



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

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO, ESCUELA N.º 167 “RAMÓN GUIÑEZ” DE LA COMUNA DE  
PUCÓN REGIÓN DE LA ARAUCANÍA**

Nombre del candidato a magíster : Rodolfo Antonio López Ulloa.  
Nombre tutor guía : Amely Vivas.  
Nombre tutor metodológico : Rocío Riffo San Martín.

Enero, 2023

## Índice de Contenido

<b>RESUMEN</b> .....	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
1.1. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.2. BIBLIOGRAFÍA QUE RESPALDA LA IMPORTANCIA DEL TEMA .....	5
1.3. PREGUNTAS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.4. ESTRUCTURA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.5. TEMA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
<b>2 MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
1.4. 2.1 EVALUACIONES ACADÉMICAS. CARACTERÍSTICAS, MATERIA DE EVALUACIÓN, FUNCIÓN.....	8
2.1.1 DIA .....	8
2.1.2 PEI.....	10
2.2 ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA .....	11
<b>3 MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>15</b>
3.1 RESEÑA HISTÓRICA .....	15
3.2 ANTECEDENTES DEL ENTORNO .....	18
<b>4 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>20</b>
4.1 ÁREAS Y DIMENSIONES PARA EVALUAR: .....	20
4.2 NIVELES DE EVALUACIÓN DE LAS ÁREAS DE PROCESOS.....	20
4.3 DIAGNÓSTICO SITUACIÓN INICIAL DE LA ESCUELA N° 167 “RAMÓN GUIÑEZ” DE PUCÓN .....	23
<b>5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>31</b>
<b>6. PLAN DE MEJORAMIENTO</b> .....	<b>36</b>
<b>6 BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>40</b>
<b>7 ANEXOS</b> .....	<b>42</b>

## Índice de Imágenes

Imagen 1. Proceso general del DIA .....	9
Imagen 2. Etapas del DIA .....	9
Imagen 3. Etapas del Plan de Mejora.....	11
Imagen 4. Colegio Ramón Guíñez.....	15

## Resumen

La presente tesis aborda el diseño de un Plan de Mejoramiento para la Escuela N.º 167 “Ramón Guiñez” ubicada en la comuna de Pucón, Región de la Araucanía, considerando la información disponible en 2022.

La metodología de trabajo incluyó primeramente realizar el diagnóstico de la situación institucional actual empleando el documento elaborado para el PEI del establecimiento y con la contribución de la experiencia del autor. A partir de esta información, se llevó a cabo un análisis para evaluar el grado de cumplimiento de diferentes aspectos del funcionamiento de la institución. Finalmente, aquellos puntos en los cuales el cumplimiento era más precario, se elaboró el Plan de Mejoramiento para las dimensiones de liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos, y sus correspondientes subdimensiones.

En la tesis se incluyen el diagnóstico institucional, el análisis de estos resultados y el plan de mejoramiento propuesto.

## 1. Introducción

### 1.1. Propósito de la investigación

En este estudio se busca conocer la situación actual en cuanto a su rendimiento académico del Escuela N.º 167 “Ramón Guiñez” de Pucón, en particular con respecto a las dos ruedas evaluativas que se indican a continuación:

- DIA: en los aspectos socioemocionales, de lenguaje y matemáticas (Agencia de Calidad de la Educación, 2022a).
- Diagnósticos integrales (Agencia de Calidad de la Educación, 2022b).

El propósito de la investigación es mejorar el rendimiento académico de la escuela Ramón Guiñez, para lo cual se identificarán aquellos aspectos donde se presente una mayor debilidad o rendimiento más bajo. A ello apuntará el análisis de la información y la propuesta que surgirá para el mejoramiento de las condiciones académicas del establecimiento educacional.

### 1.2. Bibliografía que respalda la importancia del tema

A continuación, se presenta alguna bibliografía que respalda la importancia de emplear los resultados de las pruebas evaluativas realizadas por Ministerio de Educación, para optimizar las estrategias educativas y en pos de un mejoramiento continuo de la educación. Con esto se persigue obtener el mayor beneficio de parte de los educandos los profesores, para los recursos disponibles.

- Agencia de Calidad de la Educación. (2021). *Resultados Diagnóstico Integral de Aprendizaje 2021*. MINEDUC.
- Berritzegune Nagusia. (2010). *Acciones para elaborar un plan de mejora*. Gobierno Vasco.
- Imparte lineamientos generales para la planificación del año escolar 2022, Ord 02 (2021).

- MINEDUC, DGE. (2021a). *Orientaciones para el Proceso de Planificación de la Mejora Educativa 2022 en el marco de los desafíos de Reactivación Educativa Integral*. MINEDUC.
- MINEDUC, DGE. (2021b). *Plan de Mejoramiento Educativo: Herramienta de planificación y gestión de la escuela Orientaciones. Técnicas para sostenedores y equipos escolares 2021*. MINEDUC.

### **1.3. Preguntas y objetivos de la investigación**

Las preguntas que rigen la presente investigación son las siguientes:

- ¿En qué aspectos del DIA y de los Diagnósticos Integrales de una mayor eficiencia en la Escuela N.º 167 “Ramón Guiñez” de Pucón?
- ¿En cuáles de estos aspectos existe una mayor debilidad en la escuela N.º 167 “¿Ramón Guiñez” de Pucón, con respecto a otros establecimientos de similar nivel socioeconómico?
- ¿Qué medida correctiva se pueden proponer para mejorar los resultados de las pruebas DIA y Diagnósticos Integrales?

La resolución de estas interrogantes constituye los objetivos de la presente investigación. Por lo tanto, el objetivo general es el siguiente:

Elaborar una propuesta educativa para mejorar el resultado actual de las pruebas DIA y Diagnósticos Integrales en la escuela N.º 167 “Ramón Guiñez” de Pucón.

### **1.4 Estructura general de la investigación**

La estructura de la investigación plantea, en primer lugar, la Introducción posteriormente, el Marco Teórico y Marco Conceptual de la materia de estudio.

A continuación, viene la etapa de diagnóstico donde se analizarán los resultados de las pruebas DIA y Diagnósticos Integrales en la escuela N.º 167 “Ramón Guiñez” de Pucón

en los últimos años. En la estructura de la tesis, esto corresponde a los Capítulos de Diagnóstico Institucional y Análisis de Resultados.

Posteriormente, corresponde desarrollar el Plan de Mejoramiento, con el cual se buscará superar las falencias identificadas y elevar el nivel de rendimiento académico en la escuela mencionada anteriormente.

### **1.5 Tema general de la investigación**

El tema general de la investigación es optimizar el rendimiento académico del curso de IV básico de la escuela N.º 167 “Ramón Guíñez” de Pucón. Para ello se empleará como elemento de evaluación del rendimiento académico actual las pruebas de DIA y de Diagnósticos Integrales entregadas en los últimos periodos. En la propuesta se buscará mejorar las falencias identificadas en estas pruebas.

## 2 Marco teórico

### 1.4.2.1 Evaluaciones académicas. Características, materia de evaluación, función.

#### 2.1.1 DIA

Además de las pruebas de evaluación que ya se encontraban vigentes en el país, en 2020 surgió la necesidad de introducir un nuevo instrumento que permitirá reflejar la situación del país y en ese momento en que las clases presenciales encontraban suspendidas. Es así como se diseñó e incorporó la prueba de Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA).

La prueba fue diseñada por la Agencia de Calidad de la Educación de una forma que era posible que cada establecimiento la implementara siguiendo las indicaciones entregadas por esta misma institución en la página web correspondiente, donde también se encuentran los manuales de aplicación y para la interpretación de los resultados.

En esta prueba se buscaba apoyar a los establecimientos para conocer el nivel de sus estudiantes en los aspectos socio emocional, especialmente en el contexto de ese momento en que existía una cuarentena, interacciones interpersonales limitadas y ausencia de clases presenciales. También se buscaba evaluar los niveles de aprendizaje de lectura y matemáticas.

El principal beneficio de esta prueba era que los docentes y los directivos de los establecimientos pudieran formular y reformular sus planes de trabajo, para picar medidas de corrección a los planes existentes y alcanzar el máximo cumplimiento de los logros anuales establecidos para el año 2020, que fue el período en que se implementó este instrumento de medición.

[Diagnóstico Integral de Aprendizajes \(agenciaeducacion.cl\)](https://diagnosticointegral.agenciaeducacion.cl/)

La prueba DIA es de naturaleza voluntaria, que se coloca a disposición de los diferentes establecimientos educacionales del país con el apoyo de la página web especializada (<https://diagnosticointegral.agenciaeducacion.cl/>). Lo único que se requiere

para participar en este programa es que el director priva al establecimiento y firme el “Compromiso de participación y de buen uso”.

En la siguiente figura se muestra el proceso general:



Imagen 1. Proceso general del DIA

La idea es que empleen este instrumento los equipos directivos y docentes en forma interna, para monitorear el aprendizaje de los estudiantes durante el año escolar y aplicar las correcciones necesarias al programa.

De acuerdo con lo que señala la página web, existen tres períodos de durante el año: período de diagnóstico, de monitoreo intermedio, y de evaluación de cierre, que se detallan en la siguiente figura:



Imagen 2. Etapas del DIA

### 2.1.2 PEI

El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento clave de planificación que considera la calidad para la gestión de los procesos formativos, que establece los lineamientos del establecimiento en su función educativa (Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, 1997)

Por medio de este instrumento, el establecimiento educacional proclama sus principios educacionales. En efecto, es un documento que ordena en base a sus principios, toda la función educativa del colegio: propósitos educativos, organizacionales, normativos, evaluativos, etc.

El PEI es un documento obligatorio por la normativa legal, con el cual deben contar todos los establecimientos educacionales para orientar su trabajo docente. El mismo Decreto establece que se le debe revisar en forma periódica para que los miembros de la comunidad educativa establezcan alguna modificación o adaptación, si fuera necesario, lo cual también establece claramente el MINEDUC exigiendo una revisión anual (Bravo, 2022).

Sin embargo, cuando se diseña el PEI se debe tener cuidado de no caer en exageraciones o utopías que sean imposible de llevar a la práctica, sino que se recomienda que mejore la situación existente pero que sea igualmente algo alcanzable.

Una vez que queda establecido el PEI, todos los demás instrumentos de planificación y gestión escolar que se diseñen o que se apliquen, deben estar sujetos a él. O sea, el PEI establece la línea a seguir por todos los otros documentos, guías e instrumentos del colegio.

Otra característica importante es que al contar con el PEI, la institucionalidad vigente, a través de la ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), le otorga a la escuela la posibilidad de generar propuestas de mejoramiento de los resultados que se obtengan en las evaluaciones institucionales (Castro et al., 2016).

Al momento de ejecutar el PEI, se distinguen tres etapas o fases que se deben llevar a cabo: la elaboración participativa del documento, la socialización y difusión del mismo en toda la comunidad educativa, y finalmente, la implementación y evaluación de la propuesta formativa. Para que los equipos directivos del colegio puedan liderar la organización en la formación de los estudiantes, considerando los elementos de calidad en los procesos formativos, se requiere que estas tres fases sean llevadas a cabo correctamente. Esto incluye

también una adecuada reflexión del proceso en sus diferentes fases, para alcanzar los objetivos establecidos en el PEI institucional (Castro et al., 2016).

## 2.2 Elaboración de un Plan de Mejora

Los documentos a los cuales se puede referir para elaborar un PME, recomendados por el ministerio, son los Estándares Indicativos de Desempeño, el Marco para la Buena Dirección y el Marco para la Buena Enseñanza (Dirección General de Educación, 2022).

Los puntos por abordar en el diseño de un PME deben considerar los tres siguientes aspectos:



*Imagen 3. Etapas del Plan de Mejora*

- El bienestar socioemocional para el desarrollo integral.

Para esto se debe considerar una dimensión que se refiere al trabajo al interior de las comunidades educativas, especialmente en lo referido a la convivencia escolar. Además, se debe contemplar el apoyo psicológico y de salud general a los estudiantes y sus familias.

- Aprendizajes priorizados para el desarrollo integral.

El equipo directivo del colegio debe preocuparse de conocer las debilidades de cada alumno para el aprendizaje, de manera de considerar estos aspectos para mejorarlo.

Esto debe considerarse para el diseño de actividades que permitan reorientar el proceso de aprendizaje y mejorar la colaboración y el trabajo inter-equipos de docentes.

- La revinculación y continuidad de trayectorias educativas.

En este punto se busca establecer las condiciones que permitan a los estudiantes mantenerse dentro del proceso educativo, y reincorporando aquellos que han hecho abandono del sistema escolar.

Las actividades que se programen para la ejecución de un PME y la planificación de la mejora incluyen muy diferentes tipos, algunas van desde establecer rutinas, hasta otras mucho más complejas que se enfoquen en técnicas pedagógicas para que las escuelas puedan llevar a cabo de una mejor forma y de manera continua el uso de las oportunidades de aprendizaje significativas para los estudiantes (Dirección General de Educación, 2021).

En el proceso de diseño de la mejora es fundamental que la comunidad educativa y sobre todo la dirección del establecimiento, sean capaces de adaptarse a los cambios que puedan impactar sobre la forma calidad del aprendizaje. De esta forma se puede comprender el funcionamiento del sistema escolar y evolucionar de una forma sostenible. O sea, se debe comprender que la escuela es una institución que forma parte de un contexto social y aunque no es posible controlar todas las variables, sí se puede mitigar algunas situaciones de riesgo, lo cual se hace mediante el PME.

De esta forma, existe una relación directa entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo. En el proceso educativo el PEI establece los objetivos y la línea de los procesos educativos, los cuales se organizan operativamente mediante el PME (Dirección General de Educación, 2021).

Es así como mediante el PME es posible definir las estrategias y acciones que permitan articular los objetivos y diferentes componentes del PEI, y de los objetivos de mejora que se hubieran podido identificar para el período analizado a partir de lo cual se estableció la propuesta de mejora.

Un requisito importante para organizar un PME adecuado es que exista en el equipo directivo de la escuela la capacidad de liderar un trabajo colaborativo y de reflexión pedagógica. Los directivos de tener la capacidad de orientar y dirigir al personal docente del establecimiento (Dirección General de Educación, 2022).

Otra condición fundamental para concretar los desafíos que plantea el análisis de la situación del establecimiento y la elaboración de un PME, es que el cuerpo docente disponga de los conocimientos y habilidades necesarios para llevar a cabo las actividades planificadas. Esto implica la contratación de personal con antecedentes curriculares adecuados y la capacitación continua del personal existente para dar cumplimiento a las nuevas actividades que se programen en los programas de mejoramiento sucesivos.

De igual forma, el personal directivo debe tener la capacidad para adaptarse a los cambios y para el liderazgo, para permitir que el establecimiento su conjunto se adapte eficientemente a los nuevos escenarios que vayan surgiendo. Y todo esto manteniendo y mejorando el aprendizaje de los estudiantes (Dirección General de Educación, 2021).

Los aspectos o temas que se recomendaron considerar para estructurar una PME al término de la pandemia, fueron los siguientes (Dirección General de Educación, 2022).

- Liderazgo. Este aspecto es siempre bastante importante para que los sostenedores, equipo directivo y otras autoridades del establecimiento puedan orientar a los docentes en el logro de los objetivos planificados. También para articular las redes de apoyo locales que favorezcan el bienestar emocional y la revinculación educativa.
- Gestión pedagógica. En este punto se deben identificar las necesidades educativas y diseñar experiencias de aprendizaje que permitan el desarrollo de habilidades, así como la implementación de evaluaciones formativas que permitan orientar el aprendizaje.
- Formación y convivencia. Reforzamiento de las habilidades sociales que se vieron debilitadas durante el aislamiento.
- Gestión de los recursos necesarios para llevar a cabo las diferentes actividades programadas, la capacitación del personal y otras obligaciones del contexto en el cual se desenvuelva el establecimiento.

Una vez que se ha establecido el PME y durante el proceso planificación, se debe tener presente que todos los otros planes y programas del establecimiento deben ser incluidos y considerado en forma congruente con este documento.

Entre ellos se pueden mencionar los siguientes (Dirección General de Educación, 2022):

- Plan de Formación Ciudadana
- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar
- Plan de Apoyo a la Inclusión
- Plan de Desarrollo Profesional Docente
- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género
- Plan Integral de Seguridad Escolar

La estructura del PME debe considerar las dimensiones sobre las cuales va a enfocarse el esfuerzo institucional, y las actividades que corresponden a cada una de esas dimensiones. Además, las acciones y actividades para el desarrollo las competencias que contempla el PME deben considerar todas las áreas y las materias impartidas en el establecimiento. Por lo tanto, al momento de elaborarse el documento en el establecimiento, los docentes de cada área deben participar priorizando las acciones que se deberán realizar dentro del ámbito de su competencia para un trabajo en equipo sólido en la búsqueda de enriquecer los aprendizajes de los estudiantes (Gobierno Vasco, España, 2010).

### 3 Marco contextual

#### 3.1 Reseña histórica

El Colegio Ramón Guiñez comenzó su funcionamiento a principios del año 1950, insertado en los bosques de la comuna de Pucón.

La Escuela Particular Subvencionada No 167 Ramón Guiñez se fundó en 1950 bajo el gobierno de don Gabriel González Videla, como una escuela agrícola masculina, para que esa comunidad alejada del centro de Pucón contara con un establecimiento educacional. Tomó su administración el Vicariato de la Araucanía, iniciando las actividades con una matrícula de 83 alumnos.

La escuela se encuentra situada en calle Colo-Colo No 847, Comuna Pucón, Provincia Cautín, Novena Región de la Araucanía, correspondiendo su portada a la figura siguiente.



*Imagen 4. Colegio Ramón Guiñez*

Fuente: (Escuela Ramón Guiñez, 2022)

A partir de los años 60, el establecimiento se transformó a un régimen mixto. Posteriormente, en los años 80 se amplió en forma considerable y se contrataron nuevos profesores, pudiendo esta forma elevar el número de matrículas.

En 1961 fue reconocido como cooperador de la función educacional del Estado de Chile bajo el gobierno de Jorge Alessandri Rodríguez.

Entre los años 1990 y 1994 participó de un proyecto de mejoramiento de las 900 escuelas (P-900); entre 1994 1996 el proyecto de mejoramiento educativo (P.M.E); entre los años 1996 y 1997, en el proyecto de informática educativa (Enlaces) donde se atendían alumnos y apoderados.

Entre 1998 y 1999, se participó en el proyecto de mejoramiento educativo (P.M.E.);

A partir de 2003 se abre el primer proyecto de integración, y en el año 2005 se creó el primer taller de integración para niños con necesidades educativas especiales.

En 2006 se incorporó a JEC desde NB1 a NB6, y también se incorporó a bibliotecas o centros de recursos del aprendizaje CRA. Este mismo año los profesores de prebásica participaron en los talleres LEM lenguaje.

Entre 2006 y 2007 los profesores de NB1- NB2 participaron en los talleres LEM de lenguaje y matemática.

En 2008 se abrió el segundo taller de integración para 15 alumnos con necesidades educativas especiales. En octubre de este año, se adjudicó el proyecto de orquesta instrumental infantil del FONDART. Este mismo año 2008 se implementó el programa NOVASUR. En el mismo año nuestro establecimiento se incorporó a SEP.

Este año 2008 el establecimiento se integró al proyecto SEP como escuela autónoma, pudiendo adquirir mayores recursos para aquellos alumnos clasificados como Prioritarios NEET, NEEP y para fortalecer las áreas de Gestión curricular, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

En 2009 los cursos de nivel prebásico se incorporaron a JEC y el colegio se incorporó a la plana de tecnologías TEC y al uso de tecnologías en el aula. Posteriormente, se amplió el proyecto TEC en el aula, se incorporaron pizarras interactivas desde prebásica hasta segundo básico mediante un proyecto. Se contrataron profesores especialistas, lo cual permitió contar con equipo multidisciplinario para un mejor apoyo a los estudiantes.

El nivel deportivo se implementaron canchas para diferentes deportes y equipos de ejercicios; se incentivó la vida sana y la convivencia.

Mediante la adjudicación de un fondo concursal en del SENADIS se adquirieron equipos para una lavandería inclusiva, enfocada en la capacitación laboral para los estudiantes.

Actualmente, el establecimiento forma parte de la Fundación del Magisterio de la Araucanía, organización que agrupa a un gran número de colegios católicos que forman parte de la Diócesis de la Araucanía.

En este momento, el establecimiento educacional Imparte Educación Básica diurna, en jornada escolar completa, contando con el siguiente personal:

- 41 profesores especialistas en diferentes áreas: 3 profesores de educación física, desde prebásica hasta octavo.
- dos profesores de inglés.
- Dos profesores con mención en religión que atienden a los estudiantes desde NT1 a NB6
- 5 educadoras de párvulo,
- 12 profesores de educación general básica con mención en primer ciclo.

Para el caso del segundo ciclo de NB3 a NB6 el personal docente es el siguiente:

- 2 profesores especialistas en matemáticas.
- 2 profesores especialistas en historia.
- 2 profesores especialistas en lenguaje.
- 2 profesores especialistas en ciencias naturales.
- 1 profesor especialistas en Artes musicales, quien también se desempeña como responsables de la orquesta instrumental del colegio.

En el área de apoyo social, el colegio cuenta con un equipo multidisciplinario formado por los siguientes profesionales y personal auxiliar:

- Una psicóloga educacional
- Una psicóloga clínica

- Una asistente social
- una fonoaudióloga, y
- una kinesióloga
- 19 asistentes de la educación y
- 9 manipuladoras de alimento.

### **3.2 Antecedentes del entorno**

Los estudiantes que asisten al colegio Ramón Guiñez de Pucón son mayoritariamente DE familias pertenecientes al sector más vulnerable de la comuna de Pucón (Población Aduana, Población Obispo Valdés, Población Libertad, Sector Los Arrayanes, Villa Cordillera Alta y Baja, Población Nilahue.). Se encuentran insertas en un sector poblacional de alto riesgo psico-social, con una alta tasa delictual, de drogadicción y prostitución infantil (Municipalidad de Pucón, 2016).

Aproximadamente un 95% corresponden a estudiantes de familias de escasos recursos con una baja escolaridad de sus padres. En este mismo aspecto el colegio alcanzó el año 2020 un índice de vulnerabilidad de un 95,4% de acuerdo con los estándares establecidos por la JUNAEB.

Actualmente, más de un 70% de los estudiantes proviene de familias de diferente tipo, predominando aquellas de padres separados. También muchos niños viven en familias monoparentales con las madres o con sus abuelos.

De acuerdo los antecedentes socioeconómicos establecidos por la Agencia de Calidad de la Educación, el establecimiento se encuentra catalogado como nivel medio bajo. De esta forma, el 90% de los estudiantes se encuentran con el beneficio de alimentación por parte de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB).

Otros antecedentes socioeconómicos indican que el colegio incorpora a todos los estudiantes pertenecientes al Hogar de Menores Betania de Pucón; el 95% de los estudiantes desde prebásica hasta octavo año, está incluido dentro del Proyecto de Integración Escolar. También el 25% de los estudiantes son de ascendencia mapuche.

El PLADECO comunal de 2016-2020, indica que los parámetros económicos y sociales de la comuna son de un nivel inferior al promedio de la región y del país. Es así como la tasa de pobreza comunal es de un 23,3% en 2013, cifra inferior al promedio regional que asciende a un 27,9%, pero superior al promedio nacional que era de un 14,4% para este año. Los ingresos son menores al promedio regional y nacional. Los parámetros de salud son inferiores a los promedios nacionales y regionales: la mortalidad infantil es mayor, la esperanza de vida femenina es menor y el porcentaje de individuos que dependen de la salud pública es mayor.

También es mayor la tasa de denuncias de violencia intrafamiliar y de delitos de connotación social.

De acuerdo al Banco Central, la principal actividad económica de la comuna son los cultivos tradicionales, pero últimamente ha aumentado en forma importante la actividad turística y forestal (Banco Central de Chile, 2021)

## 4 Diagnóstico institucional

El Diagnóstico Institucional se realizó de acuerdo al esquema descrito por Muñoz (2013), con la clasificación y el protocolo de evaluación empleado en esa publicación.

### 4.1 Áreas y dimensiones para evaluar:

Áreas	Dimensiones por Áreas
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Visión Estratégica y Planificación</li> <li>➤ Conducción y Guía</li> <li>➤ Información y Análisis</li> </ul>
<b>Gestión Curricular</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organización Curricular</li> <li>➤ Preparación de la Enseñanza</li> <li>➤ Acción Docente en el Aula</li> <li>➤ Evaluación de la Implementación Curricular</li> </ul>
<b>Convivencia Escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Convivencia Escolar en función del PEI</li> <li>➤ Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes.</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recursos Humanos.</li> <li>➤ Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</li> <li>➤ Procesos de Soportes y Servicios</li> </ul>

### 4.2 Niveles de Evaluación de las Áreas de procesos.

Los niveles de evaluación se expresan en una escala que representaniveles específicos de la calidad de la práctica o de la ausencia de una práctica escolar. Se expresa en valores (0 al 5) con sus respectivas descripciones.

*“Para determinar el nivel de instalación de cada uno de los Descriptores se utiliza la siguiente escala, la que debe ser complementada con los comentarios o*

*datos recolectados a través de instrumentos o documentos de cada establecimiento para su análisis”:*

<b>Valor</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descriptor de las Dimensiones</b>
0	No hay evidencias	No hay evidencias documentales, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia del descriptor. Éste no está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento.
1	Existen evidencias con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad	Se declara su existencia; sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El descriptor está obsoleto o es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.
2	Práctica sistemática con despliegue parcial.	Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el Descriptor no ha sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento de los resultados.
3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados.	Se declara su existencia; su aplicación ha sido frecuente; la información sobre el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados.
4	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados, evaluada y mejorada	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática; la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento los resultados.
5	Práctica sistemática	Se declara su existencia; su aplicación es

		<p>sistemática y la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.</p>
--	--	---

#### 4.3 Diagnóstico situación inicial de la Escuela N° 167 “Ramón Guiñez” de Pucón

VALOR	CATEGORIA
0	No hay evidencias.
1	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevante para la comunidad.
2	Práctica sistemática con despliegue parcial.
3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados.
4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.
5	Práctica efectiva.

Área Liderazgo						
a. Visión Estratégica y Planificación						
Práctica	0	1	2	3	4	5
Existen prácticas de Planificación del Establecimiento				x		
Revisión y actualización del PEI, de acuerdo con las necesidades		x				
Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo con los Objetivos y Metas Institucionales.			x			
<p><b>Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:</b> en este punto, lo más débil es la práctica de revisar y mejorar constantemente el PEI.</p> <p>Lo segundo, es el liderazgo efectivo de las autoridades del establecimiento para que las actividades programadas estén encausadas de acuerdos objetivos y metas del colegio, lo cual sólo se hace en forma parcial.</p> <p>Sugerencias: Se debería establecer un protocolo conocido, con un calendario de revisión de la eficacia del PEI por parte de la comunidad educativa, en reuniones establecidas en dicho calendario y posteriormente escuchar o diseñar propuestas de mejora.</p>						

Área Liderazgo

<b>b. Conducción y Guía</b>						
<b>Práctica</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Prácticas del director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer los logros de los objetivos y del PEI.				x		
Existen prácticas para asegurar que el director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.	x					
<p><b>Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:</b>            La mayor debilidad en este aspecto es la ausencia de prácticas de evaluación de desempeño por parte del director y el equipo directivo.            Sugerencias: Se deberían establecer algunos indicadores objetivos de la gestión del director y el equipo directivo, para que ellos puedan evaluar propio desempeño y establecer medidas de corrección.</p>						

<b>Área Liderazgo</b>						
<b>c.- Información y Análisis.</b>						
<b>Práctica</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre docente, el personal del establecimiento, los padres y alumnos.		x				
Existen rendiciones de cuenta pública, efectuadas, por la Dirección escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del Plan Anual.	x					
<p><b>Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:</b>            Claramente en este punto se debe implementar la rendición de cuenta pública de la dirección escolar para que la comunidad educativa pueda informarse del cumplimiento del programa educativo y aquellos aspectos que requieren una mejora.            El clima institucional es también un aspecto que debe mejorarse, promoviendo actividades o instancias de diálogo que permitan superar los problemas de convivencia en el establecimiento, y lograr una mayor cooperación de los padres en beneficio de la educación de sus hijos.</p> <p>Sugerencias:            La cuenta pública anual de la dirección escolar debería estar establecida en el reglamento del establecimiento para entregarse anualmente en base a un protocolo formal. Esto permitiría que la comunidad escolar se informara de las actividades y los problemas del establecimiento y que los apoderados se encontrarán más involucrados con la actividad educativa.</p> <p>El clima institucional debería ser supervisado por una instancia dentro de la comunidad educativa, ya que es un aspecto fundamental para el buen desempeño de los docentes y el aprendizaje de los alumnos. En caso necesario se debería pedir el apoyo de un profesional para manejar situaciones específicas y asegurar el cumplimiento del reglamento de convivencia.</p>						

Área Gestión Curricular						
a.- Organización curricular						
Práctica	0	1	2	3	4	5
Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEL, Calendarización				x		
Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los OFCMO			x			
<p><b>Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:</b>            La práctica más débil se refiere a la necesidad de establecer una coherencia entre los ciclos y niveles, en la práctica y el progreso de los OFCMO.</p> <p>Sugerencias: También para mejorar esta práctica sería conveniente establecer indicadores objetivos para monitorear la coherencia necesaria entre los ciclos y niveles, y el cumplimiento de los OFCMO. Los encargados del monitoreo debería ser el equipo técnico del establecimiento.</p>						

Área Gestión Curricular						
b. Preparación para la Enseñanza						
Práctica	0	1	2	3	4	5
Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.			x			
Existen prácticas para fortalecer las estrategias de enseñanza de los docentes				x		
Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñada por los docentes			x			

**Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:**

También en este aspecto se aprecian problemas de coherencia, mostrando dos puntos en los cuales se deben mejorar las prácticas.

El primero se refiere a asegurar la articulación y la coherencia de los diseños de enseñanza que realizan los docentes, de manera que satisfagan realmente las necesidades de sus estudiantes.

El segundo se refiere a la necesidad de coherencia entre los procedimientos de evaluación del aprendizaje y las estrategias de enseñanza aplicadas.

Sugerencias: Los logros del aprendizaje deberían ser monitoreados en forma más focal y personalizada por parte del equipo técnico y la dirección del establecimiento, para aplicar medidas correctivas a los procedimientos de evaluación y los diseños de enseñanza de los docentes cuando se identifique un problema de aprendizaje por parte de los alumnos o de alguno de ellos forma particular.

**Área Gestión Curricular****c.- Acción Docente en el aula**

<b>Práctica</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.				x		
Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.			x			
Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo con las necesidades de los aprendizajes los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.			x			

**Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:**

En este punto se observó una debilidad en cuanto a las prácticas que permitan que exista coherencia entre los diseños de enseñanza y el espacio educativo, de forma que satisfaga las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

La segunda práctica necesaria de corregir se refiere a apoyar a los docentes y a motivarlos para que mantengan expectativas altas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes, de forma de mantener su compromiso de un alto esfuerzo en las actividades de enseñanza.

Sugerencias: Se deben establecer reuniones periódicas de reforzamiento a los docentes, para cuidar que mantengan el nivel de motivación necesario para entregar la información requerida en el aprendizaje y a su vez, para motivar también a los estudiantes. La coherencia mencionada debería ser motivo de estudio responsabilidad por parte del equipo técnico.

<b>Área Gestión curricular</b>						
<b>d.- Evaluación de la Implementación Curricular</b>						
<b>Práctica</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles de educacionales.	x					
Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos ciclos y subciclos, establecidos en el Marco Curricular.		x				
Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.		x				
<p><b>Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:</b></p> <p>En este aspecto de la gestión curricular existe una clara deficiencia en los tres puntos evaluados, con una menor evaluación para las prácticas destinadas a evaluar la cobertura curricular. Sin embargo, también es necesario destacar las falencias en cuanto a la evaluación de los logros en los diferentes ciclos y la ausencia prácticamente de instancias de reflexión que permitan efectuar las mejoras necesarias en la implementación del currículo.</p> <p>Sugerencias: Se deben establecer reuniones periódicas, que pueden ser mensuales, dirigidas por el equipo técnico, para evaluar y realizar las correcciones necesarias al currículo. En estas mismas reuniones se debe consultar a los docentes con respecto a la cobertura curricular y a los logros de aprendizaje, para que el equipo técnico entregue las sugerencias para efectuar las correcciones necesarias.</p>						

<b>Área Convivencia Escolar</b>						
<b>a.- Convivencia Escolar en función del PEI</b>						
<b>Práctica</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional			x			
Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos			x			
<p><b>Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:</b></p> <p>Los dos puntos evaluados caso, presentan un nivel deficiente. Ambos deberían ser mejorados en el sentido de consensuar normas para manejar los conflictos dentro del establecimiento. Y por otra parte también para involucrar a las familias en la implementación del PEI y las actividades y logros del aprendizaje de sus hijos.</p> <p>Sugerencias: Estas prácticas se refieren a un tema ya tratado con respecto a la convivencia y el clima escolar, que debe corregirse mediante el mejoramiento y cumplimiento del reglamento de convivencia, la implementación de instancias de resolución de conflictos.</p>						

Los padres y apoderados deben ser comprometidos con el colegio mediante una acogida a reuniones informativas y de convivencia, que los motive y les asegure que sus inquietudes serán respondidas.

<b>Área Convivencia Escolar</b>						
<b>b.- Formación Personal y apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes.</b>						
<b>Práctica</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.				x		
Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.				x		
Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.				x		
<p><b>Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:</b></p> <p>En este caso, los tres puntos evaluados se encuentran en un nivel medio que debería ser mejorados, dependiendo de la disponibilidad de recursos en el establecimiento. Sin duda lo ideal es optimizar estos puntos para mejorar los logros de aprendizaje inserción social de los estudiantes.</p> <p>Sugerencias: el psicólogo escolar debe efectuar las recomendaciones necesarias para que el profesor jefe considere las necesidades sociales de sus estudiantes en el diseño metodológico de sus clases. También debería colaborar para resolver las dificultades de aprendizaje de los alumnos.</p> <p>Se debe establecer una instancia para difundir entre los alumnos sus alternativas de continuidad de estudios, y para facilitar la inserción laboral o social estableciendo contactos con empresas del sector y el trabajo de psicólogo escolar o trabajadora social.</p>						

<b>Área Gestión de Recursos</b>						
<b>a.- Recursos humanos</b>						
<b>Práctica</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.				x		
Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.		x				
<p><b>Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:</b>            En este punto, se visualiza una deficiencia en la coordinación de las metas individuales y grupales en relación con los objetivos institucionales. Es decir, se requieren prácticas que aseguren una mayor coherencia y cohesión entre las diferentes metas que pueden existir legítimamente en el establecimiento, con respecto a las metas generales y centralizadas.</p> <p>Sugerencia: esta es una labor que debe realizar eminentemente la dirección en su función de liderazgo, orientando a los docentes y los grupos existentes en el establecimiento, para que sus objetivos se encaucen dentro del marco de los objetivos generales del colegio.</p> <p>En las distintas instancias establecidas para evaluar los logros de aprendizaje de los alumnos, se deberían identificar las necesidades de perfeccionamiento de los docentes y paradocentes para cumplir con los objetivos y las actividades establecidas en el PEI.</p>						

<b>Área Gestión de Recursos</b>						
<b>b.- Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</b>						
<b>Práctica</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Existen prácticas para asegurar la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.			x			
Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.		x				
<p><b>Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:</b>            La mayor falencia se refiere a establecer prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros. El segundo punto también muestra una deficiencia portante que debe ser considerada, con respecto a la mantención que asegure el funcionamiento adecuado de materiales y equipos requeridos para la ejecución del PEI.</p> <p>Sugerencias: El equipo técnico o un encargado debe hacerse responsable de la mantención y operatividad de los equipos y materiales necesarios para la actividad académica.</p> <p>Deben existir indicadores que permitan monitorear el uso eficiente de los recursos financieros a través del año escolar, lo cual debe ser responsabilidad de la dirección del establecimiento.</p>						

<b>Área Gestión de Recursos</b>						
<b>c.- Procesos de soporte y servicio.</b>						
<b>Práctica</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Existen prácticas para asegurar los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.		x				
Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.		X				
<p>Este aspecto del manejo de recursos requiere ser potenciado. En ambos casos se muestra una baja evaluación y la necesidad de reforzar estas prácticas. Por lo tanto, deberían ser potenciadas aquellas prácticas destinadas a facilitar el acceso de los docentes a los soportes y servicios disponibles en el establecimiento. Y a ajustar estos recursos a los requerimientos de la comunidad educativa.</p> <p>Sugerencias: dentro de las reuniones mensuales programadas con los docentes, el equipo técnico debe solicitar información sobre los servicios y soportes necesarios para dar cumplimiento a sus actividades mensuales. A su vez, deben informar a los docentes de los soportes y servicios disponibles en ese momento, y eventualmente aquellos que entrarán en operación durante el mes en ejercicio una vez que hayan recibido la mantención o que se hayan adquirido</p>						

## 5 Análisis de los resultados

Para el Análisis de los resultados se consideró el Diagnóstico Institucional anterior, con aquellos descriptores de mayor y menor valoración. Se empleó la clasificación indicada por la Universidad.

<b>DIMENSIÓN: LIDERAZGO</b>			
<b>Subdimensión</b>	<b>DESCRIPTOR MAYOR VALORACIÓN</b>	<b>DESCRIPTOR MENOR VALORACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>
<b>Planificación y de Gestión Resultados</b>	Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.	Revisión y actualización del PEI, de acuerdo con las necesidades	Existen evidencias de que se llevan a cabo acciones de planificación institucional, como podría ser el Plan Anual Operativo y Calendarización. Sin embargo, no existe una regularidad ni formalidad eficiente para la revisión y actualización del PEI. La diferencia entre ambos descriptores es que, para el segundo caso, las actividades realizadas no se han empleado para la toma de decisiones.
<b>Liderazgo del Director</b>	Prácticas del director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer los logros de los objetivos y del PEI	Existen prácticas para asegurar que el director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño	El director y el equipo directivo realizan actividades de coordinación entre los diferentes equipos de la comunidad educativa para el cumplimiento del PEI, en una forma en que los resultados obtenidos sirven para la toma de decisiones. Sin embargo, con respecto a la evaluación de su empeño, el director y el equipo directivo evalúen su desempeño en una forma poco conocida e irrelevante para la comunidad educativa.
	La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre docente, el personal del establecimiento, los padres y alumnos	Existen rendiciones de cuenta pública, efectuadas, por la Dirección escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del Plan Anual	En ambos descriptores hay una clara falencia. Las actividades dirigidas al cuidado del clima organizacional se realizan en una forma parcial e irrelevante, que no se emplean la toma de decisiones. Con respecto a las rendiciones públicas de la dirección, no existen evidencias de que se lleven a cabo.

<b>Planificación y de Gestión de Resultados</b>	Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.		Se requiere mejorar la forma en que se aplica esta práctica, para constituir la en un procedimiento rutinario cuyos resultados se han empleado por otras instancias de la institución, con un impacto positivo.
---	--	--	---

<b>DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>			
<b>Subdimensión</b>	<b>DESCRIPTOR MAYOR VALORACIÓN</b>	<b>DESCRIPTOR MENOR VALORACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>
<b>Gestión curricular</b>	Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEL, Calendarización	Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los OFCMO	Existe una práctica sistemática de actividades para la articulación del Marco curricular, Plan de estudio, Plan anual, etc., Cuyos resultados se emplean para la toma de decisiones y el mejoramiento constante de la situación. En cambio, con respecto a la coherencia entre los ciclos y niveles para los OFMO la práctica sistemática parcial, no empleándose para la toma de decisiones.
<b>Enseñanza y Aprendizaje en el Aula</b>	Existen prácticas para fortalecer las estrategias de enseñanza de los docentes	Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.  Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñada por los docentes.	Las prácticas para fortalecer las estrategias docentes se aplican en forma frecuente y sus resultados se emplean para la toma de decisiones. En cambio, las prácticas para la coherencia de los diseños de enseñanza, y entre los procedimientos de evaluación y las estrategias de enseñanza, aunque se han aplicado en forma sistemática, sus resultados no se han empleado para la toma de decisiones.
	Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.	Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.	Las prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula se aplican en forma frecuente y sistemática, sus resultados se emplean para la toma de decisiones. En cambio, las prácticas para asegurar que los

		Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo con las necesidades de los aprendizajes los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.	docentes mantengan altas expectativas sobre sus estudiantes, y sobre el uso del espacio educativo de acuerdo con las necesidades, se han aplicado en forma sistemática, pero estos resultados no se han considerado en la toma de decisiones.
	Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos ciclos y subciclos, establecidos en el Marco Curricular. Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.	Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles de educacionales.	Esta dimensión es la más débil de la gestión curricular. Con respecto a la práctica para evaluar la cobertura curricular, no existen evidencias de este trabajo. En relación con las prácticas para evaluar los logros del aprendizaje en los diferentes ciclos, y para asegurar instancias de reflexión sobre la implementación curricular, se han aplicado en forma esporádica e irrelevante.
<b>Apoyo al desarrollo de los estudiantes</b>	Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.  Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.		Las actividades se han desarrollado en forma frecuente y los resultados de ellas han permitido tomar decisiones o emitir resoluciones tendientes a mejorar la situación. Pero sin introducir mejoras.

<b>DIMENSIÓN: FORMACIÓN Y CONVIVENCIA</b>			
<b>Subdimensión</b>	<b>DESCRIPTOR MAYOR VALORACIÓN</b>	<b>DESCRIPTOR MENOR VALORACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>
<b>Convivencia Escolar</b>	Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.	Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.	Respecto a la existencia de normas conocidas y consensuadas para solucionar conflictos en el establecimiento, se ha hecho en forma frecuente, pero no ha producido el impacto esperado. Este descriptor es el más débil de Convivencia Escolar.  Con respecto a las prácticas para involucrar a los padres en las actividades docentes, esto se ha hecho en forma frecuente y ha llevado a decisiones que buscan mejorar la situación.

<b>Formación</b>	Existen prácticas para promover la continuidad de estudios.	Las actividades se han desarrollado en forma frecuente y los resultados de ellas han permitido tomar decisiones o emitir resoluciones tendientes a mejorar la situación. En forma básica.
<b>Participación y Vida Democrática</b>	Existen prácticas para la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.	Las actividades se han desarrollado en forma frecuente y los resultados de ellas han permitido tomar decisiones o emitir resoluciones tendientes a mejorar la situación. En forma básica.

<b>DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS</b>			
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>DESCRIPTOR MAYOR VALORACIÓN</b>	<b>DESCRIPTOR MENOR VALORACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>
<b>Gestión de Personal</b>	Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.		En recursos humanos, debilidad se encuentra para las prácticas dirigidas a hacer congruentes con los objetivos situacionales, las metas individuales y grupales. Esto se hace solamente en forma ocasional, con una metodología no actualizada y sin que tenga un impacto sobre la toma de decisiones. Con respecto diagnóstico de las necesidades de docentes y para docentes para la implementación del PEI, la situación es mejor y se realiza en forma frecuente, siendo considerados estos resultados en la toma de decisiones.
<b>Gestión de Recursos Financieros</b>	Existen prácticas para asegurar la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.	Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.	El descriptor más débil se refiere a las prácticas para el uso eficiente de los recursos financieros, lo cual se ha hecho en forma esporádica, con metodologías no actualizadas con resultados que no han tenido un impacto relevante.  Evaluación es poco mejor para las prácticas estimadas a la mantención de los recursos materiales y tecnológicos, que se ha hecho en forma frecuente y los resultados han permitido tomar determinaciones destinadas a mejorar la situación.

<b>Gestión de los Recursos Educativos</b>	<p>Existen prácticas para asegurar los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.</p> <p>Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.</p>	<p>Las prácticas relativas a estos dos descriptores son deficientes, con una evaluación que indica su aplicación en forma esporádica, con metodologías no actualizadas y sin que los resultados de ello hayan tenido un impacto relevante.</p>
---	---	--

De este análisis, se incorporaron al Plan de Mejoramiento que se presenta a continuación, los descriptores con menor valoración por tratarse de aquellos que más urgentemente requerían de un mejoramiento.

## 6. Plan de mejoramiento

Dimensión	Objetivo	Meta
Liderazgo	Optimizar las directrices del establecimiento.	Incorporar al programa anual de trabajo la autoevaluación del equipo directivo y el mejoramiento continuo del PEI. Al primer año.
Gestión Pedagógica	Optimizar el nivel de enseñanza extremando el perfeccionamiento del curriculum, y el rendimiento de los docentes y los estudiantes.	Al primer año implementar las medidas propuestas para el cumplimiento de los objetivos de las diferentes subdimensiones.
Formación y Convivencia	Asegurar un clima organizacional sano, y mejorar las opciones de los estudiantes al egresar.	Evaluar y mejorar las capacidades del establecimiento para apoyar a los estudiantes y cuidar el ambiente institucional. Al primer y segundo año.
Gestión de Recursos	Asegurar la máxima eficiencia de los recursos humanos y materiales disponibles.	Al primer año, implementar instancias y/o medidas para optimizar las capacidades de los docentes, el manejo de los recursos económicos y el uso de los recursos educativos.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta
	Liderazgo del director	Establecer un sistema de mejora continua para el equipo directivo mediante una rendiciones públicas y auto evaluación.	Al término del primer semestre, incorporar al reglamento del colegio la obligatoriedad de la rendición anual del director y de la autoevaluación del equipo directivo.
	Planificación	Establecer un protocolo anual de revisión y actualización del PEI	En el transcurso del primer año, ejecutar e incorporar al programa anual de trabajo con los diferentes estamentos de la comunidad educativa para formular propuestas de mejora y actualización del PEI.
Gestión Pedagógica	Gestión curricular	Establecer la coherencia en el progreso de los OFCMO para los diferentes ciclos y niveles.	Para el 2º semestre del primer año, programar y comenzar a ejecutar reuniones de coordinación con la participación de los diferentes actores, para asegurar la congruencia entre las actividades realizadas por los docentes y el cumplimiento de los OFCMO.
	Enseñanza y aprendizaje en el Aula	Evaluación de la cobertura curricular lograda en los distintos niveles de educacionales	Al segundo semestre del 1º año, establecer en el plan de trabajo anual una reunión con los docentes de nivel para tratar este tema y una instancia de orientación a los docentes.
		Establecer la coherencia entre los diseños de enseñanza aplicados por los docentes y las necesidades de sus estudiantes.	El 2º semestre del primer año, programar y realizar reuniones de coordinación con diferentes actores, y capacitación, para garantizar la congruencia entre las actividades realizadas por los docentes y las necesidades de los estudiantes.
		Asegurar la coherencia entre los procedimientos de evaluación y las estrategias de enseñanza.	El 2º semestre del primer año se debe programar y realizar el control técnico de los procedimientos de evaluación empleados por los docentes, y eventualmente la capacitación, para asegurar que sean apropiados para las estrategias de enseñanza diseñadas.
		Motivar a los docentes a mantener un alto interés y nivel de enseñanza.	Establecer la contratación y ejecución al inicio de cada año, de talleres de motivación dirigidos a los docentes; comenzando el segundo semestre del primer año.
		Asegurar la administración del espacio educativo considerando las necesidades de los aprendizajes los estudiantes y los diseños de enseñanza.	Al primer semestre del primer año, se debe establecer una instancia de coordinación de la asignación del espacio educativo, de acuerdo a los requerimientos de los docentes.
	Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	Evaluar y actualizar los mecanismos de apoyo al desarrollo psicosocial de los estudiantes en forma personalizada.	Al primer semestre del primer año: <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar el actual procedimiento de apoyo psicosocial a los estudiantes por parte del psicólogo escolar, para una mejor aplicación en forma efectiva y personalizada.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta de la mejora a los profesores jefe y director, y validación del procedimiento.</li> </ul>
		<p>Evaluar y actualizar los procedimientos de apoyo a los estudiantes para solucionar sus problemas de aprendizaje en forma personalizada.</p>	<p>Al primer semestre del primer año:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar el actual procedimiento de apoyo en el aprendizaje a los estudiantes, para identificar sus debilidades y mejorarlas, para su aplicación posterior.</li> <li>Homogeneizar un procedimiento de trabajo, considerando las diferencias propias de los diferentes estudiantes.</li> <li>Validar este documento con los docentes.</li> </ul>
Formación y Convivencia	Formación	<p>Actualizar los procedimientos de apoyo para la continuidad de estudios.</p>	<p>Analizar las capacidades de apoyo a la continuidad de estudios y la inserción social y laboral de los estudiantes y complementarlo en base a las capacidades que ofrece el MINEDUC, la Municipalidad o otros actores de la red de contactos.</p>
	Convivencia	<p>Diseñar un mecanismo para asegurar el impacto de la aplicación de la normativa de solución de conflictos.</p>	<p>El primer semestre del primer año se debe actualizar la normativa de solución de conflictos. La normativa incorporará la aplicación obligatoria de las resoluciones del proceso, a otras instancias del establecimiento. Se dará a conocer la normativa</p>
	Participación y Vida Democrática	<p>Actualizar los procedimientos de apoyo para la inserción social y laboral de los estudiantes.</p>	<p>El segundo año, el equipo técnico debe realizar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar las capacidades de apoyo a la continuidad de estudios y la inserción social y laboral de los estudiantes.</li> <li>Identificar las necesidades de los estudiantes en estas áreas.</li> <li>Analizar las posibilidades de aumentar las capacidades mediante el apoyo de la Municipalidad, MINEDUC, Centros de Padres y Apoderados, y redes de apoyo externo.</li> </ul>

Gestión de Recursos	Gestión de Personal	Diagnosticar las necesidades de los docentes y paradoctentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI (3)	Durante el primer semestre, el equipo técnico realizará un diagnóstico de las capacidades de docentes y paradoctentes en relación al PEI y el resultado se empleará para programas de capacitación.
	Gestión de Recursos Económicos	Establecer procedimientos de control eficiente de los recursos financieros	El primer año se contratará una auditoría externa y asesoría financiera-contable, para un mayor control de los recursos.
	Gestión de Recursos Educativos	Establecer un procedimiento para que los soportes y servicios satisfagan los requerimientos de la comunidad educativa	El primer semestre, el equipo técnico realizará lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificará los requerimientos de soportes y servicios de la comunidad educativa.</li> <li>• Un catastro de la oferta disponible.</li> <li>• Diseñará un procedimiento expedito y digitalizado para que los docentes hagan llegar sus requerimientos al equipo directivo o responsable asignado.</li> </ul>
		Actualizar el sistema de registro de los soportes y servicios	El primer semestre se designará un responsable de mantener actualizado el registro. Y se establecerá un sistema de registro de acceso expedito para el Equipo Directivo y los docentes.

## 6 Bibliografía

- Agencia de Calidad de la Educación. (2022a). *Diagnóstico Integral de Aprendizajes*. <https://diagnosticointegral.agenciaeducacion.cl/>
- Agencia de Calidad de la Educación. (2022b). *Resultados Diagnóstico Integral de Aprendizaje 2021*. MINEDUC.
- Banco Central de Chile. (2021). *Región de la Araucanía. Chile Nuestro País* [Page]. Bcn.Cl. <https://www.bcn.cl/siit/nuestropais/region9>
- Bravo, M. C. (2022). *Creación de un PEI fundacional con enfoque reconstructivista y comunitario para la Corporación Sur Humano* [Tesis de magister inédita]. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Castro, F., Mazo, P., & Quintanilla, P. (2016). Instrumentos claves de la gestión escolar. El caso de la subvención escolar preferencial de Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 16(3), 97-128. <https://doi.org/10.15517/aie.v16i3.25958>
- Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas. (1997). *Proyecto Educativo Institucional*. MINEDUC.
- Dirección General de Educación. (2021). *Plan de Mejoramiento Educativo: Herramienta de planificación y gestión de la escuela Orientaciones técnicas para sostenedores y equipos escolares 2021*. MINEDUC.
- Dirección General de Educación. (2022). *Orientaciones para el Proceso de Planificación de la Mejora Educativa 2022*. MINEDUC.
- Escuela Ramón Guiñez. (2022). *Escuela Ramón Guiñez | sitio web escuela Ramón Guiñez Pucón*. <http://www.escuelaramonguinez.cl/>
- Gobierno Vasco, España. (2010). *Acciones para elaborar un plan de mejora*.
- Municipalidad de Pucón. (2016). *Actualización Plan de Desarrollo Comunal PLADECO 2016—2020*. SUBDERE.

Muñoz, N. (2013). *Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Liceo Carmela Carvajal de Prat* [Tesis de magister inédita]. Universidad Miguel de Cervantes.

## **7 Anexos**