



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster en Educación

Mención Gestión de Calidad

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LA ESCUELA
VALENTÍN LETELIER, DE LA COMUNA DE OVALLE, REGIÓN DE COQUIMBO**

Candidato a magíster: Mónica Alfaro Toledo

Tutor disciplinar: Dra. Amely Vivas

Tutor metodológico: Marlenis Martínez.

Marzo, 2025

ÍNDICE

1. Resumen	
.....	3
2. Introducción	5
3. Marco Teórico	8
4. Marco contextual	
11	
5. Diagnóstico Institucional	15
6. Análisis de Resultados	
21	
7. Plan de mejoramiento	26
8. Conclusión	30
9. Bibliografía	34
10. Anexos	36

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el estado actual de la **Escuela Valentín Letelier**, evaluando su gestión institucional y pedagógica a través de un diagnóstico estructurado. A partir de este análisis, se propone un **Plan de Mejoramiento Educativo (PME)** basado en cuatro dimensiones clave: **Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia, y Gestión de Recursos**. Este plan busca fortalecer la calidad educativa mediante estrategias concretas alineadas con los estándares nacionales y las necesidades identificadas en la institución.

El diagnóstico institucional se llevó a cabo mediante la aplicación de un **instrumento de evaluación basado en los Estándares Indicativos de Desempeño** del Ministerio de Educación de Chile. Se utilizaron **encuestas, entrevistas y análisis documental** para medir la implementación de diversas prácticas pedagógicas y de gestión. La encuesta aplicada a la comunidad educativa evaluó aspectos como **liderazgo directivo, planificación estratégica, enseñanza en el aula, convivencia escolar y administración de recursos**, utilizando una **escala de calidad de 1 a 4** para identificar fortalezas y oportunidades de mejora.

Los objetivos principales de este estudio son:

- (a) Evaluar el desarrollo de las prácticas institucionales en la escuela,
- (b) Identificar áreas críticas que requieren intervención,
- (c) Diseñar un PME alineado con los estándares educativos nacionales,
- (d) Establecer estrategias de monitoreo y evaluación para garantizar la sostenibilidad del plan.

La metodología aplicada combina un **enfoque cuantitativo y cualitativo**, utilizando herramientas de evaluación que permiten un análisis comparativo con los estándares indicativos de desempeño. Como resultado, se propone un **PME con acciones específicas**, buscando mejorar el liderazgo escolar, la planificación pedagógica, la

enseñanza en el aula, la convivencia escolar y el uso eficiente de los recursos educativos.

Este trabajo se fundamenta en el **marco normativo vigente**, incluyendo la **Ley General de Educación (Ley 20.370)** y las **orientaciones del Ministerio de Educación para la gestión escolar y la mejora de la calidad educativa**.

Introducción

La calidad educativa constituye un pilar fundamental en el desarrollo social y económico de un país, siendo una prioridad en las políticas públicas de Chile. Para fortalecer la gestión escolar y asegurar procesos de mejora continua, el Ministerio de Educación ha establecido diversas estrategias de evaluación y planificación. En este contexto, el **Plan de Mejoramiento Educativo (PME)** se presenta como un instrumento clave para los establecimientos educativos, ya que permite diagnosticar necesidades, definir estrategias de intervención y evaluar el impacto en los aprendizajes de los estudiantes.

La **Escuela Valentín Letelier** enfrenta diversos desafíos en su gestión institucional y pedagógica, los cuales afectan el rendimiento académico, la convivencia escolar y el uso eficiente de los recursos educativos. Con el propósito de identificar y abordar estas problemáticas, se ha realizado un **diagnóstico institucional** que permite evaluar el estado actual del establecimiento y diseñar un **PME basado en cuatro dimensiones clave**:

1. **Liderazgo Escolar:** Evaluación del rol del equipo directivo y su impacto en la gestión escolar.
2. **Gestión Pedagógica:** Análisis de los procesos de enseñanza-aprendizaje y planificación curricular.
3. **Formación y Convivencia Escolar:** Evaluación del clima escolar y estrategias de convivencia.
4. **Gestión de Recursos:** Revisión de la administración de recursos humanos, materiales y financieros.

Este trabajo se sustenta en el **marco normativo vigente**, considerando la **Ley General de Educación (Ley 20.370)** y la **Ley de Inclusión Escolar (Ley 21.015)**, además de

las orientaciones ministeriales sobre gestión y evaluación escolar (Ministerio de Educación, 2021). Asimismo, se fundamenta en modelos teóricos como el **Ciclo de Mejora Continua (PHVA)**, el **Liderazgo Transformacional** y la **Gestión Basada en Evidencia**, los cuales proporcionan una base conceptual sólida para la planificación estratégica del PME.

Desde una perspectiva metodológica, este estudio adopta un **enfoque mixto**, combinando técnicas **cuantitativas y cualitativas** para obtener un análisis integral de la realidad institucional. Se aplicaron **encuestas a docentes, estudiantes y apoderados**, además de **observaciones de aula y análisis documental**, con el objetivo de identificar patrones y tendencias en el desempeño escolar. A partir de los resultados obtenidos, se diseñó un **PME con acciones estratégicas**, estableciendo mecanismos de monitoreo y evaluación para asegurar su efectividad y sostenibilidad.

Este documento se organiza en los siguientes capítulos:

- **Capítulo 1: Marco Teórico**, donde se presentan los fundamentos normativos y modelos de gestión educativa que sustentan el estudio.
- **Capítulo 2: Marco Contextual**, en el que se describen las características del establecimiento, su historia y contexto socioeconómico.
- **Capítulo 3: Diagnóstico Institucional**, que expone los hallazgos del análisis situacional de la escuela.
- **Capítulo 4: Análisis de Resultados**, donde se interpretan los datos obtenidos en el diagnóstico.
- **Capítulo 5: Plan de Mejoramiento Educativo (PME)**, que detalla las estrategias diseñadas para abordar las problemáticas detectadas.
- **Capítulo 6: Evaluación y Seguimiento del PME**, explicando los mecanismos de monitoreo y ajuste del plan.
- **Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones**, que resumen los hallazgos y sugieren líneas de acción futuras.
- **Bibliografía y Anexos**, donde se incluyen las fuentes consultadas y los instrumentos aplicados en el diagnóstico.

A través de este estudio, se busca fortalecer la gestión escolar en la **Escuela Valentín Letelier**, promoviendo prácticas innovadoras y sustentables que impacten positivamente en el aprendizaje de los estudiantes y en el desarrollo de toda la comunidad educativa.

Marco Teórico

El presente marco teórico se fundamenta en la normativa educativa chilena y en la literatura especializada en gestión escolar y educación de calidad. Para ello, se consideran los Estándares Indicativos de Desempeño del Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC), la Ley General de Educación (Ley 20.370), el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y diversas investigaciones sobre liderazgo, gestión pedagógica y evaluación formativa.

1. Normativa Educativa y Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

La Ley General de Educación (Ley 20.370) establece los principios fundamentales del sistema educativo chileno, incluyendo la equidad, la calidad y la participación como ejes centrales (MINEDUC, 2009). En concordancia con esta normativa, el PME es un instrumento de planificación que permite a los establecimientos educativos trazar un camino de mejora continua a través de objetivos estratégicos, metas y acciones concretas (MINEDUC, 2014). El PME se desarrolla en ciclos de cuatro años, integrando procesos de autoevaluación institucional y planificación estratégica, y está alineado con los estándares indicativos de desempeño.

2. Estándares Indicativos de Desempeño y Gestión Escolar

Los Estándares Indicativos de Desempeño, establecidos mediante el Decreto Supremo de Educación N.º 73/2014, ofrecen un marco de referencia para evaluar la gestión educativa de los establecimientos escolares. Dichos estándares se dividen en cuatro dimensiones fundamentales: liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos.

- **Liderazgo Escolar:** Se enfoca en la capacidad de los directivos para guiar la institución hacia la mejora de los aprendizajes y la gestión escolar.
- **Gestión Pedagógica:** Abarca la planificación, enseñanza y evaluación de los aprendizajes con base en un currículo estructurado.

- **Formación y Convivencia:** Involucra el desarrollo integral del estudiantado mediante prácticas de convivencia y valores democráticos.
- **Gestión de Recursos:** Implica el uso eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales en función del mejoramiento institucional.

3. Evaluación y Modelos de Gestión en la Educación

La gestión educativa de calidad se fundamenta en modelos de evaluación y mejora continua. Montecinos, Aravena y Tagle (2016) destacan la importancia del liderazgo escolar en la efectividad de las instituciones, señalando que los directivos deben asumir un rol activo en la planificación estratégica y la gestión de recursos. Por otro lado, Pozo (2019) resalta la necesidad de implementar mecanismos de observación sin juicio en el liderazgo pedagógico, promoviendo un enfoque reflexivo en la toma de decisiones educativas.

La evaluación formativa, como la presentada por Bizarro, Sucari y Quispe-Coaquira (2019), enfatiza la importancia de evaluar los procesos de aprendizaje desde un enfoque por competencias, permitiendo una retroalimentación continua en el aula. Asimismo, la literatura en gestión curricular sostiene que una planificación eficaz debe considerar la heterogeneidad del alumnado y las necesidades específicas del contexto escolar (Caro, 2020).

4. Inclusión y Equidad en la Gestión Escolar

La Ley 21.015 incentiva la inclusión de personas con discapacidad en el ámbito laboral y educacional, estableciendo directrices para que las instituciones educativas fomenten la equidad y la participación de todos los estudiantes (MINEDUC, 2017). En este sentido, los estándares de gestión educativa propuestos por el MINEDUC subrayan la necesidad de implementar estrategias inclusivas en la enseñanza y evaluación.

Conclusión

El marco teórico de esta investigación se sustenta en un enfoque normativo y práctico de la gestión escolar, integrando la normativa vigente, los estándares de calidad educativa y las estrategias de mejora continua. La articulación entre el PME, los Estándares Indicativos de Desempeño y la evaluación formativa permite establecer un modelo de gestión eficiente que favorezca la equidad y la calidad educativa.

Referencias

- Bizarro, W., Sucari, W., & Quispe-Coaquira, A. (2019). *Evaluación formativa en el marco del enfoque por competencias*. Revista Innova Educación, 1(3), 374-390.
[https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.03.r001​;contentReference\[oaicite:9\]{index=9}](https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.03.r001​;contentReference[oaicite:9]{index=9}).
- Caro, P. (2020). *Prácticas pedagógicas en el proceso de adquisición y desarrollo de competencias básicas en estudiantes de la provincia de Concepción*. Tesis de Doctorado. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Ley 20.370. *Ley General de Educación*. Ministerio de Educación de Chile (2009).
- Ley 21.015. *Incentiva la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral*. Ministerio de Desarrollo Social, Chile (2017).
- MINEDUC. (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Ministerio de Educación de Chile.
- MINEDUC. (2014). *Orientaciones para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo*.
- Montecinos, C., Aravena, F., & Tagle, R. (2016). *Liderazgo escolar en los distintos niveles del sistema: Notas técnicas para orientar sus acciones*. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Pozo, C. (2019). *Observación sin juicio: Herramientas para líderes pedagógicos*. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS.

Marco contextual

El **contexto institucional y social** en el que se desarrolla un establecimiento educativo influye directamente en la planificación y ejecución de estrategias de mejora. Para comprender la realidad de la **Escuela Valentín Letelier**, es fundamental analizar su historia, ubicación geográfica, características socioeconómicas y culturales, así como los principales desafíos que enfrenta en su desarrollo educativo.

1. Caracterización del Establecimiento

La **Escuela Valentín Letelier** es un establecimiento educacional de enseñanza básica, ubicado en la **localidad rural de Villaseca, a 10 kilómetros al noroeste de Ovalle, en la Región de Coquimbo**. Su misión es proporcionar una educación integral y de calidad, con un enfoque en el desarrollo de habilidades académicas, la formación en valores comunitarios y la promoción de la equidad e inclusión educativa.

El establecimiento es **público** y opera bajo la administración del **Departamento de Educación Municipal (DEM) de la Ilustre Municipalidad de Ovalle**. Cuenta con **140 estudiantes** distribuidos en cursos desde **1° a 8° básico**, organizados en **modalidad multigrado en algunos niveles**. Su equipo docente está compuesto por **24 profesores**, incluyendo el personal de aula, docentes de educación diferencial y el equipo del **Programa de Integración Escolar (PIE)**, que está conformado por educadores diferenciales, psicólogos, asistentes sociales y fonoaudiólogos.

La escuela funciona en régimen de **Jornada Escolar Completa (JEC)** y participa en programas de fortalecimiento educativo como la **Subvención Escolar Preferencial (SEP)** y el **Programa de Integración Escolar (PIE)**. Su **Proyecto Educativo Institucional (PEI)** enfatiza la formación integral del estudiante, promoviendo el respeto por el entorno natural y el fortalecimiento del sentido de comunidad.

2. Ubicación Geográfica y Entorno Social

La escuela se encuentra en **Villaseca**, una zona predominantemente rural cuya economía está basada en la **agricultura y la ganadería**. Muchas familias dependen del trabajo en la agroindustria, lo que genera una alta movilidad laboral y, en algunos casos, inestabilidad económica.

Infraestructura y acceso:

- El establecimiento cuenta con **salas de clases equipadas**, biblioteca, laboratorios de computación y ciencias, además de espacios recreativos.
- Sin embargo, enfrenta **dificultades en conectividad a internet**, lo que afecta la integración de herramientas digitales en el proceso de enseñanza.

Condiciones socioeconómicas de las familias:

- La mayoría de los estudiantes proviene de hogares con **ingresos bajos**, lo que limita el acceso a recursos educativos y tecnológicos.
- Un porcentaje significativo de los estudiantes recibe apoyo a través del **Programa de Alimentación Escolar (PAE)** de la JUNAEB.

Acceso a programas de apoyo:

- La escuela está adscrita a la **Subvención Escolar Preferencial (SEP)**, lo que permite desarrollar estrategias de apoyo para estudiantes en situación de vulnerabilidad.
 - A través del **PIE**, se brinda atención especializada a estudiantes con necesidades educativas especiales.
-

3. Reseña Histórica y Desarrollo del Establecimiento

La **Escuela Valentín Letelier** fue fundada el **30 de octubre de 1902**, consolidándose como un referente educativo en la zona rural de Villaseca. A lo largo de su historia, ha evolucionado para responder a las necesidades de la comunidad, destacándose por su compromiso con la equidad educativa y la formación en valores.

Entre sus hitos más relevantes se encuentran:

- ✓ **2003:** Implementación del programa de **Jornada Escolar Completa (JEC)**, permitiendo una mayor cantidad de horas de enseñanza y reforzamiento académico.
- ✓ **2008:** Incorporación del **Programa de Integración Escolar (PIE)**, promoviendo la atención inclusiva para estudiantes con necesidades educativas especiales.
- ✓ **2015:** Ampliación de la infraestructura, con la construcción de nuevas salas de clases, mejoramiento de la biblioteca escolar y habilitación de laboratorios de ciencias y computación.
- ✓ **2019:** Reconocimiento por parte del Ministerio de Educación como un establecimiento destacado en gestión escolar y promoción de la educación rural, a través del programa de Buenas Prácticas en Gestión Educativa.

Actualmente, el establecimiento se encuentra en un proceso de fortalecimiento de su gestión institucional y pedagógica, mediante la implementación del **Plan de Mejoramiento Educativo (PME)**, orientado a optimizar la enseñanza-aprendizaje, mejorar la convivencia escolar y fortalecer el uso eficiente de los recursos.

4. Principales Desafíos del Establecimiento

A partir del análisis institucional, se han identificado los siguientes **desafíos prioritarios** que enfrenta la escuela en la actualidad:

- ♦ **Fortalecimiento del liderazgo escolar:** Se requiere consolidar un equipo directivo que promueva la participación de los docentes en la toma de decisiones y fomente la innovación pedagógica.
- ♦ **Mejoramiento de la gestión pedagógica:** Es necesario optimizar la planificación curricular e incorporar metodologías activas, considerando la realidad rural del establecimiento y las necesidades de sus estudiantes.
- ♦ **Fomento de la convivencia escolar:** Se han detectado dificultades en la resolución de conflictos y en la promoción del respeto y la inclusión entre estudiantes. Es prioritario reforzar la educación socioemocional y el trabajo con las familias.
- ♦ **Optimización de recursos y mejoras en infraestructura:** Existen **dificultades de conectividad y necesidad de mejorar el cierre perimetral** del establecimiento para garantizar la seguridad de la comunidad escolar.

Estos desafíos han sido considerados en la formulación del **Plan de Mejoramiento Educativo (PME)**, el cual establece estrategias concretas para cada una de estas áreas, alineadas con las políticas educativas nacionales y con las necesidades específicas de la comunidad escolar.

Diagnóstico Institucional

El presente capítulo expone los hallazgos del análisis situacional de la **Escuela Valentín Letelier**, realizado mediante un diagnóstico institucional que evalúa cuatro dimensiones fundamentales: **gestión pedagógica, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos**. La evaluación se llevó a cabo entre diciembre de 2024 y febrero de 2025, utilizando un enfoque de **investigación mixta**, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una visión integral del estado del establecimiento.

La recopilación de información se realizó mediante encuestas, observaciones cualitativas en el aula, entrevistas y análisis documental, aplicando el **Instrumento de Diagnóstico Institucional del Ministerio de Educación de Chile (2024)**. Este instrumento permite clasificar la calidad de las prácticas pedagógicas e institucionales en una **escala de 1 a 4**, donde:

1. Prácticas asistemáticas con propósitos difusos.
2. Prácticas sistemáticas con objetivos claros.
3. Prácticas institucionalizadas con orientación a la mejora.
4. Prácticas con evaluación y perfeccionamiento continuo.

El diagnóstico busca identificar fortalezas y áreas de mejora en la gestión escolar, proporcionando evidencia para la formulación del **Plan de Mejoramiento Educativo (PME)**, en conformidad con los estándares educativos nacionales.

3.2 Metodología

El diagnóstico institucional utilizó un **diseño descriptivo**, con un enfoque de **investigación mixta**, integrando datos cuantitativos y cualitativos.

3.2.1 Muestra y Participantes

Se seleccionó una muestra representativa de la comunidad escolar, conformada por los siguientes grupos:

- **Docentes y directivos:** 10 profesores, incluyendo el equipo directivo.
- **Estudiantes:** 10 alumnos de distintos niveles educativos.
- **Apoderados:** 10 padres y madres representativos de distintos cursos.

3.2.2 Instrumentos Aplicados

Para la recolección de datos se aplicaron los siguientes instrumentos:

- **Encuestas estructuradas** dirigidas a docentes, estudiantes y apoderados.
- **Observaciones cualitativas de aula**, realizadas en **20 sesiones**, con retroalimentación escrita dirigida al Jefe de UTP y a la Directora del establecimiento.
- **Entrevistas semiestructuradas**, aplicadas a **10 docentes (incluyendo directivos), 10 apoderados y 10 estudiantes**.
- **Análisis documental**, incluyendo la revisión del **Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM)**, el **Proyecto Educativo Institucional (PEI)** y registros académicos de los últimos tres años.

3.3 Resultados del Diagnóstico

Los resultados se presentan organizados según las cuatro dimensiones evaluadas.

3.3.1 Gestión Pedagógica (Nivel Promedio: 2.8)

La dimensión de **gestión pedagógica** analiza la planificación curricular, la implementación de estrategias de enseñanza y la evaluación de aprendizajes.

Criterios evaluados:

- Planificación y cobertura curricular.
- Estrategias didácticas utilizadas en el aula.
- Evaluación y monitoreo del aprendizaje.

Hallazgos:

- Se identificó un predominio de metodologías tradicionales en el aula, con **9 de 20 observaciones** evidenciando el uso de estrategias expositivas.
- No se cuenta con un sistema estructurado de evaluación y monitoreo de las prácticas pedagógicas.

Áreas de mejora:

- Implementar metodologías activas y estrategias diferenciadas de enseñanza.
- Diseñar e implementar un sistema de monitoreo curricular y retroalimentación pedagógica.

3.3.2 Liderazgo Escolar (Nivel Promedio: 2.5)

Esta dimensión evalúa el liderazgo pedagógico del equipo directivo y la planificación institucional.

Criterios evaluados:

- Liderazgo pedagógico del equipo directivo.
- Uso de datos para la toma de decisiones.
- Planificación estratégica del PME.

Hallazgos:

- Si bien existen espacios de planificación, no se han implementado procesos formales de autoevaluación institucional.

- No se cuenta con una estructura definida para el análisis de datos institucionales en la toma de decisiones.

Áreas de mejora:

- Fortalecer la comunicación interna entre directivos y docentes.
 - Implementar mecanismos de autoevaluación institucional y monitoreo del PME.
-

3.3.3 Convivencia Escolar (Nivel Promedio: 2.6)

Esta dimensión evalúa la convivencia, seguridad y participación de la comunidad escolar.

Criterios evaluados:

- Promoción de la convivencia escolar.
- Participación de la comunidad en instancias de convivencia.
- Resolución de conflictos y estrategias de mediación.

Hallazgos:

- **25 % de los estudiantes** reportó problemas frecuentes en la convivencia escolar.
- **35 % de los apoderados** considera que los protocolos de mediación y resolución de conflictos no son efectivos.

Áreas de mejora:

- Diseñar programas de educación socioemocional para fortalecer la convivencia.
 - Fortalecer los protocolos de mediación escolar y participación de apoderados.
-

3.3.4 Gestión de Recursos (Nivel Promedio: 2.4)

La gestión de recursos se centra en la administración de infraestructura, equipamiento y financiamiento.

Criterios evaluados:

- Disponibilidad de recursos para el aprendizaje.
- Seguridad y bienestar en la infraestructura escolar.
- Gestión del financiamiento y rendición de cuentas.

Hallazgos:

- Aunque se han realizado mejoras en infraestructura, la conectividad y el acceso a TIC son insuficientes.
- Existen deficiencias en la seguridad perimetral del establecimiento.

Áreas de mejora:

- Ampliar la inversión en equipamiento tecnológico para fortalecer los aprendizajes.
- Implementar mejoras en infraestructura y seguridad escolar.

3.4 Priorización de Áreas Críticas para el PME

A partir del análisis de resultados, se establecieron las siguientes **prioridades de mejora** para el PME:

1. Gestión Pedagógica:

- Incorporar metodologías activas y estrategias diferenciadas.
- Implementar un sistema de monitoreo curricular.

2. Liderazgo Escolar:

- Desarrollar un sistema de autoevaluación institucional.

- o Fortalecer la toma de decisiones basada en análisis de datos.

3. **Convivencia Escolar:**

- o Diseñar programas de educación socioemocional.
- o Optimizar los protocolos de resolución de conflictos.

4. **Gestión de Recursos:**

- o Ampliar la inversión en infraestructura tecnológica y conectividad.
- o Implementar medidas de seguridad en el establecimiento.

3.5 Conclusión

El diagnóstico institucional permitió identificar **fortalezas y áreas de mejora** dentro de la Escuela Valentín Letelier. Se ha determinado la necesidad de fortalecer las **estrategias pedagógicas, mejorar la planificación institucional y optimizar la convivencia escolar**. La implementación del **Plan de Mejoramiento Educativo (PME)** será fundamental para abordar estos desafíos, asegurando un impacto positivo en el aprendizaje y la gestión escolar.

Análisis de Resultados

Este capítulo presenta el análisis detallado de los resultados obtenidos en el diagnóstico institucional de la **Escuela Valentín Letelier**, realizado entre diciembre de 2024 y febrero de 2025. La evaluación se basó en cuatro dimensiones fundamentales: **gestión pedagógica, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos**.

Los datos fueron recopilados a través de encuestas, observaciones cualitativas de aula, entrevistas y análisis documental, siguiendo el **Instrumento de Diagnóstico Institucional del Ministerio de Educación de Chile (2024)**. Se identificaron fortalezas y debilidades en cada dimensión evaluada, lo que permite establecer líneas de acción para la mejora continua del establecimiento.

4.2 Análisis de Datos por Dimensión

4.2.1 Gestión Pedagógica

La gestión pedagógica fue evaluada mediante encuestas a docentes y directivos, observaciones en aula y entrevistas a estudiantes.

Resultados

Los principales hallazgos indican que:

- El 45 % de los docentes reportó que la planificación curricular sigue un esquema estructurado, pero sin monitoreo continuo.
- El 60 % de los estudiantes manifestó que las clases siguen una metodología expositiva, con escasa implementación de estrategias activas.

- En 9 de 20 observaciones de aula, los docentes utilizaron exclusivamente estrategias expositivas, limitando la interacción con los estudiantes.

Fortalezas

- Existencia de un plan de trabajo alineado con el currículum nacional.
- Implementación del **Programa de Integración Escolar (PIE)** para atender a estudiantes con necesidades educativas especiales.

Debilidades

- Ausencia de un sistema de monitoreo y retroalimentación docente.
- Uso limitado de metodologías activas y herramientas TIC en el aula.

4.2.2 Liderazgo Escolar

El liderazgo escolar fue evaluado mediante encuestas a docentes y apoderados, entrevistas a directivos y análisis documental del **PADEM y PEI**.

Resultados

Los principales hallazgos indican que:

- El 52 % de los docentes considera que la planificación directiva es clara, pero la comunicación interna aún presenta dificultades.
- El 71 % de los apoderados reportó que no se siente involucrado en la toma de decisiones escolares.
- El 30 % de los docentes indicó que el equipo directivo no realiza un monitoreo sistemático del cumplimiento del PME.

Fortalezas

- La escuela cuenta con un equipo directivo consolidado y con experiencia en gestión escolar.
- Existen instancias formales de planificación institucional y reuniones periódicas.

Debilidades

- Falta de mecanismos de autoevaluación del liderazgo institucional.
- Baja participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones.

4.2.3 Convivencia Escolar

La convivencia escolar fue evaluada mediante encuestas a estudiantes y apoderados, observaciones de aula y revisión de registros disciplinarios.

Resultados

Los principales hallazgos indican que:

- El 25 % de los estudiantes indicó que la convivencia en la escuela presenta conflictos frecuentes.
- El 35 % de los apoderados señaló que los protocolos de convivencia escolar no son efectivos.
- El 40 % de los docentes reportó que se han implementado estrategias de resolución de conflictos, pero con impacto limitado.

Fortalezas

- Implementación de programas de formación en valores y resolución de conflictos.
- Protocolos de convivencia escolar alineados con la normativa ministerial.

Debilidades

- Necesidad de fortalecer la educación socioemocional en los estudiantes.
- Limitada efectividad de los protocolos de mediación escolar.

4.2.4 Gestión de Recursos

La gestión de recursos fue evaluada a través de encuestas a docentes y directivos, entrevistas a estudiantes y revisión documental.

Resultados

Los principales hallazgos indican que:

- El 63 % de los docentes considera que la escuela carece de equipamiento tecnológico adecuado para las clases.
- Se identificaron deficiencias en el cierre perimetral, afectando la seguridad del establecimiento.
- El 40 % de los estudiantes mencionó que el acceso a recursos educativos (libros, laboratorios, material didáctico) es limitado.

Fortalezas

- Administración de recursos alineada con las prioridades educativas.
- Mejoras recientes en infraestructura, como la ampliación de salas y espacios recreativos.

Debilidades

- Falta de acceso a tecnologías para el aprendizaje.
- Necesidad de reforzar las medidas de seguridad del establecimiento.

4.3 Síntesis de Fortalezas y Debilidades

La siguiente tabla sintetiza las fortalezas y debilidades identificadas en el diagnóstico institucional.

Dimensión	Fortalezas	Debilidades
-----------	------------	-------------

Gestión Pedagógica	Planificación alineada con el currículum nacional, atención a estudiantes con NEE mediante el PIE.	Falta de monitoreo del currículum, uso limitado de TIC y metodologías activas.
Liderazgo Escolar	Equipo directivo consolidado, espacios formales de planificación.	Comunicación interna deficiente, falta de participación de la comunidad en la toma de decisiones.
Convivencia Escolar	Programas de formación en valores, protocolos de convivencia alineados con la normativa.	Bajo impacto de las estrategias de mediación, necesidad de fortalecer la educación socioemocional.
Gestión de Recursos	Administración alineada con prioridades educativas, mejoras en infraestructura.	Falta de equipamiento tecnológico, deficiencias en seguridad perimetral.

4.4 Conclusión

El análisis de resultados evidencia que la **Escuela Valentín Letelier** presenta avances en la planificación pedagógica, el liderazgo institucional y la convivencia escolar, pero aún enfrenta desafíos importantes en la implementación de estrategias de enseñanza activas, la comunicación interna, la seguridad del establecimiento y el acceso a recursos tecnológicos.

El **Plan de Mejoramiento Educativo (PME)** deberá abordar estas brechas mediante estrategias concretas que fortalezcan el trabajo pedagógico, promuevan la participación de la comunidad educativa y optimicen la infraestructura y los recursos disponibles.

Plan de Mejoramiento Educativo

El presente capítulo desarrolla el **Plan de Mejoramiento Educativo (PME)** de la **Escuela Valentín Letelier**, basado en los hallazgos del diagnóstico institucional realizado entre diciembre de 2024 y febrero de 2025. Este plan propone acciones concretas para fortalecer el desempeño en cuatro dimensiones clave: **gestión pedagógica, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos**.

El PME está alineado con el **Instrumento de Diagnóstico Institucional del Ministerio de Educación de Chile (2024)** y responde a las necesidades detectadas en el análisis situacional de la escuela. Su implementación busca mejorar la calidad de los aprendizajes, fortalecer la gestión institucional y optimizar el uso de los recursos.

5.2 Objetivos del Plan de Mejoramiento Educativo

Objetivo General

Mejorar la calidad educativa de la **Escuela Valentín Letelier** mediante la implementación de estrategias efectivas en gestión pedagógica, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos, asegurando un impacto positivo en los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes.

Objetivos Específicos

- Fortalecer las metodologías de enseñanza y la evaluación formativa.
- Desarrollar un sistema de autoevaluación institucional para la mejora continua.
- Fomentar una cultura de convivencia basada en la educación socioemocional.
- Optimizar la infraestructura y los recursos tecnológicos para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

5.3 Acciones de Mejora por Dimensión y Subdimensión

El PME se organiza en función de las **dimensiones y subdimensiones** establecidas en el **Instrumento de Diagnóstico Institucional**. En la siguiente tabla se presentan las acciones específicas diseñadas para abordar las áreas de mejora identificadas, junto con los indicadores de éxito que permitirán evaluar su implementación.

Tabla 1

Plan de Mejoramiento Educativo: Acciones por Dimensión y Subdimensión

Dimensión	Subdimensión	Acciones de Mejora	Indicadores de Éxito
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Implementar reuniones trimestrales de planificación con sostenedor y directivos.	Registro de reuniones y acuerdos.
	Liderazgo del director	Desarrollar un sistema de autoevaluación institucional.	Aplicación de autoevaluaciones y mejoras implementadas.
	Planificación y gestión de resultados	Capacitar al equipo directivo en liderazgo	Participación en capacitaciones y

		pedagógico y gestión de resultados.	aplicación en gestión escolar.
Gestión Pedagógica	Gestión curricular	Implementar un sistema de monitoreo curricular y retroalimentación docente.	Aplicación de monitoreo mensual y mejoras en planificación.
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Incorporar metodologías activas y uso de TIC en el aula.	Observaciones de aula que reflejen metodologías innovadoras.
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Desarrollar estrategias de evaluación formativa y acompañamiento pedagógico.	Uso de rúbricas y seguimiento del aprendizaje.
Formación y Convivencia	Formación	Implementar un programa de educación socioemocional con talleres para estudiantes y docentes.	Registro de talleres y encuestas de satisfacción.
	Convivencia	Diseñar un sistema de mediación escolar y resolución de conflictos.	Número de casos resueltos mediante mediación.
	Participación y vida democrática	Crear espacios de diálogo participativo con la comunidad educativa.	Registro de reuniones y participación activa.
Gestión de Recursos	Gestión de personal	Desarrollar un plan de formación continua para el equipo docente.	Número de capacitaciones realizadas y aplicabilidad en el aula.

	Gestión de recursos financieros	Implementar auditorías anuales para optimizar el uso del presupuesto.	Informes de auditoría y mejoras en gestión financiera.
	Gestión de recursos educativos	Adquirir equipamiento tecnológico y mejorar la infraestructura escolar.	Cantidad de recursos adquiridos y mejoras implementadas.

5.4 Implementación y Seguimiento

Para garantizar el cumplimiento de las estrategias propuestas en el PME, se establecerá un sistema de **seguimiento y evaluación** con las siguientes acciones:

- **Revisión bimensual de avances**, con informes detallados por dimensión.
- **Encuestas semestrales** dirigidas a docentes, estudiantes y apoderados.
- **Observaciones de aula periódicas**, con retroalimentación individual para cada docente.
- **Análisis anual de indicadores de éxito**, para determinar ajustes y mejoras en el PME.

El equipo directivo, en conjunto con los docentes y la comunidad educativa, liderará la implementación del plan, asegurando su articulación con los objetivos estratégicos del establecimiento.

5.5 Conclusión

El **Plan de Mejoramiento Educativo** de la **Escuela Valentín Letelier** establece una ruta clara para fortalecer el desempeño escolar en sus cuatro dimensiones clave. La aplicación de metodologías activas, el fortalecimiento del liderazgo institucional, la mejora de la convivencia escolar y la optimización de recursos permitirán generar un impacto positivo en la calidad educativa.

El seguimiento continuo del PME garantizará que las estrategias planteadas sean efectivas, asegurando su sostenibilidad a largo plazo y promoviendo una comunidad educativa más inclusiva, participativa y eficiente.

Conclusiones

El presente capítulo sintetiza los principales hallazgos y evaluaciones derivadas del diagnóstico institucional y el **Plan de Mejoramiento Educativo (PME)** implementado en la **Escuela Valentín Letelier**. A partir de un análisis detallado de las cuatro dimensiones evaluadas—**gestión pedagógica, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos**—se establecieron acciones concretas para fortalecer el desempeño del establecimiento.

La evaluación del proceso permitió identificar **fortalezas y áreas de mejora**, así como proyectar estrategias para la sostenibilidad de las iniciativas implementadas. A continuación, se presentan las principales conclusiones de este trabajo.

6.2 Síntesis de Resultados

El análisis realizado evidenció que la **Escuela Valentín Letelier** presenta avances en diversos aspectos de su gestión educativa, pero aún enfrenta desafíos que requieren atención continua.

1. Gestión Pedagógica:

- o Se observó una planificación curricular alineada con el marco normativo, pero con deficiencias en su monitoreo y evaluación continua.
- o Predomina el uso de metodologías tradicionales en el aula, con escasa incorporación de estrategias activas y herramientas TIC.
- o Se requiere mayor implementación de procesos de retroalimentación pedagógica para mejorar el desempeño docente.

2. Liderazgo Escolar:

- o La escuela cuenta con un equipo directivo consolidado, aunque con oportunidades de mejora en su autoevaluación y toma de decisiones basada en datos.
- o La comunicación interna entre directivos y docentes debe fortalecerse para garantizar una gestión más participativa.
- o La comunidad educativa demanda mayor inclusión en la toma de decisiones institucionales.

3. Convivencia Escolar:

- o Se identificó la necesidad de fortalecer la educación socioemocional de los estudiantes a través de programas específicos.
- o Si bien existen protocolos de mediación escolar, su efectividad en la resolución de conflictos aún es limitada.
- o La participación de los apoderados en instancias de convivencia escolar sigue siendo baja.

4. Gestión de Recursos:

- o Se han realizado mejoras en infraestructura, pero persisten deficiencias en seguridad perimetral y acceso a recursos tecnológicos.
 - o La administración financiera es adecuada, aunque se recomienda optimizar el uso de fondos mediante auditorías y planificación estratégica.
 - o La inversión en equipamiento tecnológico es clave para mejorar los aprendizajes y el acceso a herramientas pedagógicas innovadoras.
-

6.3 Evaluación del Trabajo Realizado

El diagnóstico institucional y la formulación del **Plan de Mejoramiento Educativo** permitieron establecer **acciones concretas y medibles** para abordar las problemáticas identificadas. La implementación del PME generó un impacto positivo en:

- **Optimización de estrategias pedagógicas** mediante capacitaciones y aplicación de metodologías activas.
- **Mayor estructuración del liderazgo escolar**, con un enfoque en autoevaluación y planificación estratégica.
- **Fomento de la convivencia escolar**, promoviendo espacios de mediación y educación socioemocional.
- **Mejor uso de los recursos disponibles**, priorizando infraestructura y acceso a tecnología.

Sin embargo, algunos aspectos requieren **mayor continuidad y seguimiento**, en especial el fortalecimiento del monitoreo docente y la participación activa de la comunidad educativa en los procesos de mejora institucional.

6.4 Proyección Futura

Para garantizar la sostenibilidad de las estrategias implementadas, se proponen las siguientes líneas de acción a mediano y largo plazo:

1. Fortalecimiento del Monitoreo Pedagógico:

- o Implementación de un sistema de seguimiento docente con evaluaciones periódicas y retroalimentación sistemática.
- o Mayor integración de TIC en la enseñanza, con capacitaciones continuas para el equipo docente.

2. Consolidación del Liderazgo Institucional:

- o Desarrollo de un sistema de autoevaluación directiva basado en indicadores de desempeño.

- o Promoción de una gestión participativa, integrando a docentes, estudiantes y apoderados en la toma de decisiones.

3. **Mejora de la Convivencia Escolar:**

- o Implementación de un plan anual de educación socioemocional, con seguimiento de impacto en la comunidad escolar.
- o Creación de instancias formales de mediación escolar para mejorar la resolución de conflictos.

4. **Optimización de Recursos y Financiación:**

- o Gestión de fondos concursables para fortalecer la infraestructura y el acceso a tecnologías educativas.
- o Aplicación de auditorías anuales para garantizar el uso eficiente del presupuesto escolar.

6.5 Conclusión Final

El presente estudio permitió evaluar en profundidad la realidad institucional de la **Escuela Valentín Letelier**, identificando **fortalezas** y **desafíos** en la gestión escolar. La formulación del **Plan de Mejoramiento Educativo** estableció una hoja de ruta para el fortalecimiento de la enseñanza, el liderazgo institucional, la convivencia escolar y la optimización de los recursos educativos.

Si bien se han logrado avances significativos en la planificación y gestión educativa, la mejora continua requiere **monitoreo constante, evaluación periódica y compromiso de toda la comunidad escolar**. La consolidación de estrategias de enseñanza innovadoras, el fortalecimiento del liderazgo directivo y la inversión en recursos serán claves para avanzar hacia una educación de calidad y equitativa.

Bibliografía

Libros y Documentos Normativos

- Ley 20.370. (2009). *Ley General de Educación*. Ministerio de Educación de Chile.
- Ley 21.015. (2017). *Incentiva la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral*. Ministerio de Desarrollo Social, Chile.
- Ministerio de Educación de Chile. (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores*. Santiago, Chile: MINEDUC.
- Ministerio de Educación de Chile. (2014). *Orientaciones para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo*. Santiago, Chile: MINEDUC.

Artículos y Publicaciones Académicas

- Bizarro, W., Sucari, W., & Quispe-Coaquira, A. (2019). Evaluación formativa en el marco del enfoque por competencias. *Revista Innova Educación*, 1(3), 374-390. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.03.r001>
- Caro, P. (2020). Prácticas pedagógicas en el proceso de adquisición y desarrollo de competencias básicas en estudiantes de la provincia de Concepción. *Tesis de Doctorado*. Universidad Autónoma de Barcelona.

- Montecinos, C., Aravena, F., & Tagle, R. (2016). Liderazgo escolar en los distintos niveles del sistema: Notas técnicas para orientar sus acciones. *LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar*.
- Pozo, C. (2019). Observación sin juicio: Herramientas para líderes pedagógicos. *LIDERES EDUCATIVOS*.

Documentos Complementarios y Presentaciones

- Ministerio de Educación de Chile. (2024). *Instrumento de Diagnóstico Institucional*. Santiago, Chile: MINEDUC.
- Ministerio de Educación de Chile. (2017). *Presentación sobre Gestión de Calidad Educativa*.
- Ministerio de Educación de Chile. (2024). *Plan de Mejoramiento Educativo (PME): Orientaciones Generales*.

Anexos

A continuación, se presentan los anexos correspondientes a los instrumentos utilizados en el diagnóstico institucional de la **Escuela Valentín Letelier**. Estos incluyen encuestas aplicadas, instrumentos de evaluación, documentos de respaldo y evidencia relevante para el análisis de resultados y la formulación del **Plan de Mejoramiento Educativo (PME)**.

Anexo 1: Encuesta Aplicada a Docentes, Apoderados y Estudiantes

Objetivo

Evaluar la percepción de la comunidad educativa respecto a la gestión escolar en las dimensiones de liderazgo, gestión pedagógica, convivencia escolar y gestión de recursos.

Escala de Evaluación

Las preguntas se respondieron en una escala de **1 a 4**, donde:

1. No se realiza.
2. Se realiza de manera parcial o esporádica.

3. Se realiza de manera sistemática.
4. Se realiza con evaluación y perfeccionamiento continuo.

Ejemplo de Preguntas Aplicadas a Docentes

- ¿Considera que la planificación curricular responde a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?
 - ¿El equipo directivo proporciona retroalimentación pedagógica periódica?
 - ¿Existen instancias de trabajo colaborativo entre docentes?
 - ¿Los recursos tecnológicos de la escuela son adecuados para el desarrollo de las clases?
-

Anexo 2: Instrumento de Observación de Aula

Objetivo

Registrar prácticas pedagógicas en el aula, identificando estrategias de enseñanza utilizadas por los docentes.

Criterios Evaluados

- Uso de metodologías activas en la enseñanza.
- Estrategias de retroalimentación formativa.
- Participación de los estudiantes en el proceso de aprendizaje.
- Uso de recursos didácticos y tecnológicos en la enseñanza.

Se realizaron **20 observaciones de aula**, con retroalimentación escrita entregada al Jefe de UTP y a la Directora.

Anexo 3: Análisis Documental

Se revisaron los siguientes documentos institucionales para el diagnóstico:

1. **Proyecto Educativo Institucional (PEI):** Análisis de los principios, valores y objetivos estratégicos del establecimiento.
2. **Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM):** Evaluación de metas y estrategias de gestión escolar.
3. **Registros Académicos:** Evaluación de indicadores de desempeño de los últimos tres años.
4. **Reglamento Interno de Convivencia Escolar:** Revisión de protocolos de resolución de conflictos y normas de convivencia.

Anexo 4: Resultados de Encuestas y Evaluación Cuantitativa

Dimensión	Ítems Evaluados	Promedio de Respuestas (Escala 1-4)
Gestión Pedagógica	Planificación curricular, estrategias de enseñanza, monitoreo del aprendizaje.	2.8
Liderazgo Escolar	Gestión directiva, comunicación interna, planificación estratégica.	2.5
Convivencia Escolar	Resolución de conflictos, educación socioemocional, participación de apoderados.	2.6
Gestión de Recursos	Infraestructura, acceso a tecnologías, seguridad escolar.	2.4

Se identifican oportunidades de mejora en todas las dimensiones, especialmente en el uso de metodologías activas, el liderazgo participativo y la optimización de los recursos escolares.