equipo directivo no implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.
- El establecimiento no cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.

La segunda dimensión que considera el Área de gestión de recursos es Gestión de recursos financieros y administración, dimensión que considera políticas y procedimientos del establecimiento que aseguren una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos. La que fue evaluada con un nivel de calidad de 2 lo que significa que esta por debajo del promedio. Dentro de las acciones mejor evaluadas se encuentran:

- 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.
- El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.

Dentro de las prácticas que recibieron un nivel de calidad mas bajo, ya sea por que son acciones que no se realizan o que se realizan no en su totalidad, en las que destacan las siguientes:

- El establecimiento no cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.
- El establecimiento no ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.
- El establecimiento no cumple la legislación vigente: tiene sanciones de la Superintendencia.

- El establecimiento no lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos.

La tercera dimensión evaluada es Gestión de recursos educativos, en el cual se evalúan las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios. A esta práctica los participantes le han asignado un nivel de calidad promedio de 2, las acciones que destacan en esta dimensión son las siguientes:

- El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.
- El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento (solo tablet), para apoyar el aprendizaje de los estudiantes.

En esta dimensión también los participantes consideraron prácticas y/o acciones que no se visualizan en la institución en la que pertenecen evaluándolas con un nivel de práctica inferior al promedio, en la que destacan las siguientes:

- El establecimiento no dispone de instalaciones y equipamiento necesario para facilitar el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.
- El establecimiento no 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.
- El establecimiento no cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.

La traducción de estos datos obtenidos del diagnóstico serán analizados e interpretados en el análisis de resultados a continuación.

Análisis de Resultados

Los análisis de resultados de esta investigación, son en base a la recopilación de datos entregados por un grupo de 10 participantes de los diferentes estamentos de una institución educacional de la Ciudad de Osorno. Los participantes entregaron sus apreciaciones a mediante la completación de una ficha técnica validada por la Universidad Miguel de Cervantes, ficha que contiene todas las áreas y dimensiones que el establecimiento debería considerar al momento de crear su Plan de Mejoramiento Educativo. Los resultados fueron presentados en el apartado anterior de Diagnóstico Institucional y en esta instancia serán interpretados y analizados por área de proceso para posteriormente proponer un Plan de Mejoramiento Educativo. La primera Área de proceso es Gestión Pedagógica que corresponde a las 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.

En esta área podemos concluir lo siguiente considerando las respuestas de los participantes.

1. El equipo técnico pedagógico organiza de manera óptima la carga horaria cada curso, sin embargo se evidencia que faltan docentes de otras asignaturas no matrículas que son reemplazadas por más horas de lenguaje y matemáticas. Se solicita a los docente realizar una cobertura curricular tentativa para los distintos semestres considerando los planes y programas del MINEDUC. El equipo técnico pedagógico vela por el cumplimiento de las horas lectivas con estudiantes sin embargos en situaciones extraordinarias por motivos de no contar con calefacción se han debido que suspender. No se observan procedimientos de acompañamiento a la acción docente por parte del Equipo técnico pedagógico además de velar por que los docentes corrijan a tiempo evaluaciones de manera que éstas constituyan parte del aprendizaje, en conclusión podemos dejar evidencia que el Equipo técnico

pedagógico solo realiza acciones del tipo contractual pero falta el acompañamiento al docente y el apoyo para validar las prácticas del quehacer docente diario.

2. Los docentes dentro del aula procuran comunicarse con claridad antes los y las estudiantes, velando diariamente por el aprendizaje significativo utilizando herramientas diversas siempre sujeto a la disponibilidad en el establecimiento, además de constantemente introducir nuevos conceptos, y variando las estrategias de enseñanza mediante el uso del DUA. Diariamente los docentes logran que los estudiantes participen de manera efectiva en clase esto con el apoyo de la Educadora diferencial asignada al nivel. Como síntesis los docentes del establecimiento intentan dentro de sus posibilidades mejorar continuamente sus prácticas, siempre innovando sin embargo, en ocasiones se ven limitados por no contar con los espacios, recursos y herramientas para poder ir mas allá en los distintos ámbitos de la enseñanza.
3. El establecimiento cuenta con Programa de Integración Escolar compuesto por distintos profesionales especialistas que monitorean los distintos cursos y se encargan de visualizar cada cierto tiempo a los y las estudiantes que presentan bajo rendimiento o presentan dificultades repetitivas para adquirir los distintos aprendizajes entre estos se encuentran los despistajes y fichas de derivación que conjuntamente analizan con los profesores jefes y docentes de asignatura, paralelamente con ayuda de convivencia escolar se identifican los casos de ausentismos para poder mediante acciones diversas revertir la situación en conjunto con la familia. Lo que no se observa en el establecimiento es con un sistema de orientación vocacional para apoyar a los estudiantes con sus estudios de enseñanza media, ya que no se hace entrega de información actualizada sobre diversas alternativas de estudio.

La segunda Área para analizar es Liderazgo Escolar instancia que comprende todas las 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.

En base a las diversas respuestas de los participantes podemos concluir las siguientes afirmaciones:

1. El establecimiento no cuenta con un director (a) con funciones claras y que trabaje de la mano con Unidad Técnica Pedagógica, ya que este último es quién cumple ambos roles dentro de la institución, el sostenedor mantiene un canal de comunicación fluida con el equipo directivo, por este medio se le hacen llegar las inquietudes y solicitudes que surgen por parte del Consejo de Profesores semanalmente. Las dificultades se presentan cuando el sostenedor no entrega oportunamente los recursos comprometidos o no gestiona eficazmente los apoyos acordados.
2. Cómo se mencionó anteriormente el rol del Director es ejercido por el Jefe de UTP asumiendo ambos roles, considerando estos antecedentes es unidad técnica quién vela y se compromete con los resultados formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional, de igual manera conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa coordinando, delegando responsabilidades, definiendo prioridades y por sobretodo detectando problemas para ir en búsqueda de soluciones a corto plazo.
3. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye todas las características centrales del establecimiento, considerando la misión y visión. Se realiza por parte del equipo directivo un proceso de autoevaluación y así elaborar el PME que efectivamente no se logra cumplir en su totalidad por falta de recursos según indica el sostenedor. Las mayores dificultades se presentan por no contar con un sistema de monitoreo periódico de los avances del Plan de Mejora, además de que no se recopilan y sistematizan los resultados académicos y formativos de los y las estudiantes para utilizarlos como una herramienta que influya en la toma de decisiones y la gestión educativa.

La tercera Área sujeta a análisis es Convivencia Escolar, área que 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.

A modo de síntesis y en base a los resultados obtenidos por medio de la recogida de datos podemos afirmar lo siguiente:

1. El establecimiento cuenta con un Equipo y Encargado (a) de Convivencia Escolar que cuenta con funciones determinadas y tiempos establecidos que son conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa a través del manual de convivencia el establecimiento intenta modelar y enseñar maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos. También el equipo directivo y docente continuamente se involucra para orientar a los padres y apoderados en el proceso de enseñanza, aprendizaje y formativos de sus hijos (as). A pesar de llevar a cabo estas acciones, por otro lado se observan deficientes aspectos tales como: contar con un programa de promoción de conductas y cuidado personal y prevención de conductas de riesgo, y también hacer efectivo el programa de afectividad y sexualidad el cual no se lleva a cabo en la actualidad.
2. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato que involucra a toda la comunidad educativa en todos los espacios formativos, además de proveer las condiciones para que este sea un espacio seguro tanto física como psicológicamente, enfrentado sin temer conductas antisociales o violentas, desde situaciones menores hasta graves, en si toda la comunidad transmite el mismo mensaje. Desde la otra mirada se observan que faltan medidas que sean preventivas ya que siempre se atienden o se intervienen cuando se han desatado los conflictos a planos mayores, también no se refuerza periódicamente el Manual de convivencia en el que se

encuentran las tipificaciones de las faltas (leves- graves- gravísimas) y sus diversas sanciones.

3. El establecimiento genera instancias de participación docente por medio del Consejo de Profesores instancia donde se discuten temas relacionados a la implementación del Proyecto Educativo Institucional. Además promueve el encuentro y la participación de los apoderados en actividades de recreación y formales como las reuniones o talleres de padres. De igual manera se muestra llano a recibir necesidades o intereses de los apoderados y estudiantes.

La cuarta y última Área es Gestión de Recursos que 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.

En base a las respuestas entregadas por los participantes podemos inferir lo siguiente:

1. El establecimiento cuenta con un clima laboral óptimo y positivo, en donde destacan la colaboración y el respeto, cuentan con una planta docente mínima respecto a las asignaturas de la cobertura curricular, no existe un sistema frente a situaciones de licencias médicas lo que interrumpe el óptimo aprendizaje de los y las estudiantes. No se evidencian protocolos de desvinculación en distintas situaciones como también, incentivos para la planta docente con el fin de resguardar a los docentes y asistentes de la educación que destacan.
2. Las mayores dificultades se presentan en la gestión de los recursos financieros en donde el sostenedor no logra conciliar el presupuesto para los diferentes estamentos y no da cumplimiento al acuerdos económicos pactados para la realización diferentes actividades planeadas durante el año, respecto al visualización de la destinación de recursos, no se realiza la

cuenta pública anual para conocimiento de la comunidad educativa según los acuerdos de los instrumentos definidos por Superintendencia. En la actualidad el establecimiento no ha cumplido con la normativa vigente, debido a ello tiene sanciones en curso de Superintendencia.

3. El establecimiento dispone de las instalaciones y equipamiento mínimos para facilitar el aprendizaje y bienestar de los y las estudiantes, de la misma forma todo lo referido a la adquisición de material didáctico en pro de potenciar los aprendizajes, referido a los recursos TIC el establecimiento no cuenta con sala de informática operativa para los alumnos y alumnas, los datos que se encuentran en sala no se encuentran operativos en su totalidad por ende los docentes en distintos cursos no pueden utilizarlos como una herramienta para el aprendizaje. Dentro de todo lo anteriormente mencionado cabe destacar que el establecimiento cuenta con una biblioteca CRA operativa que si apoya el aprendizaje de los y las estudiante de la institución educativa.

Luego de haber expuesto estos antecedentes provenientes de un análisis minucioso, en el que se dejan ver las fortalezas y debilidades de la institución se realizará a continuación una propuesta del Plan de Mejoramiento Educativo en el que se considerarán aspectos a mejorar en beneficio de la Institución y sus colaboradores.

Propuesta de Plan de Mejoramiento Educativo

En el modelo de PME se distinguen cuatro áreas interrelacionadas sistémicamente entre sí, en ellas se pueden reconocer los ámbitos temáticos claves de la gestión del establecimiento educacional, así como los procesos generales y las prácticas específicas del quehacer institucional, que dan sustento a los procesos de enseñanza-aprendizaje y contribuyen a la formación integral de las y los estudiantes. El área central del modelo es la Gestión Pedagógica, puesto que aquí se encuentran los procesos principales del establecimiento educacional; el área de Liderazgo impulsa y conduce los procesos y da coherencia a la actuación de los actores de la comunidad educativa; mientras que las áreas de Convivencia Escolar y Recursos se orientan a generar las condiciones y soportes para la implementación de la propuesta curricular.

Tomando en cuenta las consideraciones a continuación, se presenta una propuesta de Plan de mejoramiento educativo que considera las distintas dimensiones y subdimensiones a modo general.

Plan que considera el contexto de la institución y las condiciones de infraestructura y capital humano para su realización durante un año lectivo.

Propuesta de Plan de Mejoramiento Educativo 2023

Dimensión	Gestión Pedagógica
Subdimensiones	-Gestión Curricular -Enseñanza y aprendizaje en el aula -Apoyo al desarrollo de los estudiante
Objetivo	Complementar el trabajo pedagógico considerando los diferentes medios que ofrece el Mineduc tales como: - Aprendo en línea. -Textos escolares digitalizados en las asignaturas. - Biblioteca digital escolar.
Meta	El 90% de los docentes utiliza diversas estrategias entregadas por Mineduc para complementar el trabajo pedagógico de los estudiantes.
Acción	Monitorear a través de las evidencias entregadas mensualmente por los docentes el material de apoyo utilizado para complementar el trabajo con el máximo de estudiantes.
Responsable	Unidad Técnica Pedagógica - Docentes

Dimensión	Gestión Pedagógica
Subdimensiones	-Gestión Curricular -Enseñanza y aprendizaje en el aula -Apoyo al desarrollo de los estudiante
Objetivo	Potenciar a profesionales en la planificación, implementación, evaluación y retroalimentación de las prácticas pedagógicas a través de un trabajo de supervisión , colaboración entre docentes, trabajo metódico y sistemático con el fin de lograr una adecuada nivelación de los aprendizajes y colocando mayor atención en la emocionalidad de nuestros educandos.
Meta	El 90% de los docentes perfecciona sus propias practicas pedagógicas utilizando nuevas tecnologías en el aula, para que desarrollen y apliquen métodos e incorporen estrategias colaborativas y de co-docencia al interior del aula para fortalecer el aprendizaje de todos sistematizando la retroalimentación oportuna.
Acción (es)	-Definir y organizar las funciones de cada estamento y/o profesionales a través de la realización de un trabajo en equipo monitoreando y retroalimentando el curriculum de cada nivel con énfasis en la evaluación formativa. -Realizar un trabajo en entre el equipo de gestión, coordinadores de ciclo y docentes especialmente en el dominio del curriculum y la socialización de buenas prácticas docentes, adecuado el nuevo sistemas de evaluación y los instrumentos según el Decreto 67.
Responsable	Unidad Técnica Pedagógica - Docentes

Dimensión	Liderazgo
Subdimensiones	-Liderazgo del Sostenedor -Liderazgo del Director
Objetivo	Fortalecer el rol del director y el equipo directivo en relación al seguimiento curricular, con el fin de mejorar el desarrollo pedagógico en el aula y enfatizar la calidad de las practicas docentes. Afianzar el compromiso de la unidad educativa en el PEI y susdiferentes programas.
Meta	El 100% de los profesores es apoyado en el aula, con al menos dos monitoreos y retroalimentacion de clases sistematizando la información en forma individual y colectiva. El 100% de los docentes conoce el PEI y los diferentes programas que posee el establecimiento.

Acción	Asegurar el cumplimiento del PEI y planes asociados, congruentes con las metas estratégicas del PME considerando la contratación del personal idóneo y los recursos pertinentes.
Responsable	Unidad Técnica Pedagógica - Director

Dimensión	Liderazgo
Subdimensiones	-Liderazgo del Sostenedor -Liderazgo del Director
Objetivo	Coordinar la adquisición de recursos tecnológicos según las necesidades de docentes y estudiantes.
Meta	El 100% de los cursos de NT1 a 8ª básico utilizan herramientas tecnológicas según su necesidad.
Acción	El equipo de gestión coordina la adquisición de recursos tecnológicos, pedagógicos y humanos para el correcto funcionamiento del establecimiento.
Responsable	Unidad Técnica Pedagógica – Director - Sostenedor

Dimensión	Convivencia Escolar
Subdimensiones	-Formación -Convivencia Escolar -Participación
Objetivo	Resguardar la salud mental de los estudiantes, familiares y profesionales con apoyo de material físico de contención emocional y la creación de talleres para la familia, preparados por equipo de convivencia y psicóloga del establecimiento.
Meta	Porcentaje de familias que son apoyadas emocionalmente por la Unidad Educativa. Jornadas de apoyo en contención emocional todos los profesionales manejan los protocolos de actuación.
Acción	Elaborar undiagnóstico socio-familiar de estudiantes que permita tomar decisiones relevantes para la gestión escolar.
Responsable	Equipo de Convivencia Escolar

Dimensión	Convivencia Escolar
Subdimensiones	-Formación -Convivencia Escolar -Participación
Objetivo	Fortalecer el sentido de pertenencia de todos los estamentos de la Unidad Educativa a través de la participación y

	compromiso en proyectos y/o actividades del establecimiento.
Meta	El 70% de la comunidad educativa participa en las actividades diseñadas y propuestas por el establecimiento y las redes de apoyo.
Acción	-Crear el Centro de Alumnos y velar por su funcionamiento asesorado por un docente electo en el Consejo de Profesores. -Fomentar la sana convivencia y la participación de la Unidad Educativa en actividades y/o proyectos que involucren el compromiso de mejorar las relaciones entre todos.
Responsable	Equipo de Convivencia Escolar

Dimensión	Gestión de Recursos
Subdimensiones	-Gestión de los resultados financieros -Gestión de los recursos educativos -Gestión del personal
Objetivo	Asegurar las necesidades de recurso humano, pedagógico y tecnológico, para mejorar las buenas practicas pedagógicas.
Meta	El establecimiento cuenta con un 100% de personal idóneo y/o especialista para cada asignatura.El 100% de los docentes recibe materiales suficientes para el logro de sus objetivos de aprendizajes.
Acción	-Concretar con el sostenedor la necesidad de cumplir las acciones definidas en el PME. -Cumplir y monitorear por equipo de gestión todas las acciones establecidas en los ámbitos del PME.
Responsable	Sostenedor

Conclusión

El objetivo principal de este Trabajo de grado aplicado fue conocer la realidad de un Establecimiento de la Ciudad de Osorno respecto a su funcionamiento en la Gestión Educativa, conocer de cerca las praxis institucionales en voz de miembros de la comunidad, quienes respondieron a una ficha técnica que contenía todas las acciones, políticas, procedimientos y estrategias que este establecimiento debiese estar llevando a cabo como parte de sus actividades y prácticas diarias del proceso de enseñanza y aprendizaje.

La obtención de la información fue clave la organización e interpretación de esta para poder conocer las necesidades que presentaba el establecimiento respecto al como estaban realizando las clases a distancia y cuales deben ser las mejoras futuras que aportarán a las clases sincrónicas como asincrónicas.

El aporte principal de este trabajo consistió en la confección de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) anual que es pertinente a las necesidades detectadas que con su ejecución permitirán entregar competencias necesarias para cumplir y responder a las necesidades que presentan sus estudiantes que van en concordancia a sus realidades según el contexto económico y familiar.

Referencias Bibliográficas

Del Castillo, Cinthia, Olivares Socorro y González, Martín. (2014). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria. (Capítulos 7 y 8, págs. 81-110).

Barroso Tanoira, F. G. Santos Valencia, R. A. y Chuc Canul, F. A. (2020). *Cómo elaborar un proyecto de investigación*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (págs. 19-118).

MINEDUC (2020). *Diseño e implementación del PME: propuesta para la asesoría del proceso de mejora*.

MINEDUC (2020). *Orientaciones para elaboración y registro del PME en tiempos de crisis*.

MINEDUC (2019). *Mejorando la calidad educativa de nuestras escuelas y liceos*.

MINEDUC (2018). *Ciclo de mejoramiento en los establecimientos educacionales. Orientaciones para el plan de mejoramiento 2018*.

Rojas, Oscar, Vivas Amely y Mota Katihusca. (2020). *Procesos investigativos a partir de la inter y la transdisciplinariedad*. Revista Impacto Científico, Vol. 15. N°1 Junio 2020.

Álvarez Méndez JM. *Evaluar para conocer, examinar para excluir*. Madrid: Morata; 2008.

Tedesco JC. *El nuevo pacto educativo. Educación, competitividad y ciudadanía en la sociedad moderna*. Madrid: Anaya; 1995.

López J, Sánchez M, Murillo P, Lavié, JM, Altopiedi M. *Dirección de centros educativos*. Madrid: Síntesis; 2003.

Royero J. *Contexto sociopolítico de la evaluación de la calidad en la educación superior*. [internet] 2008 [citado 15 de febrero de 2012]. Disponible en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/334royero.pdf>. Ferrández A. Crítica superación de la situación actual. [memorias]. IV Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Tarragona:107-110; 1996.

Escudero JM. *Desarrollo de la escuela: ¿metodología o ideología educativa?* España: FORCE; 2002.

Sanmartí N. *Diez ideas claves. Evaluar para aprender*. Barcelona: Graó; 200

Bravo, M., Castro, L., Rojas, A. (2017). *Manual planificación estratégica: una herramienta para la gestión*. Santiago: Universidad del Desarrollo.

Fuster (2008). *La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa*. Revista Iberoamericana de Educación, n.o 46/1.

MINEDUC (2019). *Planificación Anual*.

Ulloa, J. (2019). *Análisis y formulación estratégica de la mejora educativa: Conceptos, tensiones y desafíos*. Informe Técnico N° 5.