



**Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster en Educación Mención Gestión  
de Calidad**

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DEL  
COLEGIO OLGA VELÁZQUEZ MIERES TALCA, REGIÓN DEL MAULE**

**Candidato a Magíster:** Francis Jacqueline Astorga Mieres

**Tutor disciplinar:** Dra. Katusca Tahiri Mota Suarez

**Tutor metodológico:** Dra. Amely Vivas Escalante

**Marzo, 2024**

## ÍNDICE

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| Lista de tablas.....            | i   |
| Lista de gráficos.....          | ii  |
| Resumen.....                    | iii |
| Introducción.....               | 1   |
| Marco Teórico.....              | 3   |
| Marco Contextual.....           | 9   |
| Diagnóstico Institucional.....  | 13  |
| Análisis de los Resultados..... | 22  |
| Plan de Mejoramiento.....       | 28  |
| Conclusiones.....               | 32  |
| Bibliografía.....               | 34  |

## LISTA DE TABLAS

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 Área de gestión del curriculum. Dimensión gestión pedagógica.....                     | 13 |
| Tabla 2 Área de gestión del curriculum. Dimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula.....     | 15 |
| Tabla 3 Área de gestión del curriculum. Dimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes..... | 15 |
| Tabla 4 Área Liderazgo Escolar Dimensión Liderazgo formativo y académico del director.....    | 16 |
| Tabla 5 Área Liderazgo Escolar Dimensión Planificación y gestión de resultados.....           | 17 |
| Tabla 6 Área Convivencia Escolar Dimensión Formación.....                                     | 17 |
| Tabla 7 Área Convivencia Escolar Dimensión Convivencia Escolar.....                           | 18 |
| Tabla 8 Área Convivencia Escolar Dimensión Participación.....                                 | 19 |
| Tabla 9 Área Gestión de Recursos Dimensión Gestión del recurso humano.....                    | 20 |
| Tabla 10 Área Gestión de Recursos Dimensión Gestión del recurso financiero.....               | 21 |
| Tabla 11 Área Gestión de Recursos Dimensión Gestión de recursos educativos.....               | 21 |
| Tabla 12 Plan de mejoramiento.....                                                            | 28 |
| Tabla 13 Plan de mejoramiento.....                                                            | 29 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| Gráfico 1 Área de gestión del currículum..... | 22 |
| Gráfico 2 Área de Liderazgo Escolar.....      | 23 |
| Gráfico 3 Área de Convivencia Escolar.....    | 24 |
| Gráfico 4 Área de Gestión de Recursos.....    | 26 |

## **RESUMEN**

El presente trabajo de grado busca promover en las escuelas nuevos procesos enfocados, sistemáticos y planificados para fortalecer las estrategias de enseñanza, aprendizaje y desarrollo de capacidades de los profesores. El Plan de Mejoramiento Educativo (PME), es una herramienta estratégica que permite a la escuela organizar de manera integrada los objetivos, metas y acciones para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. En el Colegio Olga Velázquez Mieres, el PME comienza con un diagnóstico del establecimiento y luego se elabora un plan anual alineado con los resultados de la autoevaluación institucional. Este plan anual se enfoca en mejorar la gestión académica, el liderazgo, la convivencia escolar y la gestión de recursos. Finalmente, se proponen mejoras para abordar las debilidades identificadas en el plan anual, surgidas del proceso de autoevaluación institucional realizado por la comunidad educativa del colegio.



## INTRODUCCIÓN

El desafío actual del sistema educativo radica en garantizar que todas las instituciones educativas del país proporcionen una educación de calidad e inclusiva que fomente el aprendizaje y la formación integral de todos los estudiantes (MINEDUC, 2019). En este contexto, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada escuela establece una visión compartida de la educación de calidad y define los principios que guían las actividades institucionales y pedagógicas de la comunidad educativa.

Además, los establecimientos educativos implementan el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), como una herramienta importante para dirigir, planificar y realizar procesos de mejora institucional y pedagógica. Estos procesos se adaptan según el PEI de cada institución, así como su cultura escolar, contexto sociocultural y territorial, roles y funciones de los miembros, diagnóstico institucional y los desafíos para mejorar la calidad identificados en el PME (MINEDUC, 2019).

El PME comienza con una fase de diagnóstico, donde se analizan los resultados educativos y la autoevaluación de la gestión institucional. Este diagnóstico se basa en los datos del establecimiento, como su historial, resultados académicos, infraestructura, recursos humanos, etc. Una vez analizados, se elabora un plan estratégico que identifica los aspectos críticos de la gestión escolar y formula líneas de acción.

Posteriormente, se lleva a cabo una etapa de planificación, donde se establecen metas y objetivos para mejorar los resultados y prácticas institucionales y pedagógicas durante el año. La participación de toda la comunidad educativa es fundamental para mejorar los resultados y prácticas institucionales y pedagógicas, ya que el PME aborda áreas como la gestión pedagógica, el liderazgo, la convivencia escolar y la gestión de recursos.

Para respaldar el trabajo de grado, es esencial consultar la literatura académica y diversas fuentes de investigación que nos permitan desarrollar, argumentar y confirmar la necesidad de realizar un diagnóstico institucional seguido de un plan de mejora. Esto implica comprender la importancia y el impacto que estos procesos tienen en las instituciones educativas, según lo señalado por varios autores, instituciones u

organizaciones. Por lo tanto, se presenta un marco teórico que proporciona información al respecto.

Posteriormente, se describen los principales instrumentos, metodologías, estrategias y actores involucrados en el diagnóstico institucional, así como los resultados obtenidos a través de la aplicación de una ficha técnica. Estos resultados se analizan y se presentan a través de gráficos, seguidos de un análisis interpretativo de las cinco dimensiones abordadas.

En este trabajo, se desarrolló un PME basado en el diagnóstico institucional del Colegio Olga Velázquez Mieres, definiendo su trayectoria de mejoramiento, que implica aumentar los resultados de aprendizaje de los estudiantes y su capacidad para gestionar el cambio. Se enfoca en mejorar tanto el desempeño de los estudiantes como el desarrollo profesional de los docentes y la institución misma, mediante un proceso continuo de evaluación interna.

## MARCO TEÓRICO

### **Plan de Mejoramiento Educativo.**

Se enfatiza la importancia de diagnosticar la situación educativa actual y establecer objetivos claros para mejorarla, resaltando la necesidad de una planificación y estrategias efectivas para alcanzar los resultados de aprendizaje deseados.

El sistema educativo de Chile ha experimentado diversos cambios en los últimos años, lo que representa un desafío para orientar las acciones de mejora escolar hacia una educación de calidad. Esto se refleja en dos pilares del sistema educativo que se complementan y delinear la dirección hacia la que el país desea avanzar: el Currículum Nacional y las normativas educativas (Mineduc, 2019).

El primero de estos pilares es el Currículum Nacional, que incluye varios decretos normativos (Marco Curricular y Bases Curriculares) y establece una base cultural común para todos los estudiantes, con el objetivo de fomentar el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos. Además, el currículum garantiza la equidad en la educación al establecer mínimos comunes y promueve el aprendizaje integral de todos los estudiantes (Mineduc, 2019).

El segundo pilar del sistema educativo consiste en un conjunto de normativas que se traducen en planes a implementar por escuelas, colegios y liceos. Estos planes proporcionan el marco y los elementos esenciales que las comunidades educativas deben asumir para garantizar una educación de calidad, integral e inclusiva para sus estudiantes. Ejemplos de estos planes son el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, el Plan de Apoyo a la Inclusión y el Plan de Desarrollo Profesional Docente, los cuales ofrecen una visión general sobre el papel del profesorado, el modelo de gestión escolar y el fomento de la inclusión y la interculturalidad en los establecimientos educativos. Estas normativas y planes aseguran que los actores educativos aborden las diversas dimensiones y áreas de trabajo relacionadas con la formación integral de los estudiantes (Mineduc, 2019).

El Plan de Mejoramiento Educativo es una herramienta fundamental para priorizar la mejora educativa y lograr mejores resultados de aprendizaje en las instituciones educativas. Al implementar el PME, las partes interesadas en la educación pueden

identificar áreas de mejora, establecer objetivos estratégicos y adoptar estrategias efectivas para mejorar la calidad de la educación a través de un ciclo de mejora continua. Según lo indica el Ministerio de Educación (Mineduc, 2018), este ciclo implica que cada comunidad educativa analice su realidad y contexto institucional y pedagógico, establezca objetivos estratégicos de mejora a mediano y largo plazo (4 años) y planifique e implemente acciones anuales para lograr dichos objetivos y alcanzar los propósitos establecidos en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) (p.23).

Los colegios y escuelas deben desarrollar y ejecutar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) con una perspectiva a cuatro años. Para las instituciones adheridas a la Subvención Escolar Preferencial (SEP), es obligatorio diseñar, enviar al Ministerio de Educación e implementar un PME.

El proceso de elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo requiere que la escuela cuente con un diagnóstico de la situación de aprendizaje de los estudiantes y de los aspectos institucionales que influyen en ellos. Aunque la ley establece que las escuelas emergentes deben incorporar su diagnóstico en la formulación del PME, las escuelas autónomas no están obligadas. No obstante, se recomienda que también realicen este proceso para la formulación de su Plan (División de Educación General, 2008).

### **Diagnóstico Institucional**

Un diagnóstico sólido es esencial para comprender la tarea en cuestión, identificar los cambios necesarios para alcanzar los objetivos establecidos y comprometer a los actores relevantes en su implementación. Esto está respaldado por la investigación sobre los impulsores del cambio en la educación, que resalta el papel fundamental de las personas y las instituciones en el origen y la sostenibilidad de cualquier transformación educativa. Por lo tanto, para llevar a cabo el Diagnóstico Institucional, se recomienda lo siguiente:

- Crear conciencia entre todos los miembros de la comunidad escolar sobre la convicción de que cada estudiante tiene la capacidad y el derecho de aprender, y que la principal responsabilidad de la escuela es implementar acciones deliberadas para mejorar el aprendizaje de todos ellos.

- Convocar a la comunidad escolar para que participe activamente en la autoevaluación y en la identificación de áreas de mejora y su priorización.

- Establecer un sistema de reuniones que permita la participación de los diferentes actores en la evaluación de aspectos clave relacionados con la gestión curricular, los recursos, el liderazgo y la convivencia escolar. Estas reuniones deben enfocarse en las acciones planificadas, ser sistemáticas y estar sujetas a una revisión y evaluación constante. La participación debe ser diferenciada según el área evaluada, asegurando la representatividad de cada grupo: estudiantes, padres y apoderados, personal de apoyo, docentes, equipo de gestión (excepto en Escuelas de Párvulos), equipo directivo en las Escuelas de Párvulos y el sostenedor.

- Garantizar que el proceso sea liderado por el director o, en su ausencia, por profesionales con experiencia en este tipo de tareas. Estos líderes deben determinar las estrategias más adecuadas para asegurar que los participantes analicen todas las variables relevantes y respalden sus afirmaciones con fundamentos y evidencias.

- Asegurar la participación activa del sostenedor durante la mayor parte del proceso, dada su responsabilidad en el logro de las metas del Plan de Mejoramiento Educativo.

El Plan de Mejoramiento Educativo es una herramienta que estructura y concreta el ciclo de mejora, dividido en dos fases: la Fase Estratégica y la Fase Anual.

La Fase Estratégica del PME marca el inicio del ciclo de mejora continua y está en constante revisión, especialmente cuando se requiere ajustar la Planificación Anual. Es un proceso participativo en el que todos los miembros de la comunidad educativa colaboran para identificar los aspectos a mejorar a mediano plazo (en un período de cuatro años). El objetivo es que, a través del análisis conjunto de los aspectos clave de la gestión técnico-pedagógica, la comunidad educativa defina y priorice los aspectos a abordar para avanzar en la mejora de la formación y los aprendizajes de los estudiantes (Mineduc, 2019).

Los componentes de esta fase incluyen el Análisis del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y la Autoevaluación Institucional. El análisis del PEI permite organizar una propuesta de mejora que abarque todos los aspectos de la gestión educativa y refleje la identidad de la institución. La Autoevaluación Institucional implica que la

comunidad educativa reflexione sobre el estado actual de la gestión educativa y pedagógica, identificando fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas con la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes (Mineduc, 2019).

En la etapa de Planificación estratégica, se establecen los objetivos, metas y estrategias que guiarán el trabajo formativo de la institución durante los próximos cuatro años. Estos objetivos se basan en las necesidades y desafíos identificados en la etapa anterior para mejorar los procesos institucionales y pedagógicos (Mineduc, 2019).

Se debe destacar que los estándares indicativos de desempeño se organizan en cuatro dimensiones de la gestión escolar y cada una de ellas tiene sus respectivas subdimensiones e indicadores, a saber:

#### **- Dimensión: Liderazgo Escolar**

El liderazgo escolar es fundamental para el éxito de una institución educativa. Esta dimensión se centra en el papel del director y otros líderes dentro de la escuela en la dirección y gestión efectiva de todos los aspectos del proceso educativo. El liderazgo directivo implica establecer una visión clara para la escuela, fomentar una cultura escolar positiva, liderar iniciativas de cambio y proporcionar apoyo y orientación al personal. La planificación y gestión de recursos se refiere a la capacidad del liderazgo escolar para desarrollar planes estratégicos que guíen el desarrollo de la escuela, así como para asignar y administrar recursos de manera eficiente, incluyendo el presupuesto, el personal y otros recursos materiales. Sus indicadores son:

Liderazgo Directivo: Se refiere a la capacidad del director y otros líderes escolares para influir positivamente en el funcionamiento de la escuela, establecer metas claras y motivar al personal.

Planificación y Gestión de Recursos: Incluye la capacidad de los líderes escolares para desarrollar planes estratégicos efectivos, asignar recursos de manera eficiente y gestionar el presupuesto escolar de manera responsable.

#### **- Dimensión: Gestión Curricular**

Esta dimensión se enfoca en el diseño, implementación y evaluación de programas educativos efectivos que promuevan el aprendizaje y el desarrollo integral

de los estudiantes. La gestión pedagógica implica la planificación y organización de actividades de enseñanza y aprendizaje que sean relevantes, significativas y estimulantes para los estudiantes. La enseñanza y el aprendizaje en el aula se refieren a las prácticas pedagógicas utilizadas por los docentes para facilitar el aprendizaje de los estudiantes, mientras que el apoyo en el desarrollo de los estudiantes implica proporcionar recursos y servicios adicionales para satisfacer las necesidades individuales de los estudiantes y promover su éxito académico y personal. Sus indicadores son:

Gestión Pedagógica: Implica el diseño, implementación y evaluación de programas educativos efectivos que promuevan el aprendizaje de los estudiantes.

Enseñanza y Aprendizaje en el Aula: Se centra en las prácticas de enseñanza utilizadas por los docentes y en la capacidad de los estudiantes para participar activamente en su propio aprendizaje dentro del aula.

Apoyo en el Desarrollo de los Estudiantes: Involucra proporcionar recursos y servicios adicionales para apoyar el desarrollo académico, social y emocional de los estudiantes, como tutorías, orientación y programas extracurriculares.

#### **- Dimensión: Convivencia Escolar**

La convivencia escolar se relaciona con el clima y la cultura escolar, así como con las relaciones interpersonales dentro de la comunidad educativa. Esta dimensión aborda la importancia de promover un ambiente escolar seguro, inclusivo y respetuoso, donde todos los miembros de la comunidad se sientan valorados y apoyados. La formación se refiere al desarrollo de habilidades socioemocionales y ciudadanas en los estudiantes, mientras que la convivencia y participación se centra en la promoción de la colaboración, la empatía y la resolución pacífica de conflictos. La vida democrática implica fomentar la participación activa de los estudiantes, padres y personal en la toma de decisiones escolares y en la creación de un ambiente escolar democrático y participativo. Sus indicadores son:

Formación: Se refiere a las actividades y programas diseñados para promover el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo habilidades para la vida,

valores y actitudes positivas.

Convivencia y Participación: Incluye la promoción de un clima escolar positivo, la resolución pacífica de conflictos y la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa en la vida escolar.

Vida Democrática: Implica fomentar la participación democrática de los estudiantes, padres y personal en la toma de decisiones escolares y en la creación de un ambiente inclusivo y respetuoso.

### **- Dimensión: Gestión de Recursos**

Esta dimensión se refiere a la administración eficaz de los recursos humanos, financieros y materiales de la escuela. La gestión de personal implica reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar al personal escolar, así como crear un ambiente laboral positivo que fomente el compromiso y la colaboración. La gestión de recursos financieros se centra en la planificación y asignación de fondos para satisfacer las necesidades educativas de la escuela de manera eficiente y transparente. Por último, la gestión de recursos educativos implica la adquisición, organización y mantenimiento de materiales, equipos y tecnologías educativas que apoyen el proceso de enseñanza y aprendizaje en la escuela. Sus indicadores son:

Gestión de Personal: Se refiere a la contratación, capacitación, evaluación y desarrollo profesional del personal escolar, así como a la creación de un ambiente laboral positivo.

Gestión de Recursos Financieros: Involucra la planificación y asignación eficiente de los recursos financieros disponibles, garantizando que se utilicen de manera efectiva para satisfacer las necesidades educativas de la escuela.

Gestión de Recursos Educativos: Incluye la adquisición, organización y mantenimiento de materiales, equipos y tecnologías educativas necesarias para respaldar el proceso de enseñanza y aprendizaje en la escuela.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **Reseña histórica del Colegio Olga Velázquez Mieres**

El Colegio Olga Velázquez Mieres, de dependencia municipal, fue creada en 1984, donde el 72% de los habitantes vive en condiciones de vulneración. La matrícula del establecimiento hace una década era igual o superior a 700 estudiantes, situación que ha experimentado una baja sostenida en los últimos años, en la actualidad cuenta con 227 estudiantes.

Dentro de los programas a los que se acoge la escuela, está el Programa de Integración Escolar (PIE) y Programa de Alimentación Escolar (PAE). Asimismo, se encuentra adscrita a la Subvención Escolar Preferencial (SEP) desde 2008, en la categoría de desempeño Nivel Medio Bajo desde el año 2019. Cabe señalar que nuestro establecimiento se encuentra adscrito a la Jornada Escolar Completa (JEC).

En la actualidad, la articulación de nuestro equipo es directa con los programas de asistencia infantil que se pueden requerir en distintas instancias, permitiéndonos, gestionar de manera colaborativa para la mejora de cada área de nuestros niños, niñas y adolescentes.

### **Logros y avances del Colegio Olga Velázquez Mieres**

El colegio, como toda organización, siempre ha estado sujeto a las exigencias de la sociedad como institución educativa. Esto debe tener eco en su labor educativa - garantía de derechos- para impartir conocimientos, valores y hábitos de bienestar a los estudiantes, haciéndolos íntegros, responsables, críticos, eficientes, eficaces y capaces de resolver los problemas de la vida. De hecho, si lo pensamos bien, hay muchas funciones sociales en nuestra institución, pero este es el desafío, poder lograr las metas propuestas con los más altos estándares, y trabajaremos incansable y apasionadamente para ello.

Además de lo ya logrado, hoy es inevitable renovar procesos, procedimientos, redefinir metas y evaluar lo que se está haciendo, porque nos enfrentamos a cambios sistémicos que nos desafían -tanto como personas como profesionales- a responder a la

situación y superar los obstáculos que se presentan, a trabajar con diferentes formas de liderazgo, a adaptarnos a cada situación.

La educación pública tiene una responsabilidad con la sociedad en la que nos desenvolvemos, es por ello que debemos estar siempre en proceso de auto revisión , análisis de datos y mejoras, ya que es una responsabilidad social cerrar brechas y elevar el capital simbólico cultural, dando así a cada uno de nuestros estudiantes las herramientas para ser el “artífice de nuestro propio futuro” ,la educación es la columna vertebral de todo proyecto social sostenible Además de lo ya logrado, ahora es inevitable innovar procesos y procedimientos, redefinir metas y evaluar lo que se está haciendo. Porque nosotros, tanto como personas como profesionales, nos enfrentamos a un cambio sistémico que nos exige trabajar con diferentes formas de liderazgo para adaptarnos a cada situación, responder a la situación y superar los obstáculos que se presenten.

Las actualizaciones han involucrado a la comunidad educativa, simpatizantes, directores, equipo de liderazgo, maestros, estudiantes, padres y tutores y asistentes educativos.

La gestión educativa al ser promulgada se fundamenta en la nueva Ley General de Educación, que construye y define el tipo de educación que se requiere en el país, complementada con un modelo de calidad de la gestión escolar, un marco para la buena gestión y una buena docencia, y herramientas técnicas para orientar el proceso de educación formal, definiendo las obligaciones, derechos, roles y funciones de cada institución educativa involucrada en la formación de los estudiantes. Dado que los niños y las niñas deben estar preparados para un futuro desafiante, es imperativo que hagamos todo lo posible para equiparlos con las habilidades que necesitan para tener éxito en la sociedad actual.

### **Aspectos socioeconómicos del Colegio Olga Velázquez Mieres**

El colegio cuenta actualmente con 227 alumnos, la mayoría de los cuales de diferentes comunidades de la región del Maule. Además, por las características del centro y su ubicación como zona de tránsito hacia el área metropolitana, cada vez es más un gran número de estudiantes de otras regiones que se matriculan. El Colegio inicia

sus clases en el mes de marzo del año 1984, con una matrícula de 165 alumnos. Ubicado en el sector céntrico de la ciudad, inserto en las poblaciones más vulnerables de la comuna.

La comunidad educativa suma alumnos provenientes de un espectro socio económico medio y bajo con más de un 50% de alumnos vulnerables. El éxito y prestigio adquirido originó un aumento significativo en la matrícula, incrementando gradualmente la cantidad de cursos, provocando de esta manera, la necesidad de renovar las dependencias existentes.

Las instalaciones del establecimiento cuentan con una construcción sólida, contemplando una sala de clases para cada curso de enseñanza prebásica, básica y media, un patio exclusivo para los niveles de transición, además de otras dependencias tales como sala de profesores, sala de enlaces, sala de música, sala de artes manuales, biblioteca enseñanza básica, biblioteca enseñanza media, oficina directora, casinos estudiantes, servicios higiénicos, bodegas, etc. Instalaciones pensadas para el uso y disfrute de nuestra comunidad educativa.

Cuenta con una matrícula promedio anual de 700 estudiantes, distribuidos en cursos mixtos que van desde NT1 hasta 8° de básico.

### **Síntesis del entorno**

Geográficamente, el colegio se encuentra ubicado en sectores con familias numerosas, en algunos casos con problemas de convivencia, o de familias monoparentales. El acceso de movilización al colegio es bastante amplio, ya que se cuenta con una estación de buses al frente de su emplazamiento. Desde su fundación a la fecha, el establecimiento ha crecido, siendo uno de los más grandes establecimientos de la comuna.

### **Logros institucionales**

Durante el año 2017 alcanzó sus resultados académicos más bajos en el sistema de medición SIMCE junto con una disminución de los indicadores de desarrollo personal y social, lo que motivó la elaboración de un plan que permita mejorar los resultados obtenidos. La estrategia se implementó mediante el PME, y en su elaboración participó

toda la comunidad escolar. La última medición aplicada muestra una curva ascendente en los resultados los cuales son significativamente más altos que los obtenidos en la evaluación anterior lo que ubica a la escuela Número Seis por sobre la media nacional de establecimientos de similares características.

Por otro lado, es importante señalar que debido al alto porcentaje de vulnerabilidad (E. Básica 95%) existe una baja asistencia de los estudiantes lo que dificulta el avance curricular programado. Esto se ve reflejado en los niveles de aprendizaje obtenidos en el SIMCE, medición que califica al establecimiento en un nivel de desempeño que varía entre insuficiente y elemental (especialmente en la asignatura de matemáticas).

## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El instrumento fue presentado y aplicado dentro de la jornada laboral, siendo contestada de manera impresa por los docentes y equipo directivo, incluidos docentes diferenciales que laboran a la par con los docentes de aula. El instrumento fue aplicado por un total de 20 profesionales de la educación del establecimiento, teniendo muy buena recepción de su parte y siendo entendido en su totalidad según apreciaciones que pude recoger una vez aplicado. Este se llevó a cabo durante una jornada de reflexión extraordinaria. Las instrucciones fueron entregadas de manera clara con el fin de obtener la información requerida para llegar a un resultado final.

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

### Área De Gestión Del Curriculum

**Tabla 1**

*Área de gestión del curriculum. Dimensión gestión pedagógica*

| Prácticas                                                                                                                                                                                                                                   | Nivel de calidad de la práctica |    |     |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----|-----|------|
|                                                                                                                                                                                                                                             | 1                               | 2  | 3   | 4    |
| 1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes. | 0%                              | 0% | 15% | 85%  |
| 2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de                                                   | 0%                              | 0% | 0%  | 100% |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |      |    |     |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----|-----|------|
| cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)                                                                                                                                                                                                                                                                    |      |    |     |      |
| 3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran. | 0%   | 0% | 10% | 90%  |
| 4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.                                                         | 0%   | 0% | 20% | 80%  |
| 5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.                                                                                                                                                                                                                                               | 100% | 0% | 0%  | 0%   |
| 6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.                                                         | 0%   | 0% | 0%  | 100% |
| 7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.                                                                                               | 0%   | 0% | 95% | 5%   |
| 8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.                                                                                                                                                                                                                 | 100% | 0% | 0%  | 0%   |
| 9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.                       | 100% | 0% | 0%  | 0%   |
| 10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.                                                                                                                       | 0%   | 0% | 0%  | 100% |
| 11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.                                      | 100% | 0% | 0%  | 0%   |
| 12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.                                                                           | 100% | 0% | 0%  | 0%   |
| 13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.                                                                       | 0%   | 0% | 80% | 20%  |

**Tabla 2***Área de gestión del currículum. Dimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula*

| Prácticas                                                                                                                                                                                                                   | Nivel de calidad de la práctica |    |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----|------|------|
|                                                                                                                                                                                                                             | 1                               | 2  | 3    | 4    |
| 1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.                      | 0%                              | 0% | 0%   | 100% |
| 2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.                                                                                                                                    | 0%                              | 0% | 100% | 0%   |
| 3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras. | 0%                              | 0% | 80%  | 20%  |
| 4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.                                                                                      | 0%                              | 0% | 80%  | 20%  |
| 5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.                                        | 0%                              | 0% | 100% | 0%   |
| 6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).                                                      | 0%                              | 0% | 0%   | 100% |
| 7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.                               | 0%                              | 0% | 10%  | 90%  |
| 8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.         | 0%                              | 0% | 90%  | 10%  |

**Tabla 3***Área de gestión del currículum. Dimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes*

| Prácticas                                                                                                                                                                                 | Nivel de calidad de la práctica |    |    |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----|----|----|
|                                                                                                                                                                                           | 1                               | 2  | 3  | 4  |
| 1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.                     | 100%                            | 0% | 0% | 0% |
| 2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos. | 100%                            | 0% | 0% | 0% |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |     |     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|-----|----|
| 3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.                                                                                                                           | 100% | 0%  | 0%  | 0% |
| 4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento. | 0%   | 90% | 10% | 0% |

## Área Liderazgo Escolar

**Tabla 4**

*Área Liderazgo Escolar Dimensión Liderazgo formativo y académico del director.*

| Prácticas                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Nivel de calidad de la práctica |     |     |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----|-----|------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1                               | 2   | 3   | 4    |
| 1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.                                                                                                                                                                                                                         | 0%                              | 0%  | 0%  | 100% |
| 2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.                                                                                                                                  | 20%                             | 80% | 0%  | 0%   |
| 3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.                                                                                                 | 0%                              | 0%  | 0%  | 100% |
| 4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros. | 0%                              | 0%  | 0%  | 100% |
| 5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.                               | 0%                              | 0%  | 50% | 50%  |
| 6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.                                                                          | 20%                             | 80% | 0%  | 0%   |
| 7. El director promueve una ética de trabajo.                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                              | 0%  | 90% | 10%  |

**Tabla 5***Área Liderazgo Escolar Dimensión Planificación y gestión de resultados.*

| Prácticas                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Nivel de calidad de la práctica |    |    |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----|----|------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1                               | 2  | 3  | 4    |
| 1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.                                      | 0%                              | 0% | 0% | 100% |
| 2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.                                                                                                       | 0%                              | 0% | 0% | 100% |
| 3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.                                                                                                            | 0%                              | 0% | 0% | 100% |
| 4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.                                                                                                                                        | 0%                              | 0% | 0% | 100% |
| 5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa. | 0%                              | 0% | 0% | 100% |
| 6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.                                                                                                                                                                       | 0%                              | 0% | 0% | 100% |

**Área Convivencia Escolar****Tabla 6***Área Convivencia Escolar Dimensión Formación*

| Prácticas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Nivel de calidad de la práctica |    |      |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----|------|----|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1                               | 2  | 3    | 4  |
| 1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extraprogramáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros). | 0%                              | 0% | 100% | 0% |

|                                                                                                                                                                                                                                                              |     |     |     |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|------|
| 2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos. | 80% | 20% | 0%  | 0%   |
| 3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.                                                                                                                                                           | 0%  | 0%  | 80% | 20%  |
| 4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.                                           | 0%  | 0%  | 95% | 5%   |
| 5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.                     | 0%  | 0%  | 0%  | 100% |
| 6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.                                                                                                              | 80% | 20% | 0%  | 0%   |

**Tabla 7**

*Área Convivencia Escolar Dimensión Convivencia Escolar*

| Prácticas                                                                                                                                                                                                                                       | Nivel de calidad de la práctica |     |    |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----|----|------|
|                                                                                                                                                                                                                                                 | 1                               | 2   | 3  | 4    |
| 1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos). | 0%                              | 0%  | 0% | 100% |
| 2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.                                                                          | 0%                              | 0%  | 0% | 100% |
| 3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.                         | 0%                              | 0%  | 0% | 100% |
| 4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.                                                                                                          | 0%                              | 0%  | 0% | 100% |
| 5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).     | 0%                              | 0%  | 0% | 100% |
| 6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.                                                         | 87%                             | 13% | 0% | 0%   |
| 7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.                                                                                                                            | 90%                             | 10% | 0% | 0%   |

**Tabla 8***Área Convivencia Escolar Dimensión Participación*

| <b>Prácticas</b>                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Nivel de calidad de la práctica</b> |          |          |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------|----------|----------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>1</b>                               | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| 1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.                                                                                                                   | 0%                                     | 0%       | 95%      | 5%       |
| 2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.                                                                                          | 0%                                     | 0%       | 0%       | 100%     |
| 3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.                                                                                           | 0%                                     | 0%       | 90%      | 10%      |
| 4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.                                                                                                                      | 0%                                     | 0%       | 80%      | 20%      |
| 5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.                                                                                                                                      | 0%                                     | 0%       | 80%      | 20%      |
| 6. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los delegados de curso.                                                                                                                             | 0%                                     | 0%       | 60%      | 40%      |
| 7. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional. | 0%                                     | 0%       | 90%      | 10%      |
| 8. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.                                                                                                              | 0%                                     | 0%       | 90%      | 10%      |
| 9. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.                      | 90%                                    | 10%      | 0%       | 0%       |

## Área Gestión de Recursos

**Tabla 9**

*Área Gestión de Recursos Dimensión Gestión del recurso humano*

| Prácticas                                                                                                                                                                                                                                                      | Nivel de calidad de la práctica |      |     |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------|-----|------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                | 1                               | 2    | 3   | 4    |
| 1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.                                                          | 0%                              | 0%   | 90% | 10%  |
| 2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.                                                                                                              | 0%                              | 0%   | 80% | 20%  |
| 3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.                                                                                                                  | 0%                              | 100% | 0%  | 0%   |
| 4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.                                                                                                         | 0%                              | 0%   | 0%  | 100% |
| 5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidad es de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores. | 0%                              | 0%   | 0%  | 100% |
| 6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.                                                                                                                   | 0%                              | 0%   | 0%  | 100% |
| 7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.                                                                                                                                       | 0%                              | 0%   | 80% | 20%  |
| 8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.                                                                                                                                                                         | 0%                              | 0%   | 0%  | 100% |

**Tabla 10***Área Gestión de Recursos Dimensión Gestión del recurso financiero*

| Prácticas                                                                                                                                                                                                         | Nivel de calidad de la práctica |    |    |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----|----|------|
|                                                                                                                                                                                                                   | 1                               | 2  | 3  | 4    |
| 1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.                                                                                        | 0%                              | 0% | 0% | 100% |
| 2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso. | 0%                              | 0% | 0% | 100% |
| 3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.                                                                                                     | 0%                              | 0% | 0% | 100% |
| 4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.                                                           | 0%                              | 0% | 0% | 100% |
| 5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.                   | 0%                              | 0% | 0% | 100% |

**Tabla 11***Área Gestión de Recursos Dimensión Gestión de recursos educativos*

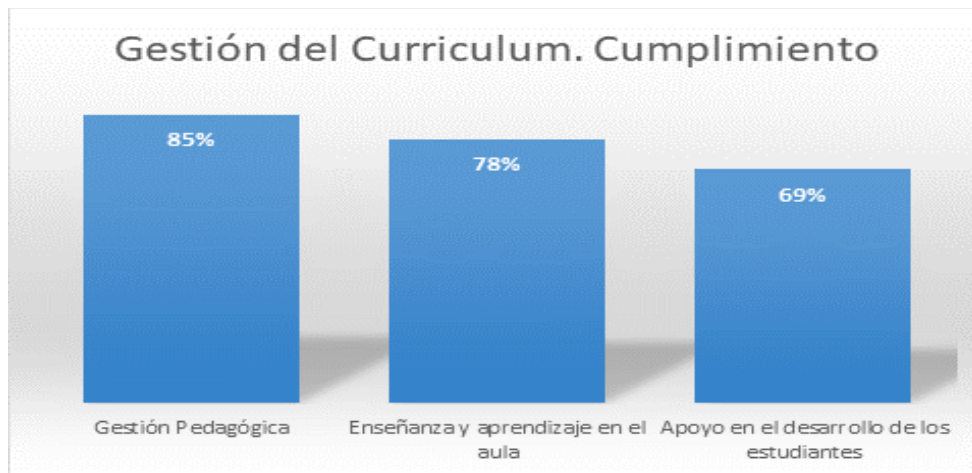
| Prácticas                                                                                                                                                                                                         | Nivel de calidad de la práctica |      |      |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------|------|----|
|                                                                                                                                                                                                                   | 1                               | 2    | 3    | 4  |
| 1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.                                                                                        | 100%                            | 0%   | 0%   | 0% |
| 2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso. | 0%                              | 100% | 0%   | 0% |
| 3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.                                                                                                     | 0%                              | 100% | 0%   | 0% |
| 4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.                                                           | 100%                            | 0%   | 0%   | 0% |
| 5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.                   | 0%                              | 0%   | 100% | 0% |

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación, se exponen de forma minuciosa los resultados obtenidos, centrándose en las cuatro áreas de gestión y enfocando el análisis en aquellos aspectos que muestran mayores deficiencias y sus correspondientes especificaciones. En primer lugar, se examinan cada área junto con las dimensiones diagnosticadas según las prácticas o indicadores correspondientes, para luego proceder con un resumen centrado en los logros y las necesidades identificadas a partir de los resultados obtenidos

### Gráfico 1

*Area de gestión del currículum*



- Según los datos recopilados, se observa que el 85% de los indicadores se cumplen en la dimensión de Gestión Pedagógica. Sin embargo, los aspectos más débiles están relacionados con la falta de instancias de reflexión para analizar los resultados de los objetivos de aprendizaje y la implementación de estrategias para avanzar en el aprendizaje de los estudiantes. Esto se debe a que, el tiempo es limitado debido a la diversidad de roles y funciones, lo que lleva a priorizar la cobertura curricular y el fortalecimiento de la convivencia escolar, así como la comunicación con los padres y apoderados.

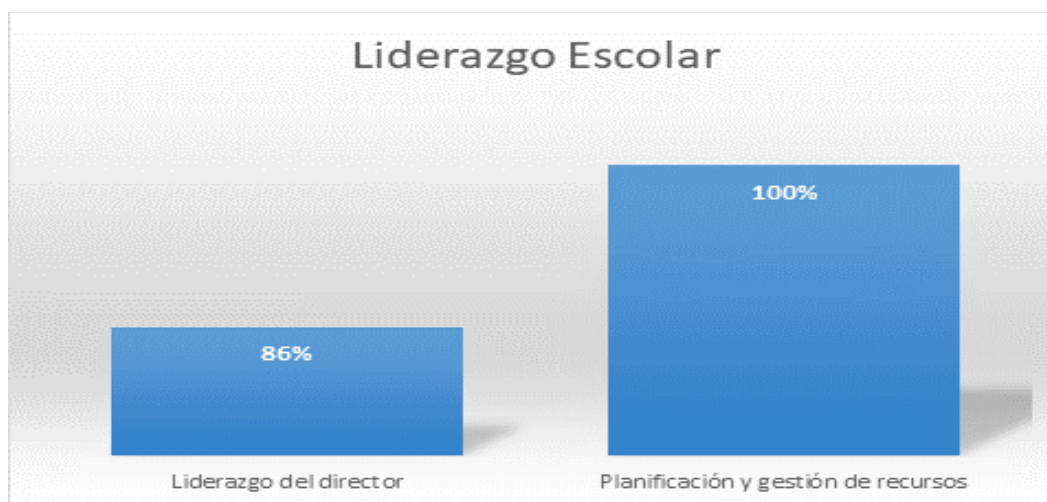
- En la dimensión de Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, se alcanza un 78% de logro óptimo de los indicadores, con prácticas institucionalizadas por los profesionales

del establecimiento. Sin embargo, los aspectos a mejorar están relacionados con la falta de monitoreo, retroalimentación, reconocimiento y refuerzo en el trabajo de los estudiantes, manteniendo expectativas altas sobre sus capacidades de aprendizaje. Esto se debe, según lo expresado por los profesionales, a las limitaciones de tiempo, lo que dificulta la implementación de las acciones descritas en los indicadores, así como el manejo de los diferentes ritmos de aprendizaje y brechas académicas demostradas.

- En la dimensión de Apoyo en el Desarrollo de los Estudiantes, se alcanza un nivel de logro del 69%. La práctica más débil se refiere a la presencia de estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes con dificultades de aprendizaje. Esto se debe a la particularidad de tener a todos los estudiantes en una misma aula, con distintos niveles y ritmos de aprendizaje, lo que dificulta que los docentes puedan atender oportunamente las necesidades individuales y desarrollar estrategias adecuadas.

## Gráfico 2

*Área de Liderazgo Escolar:*



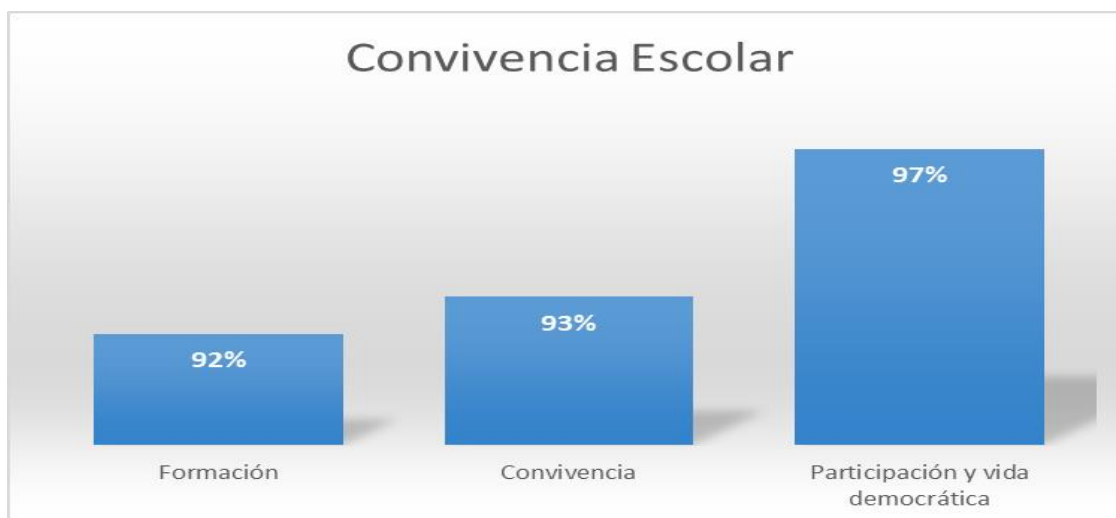
Para evaluar esta área, se consideran solo dos dimensiones que están directamente relacionadas con la gestión dentro de la unidad educativa, y los resultados son los siguientes:

- En cuanto a la dimensión del liderazgo del director, se logra un 86% de cumplimiento de los indicadores. El 14% restante, el indicador menos satisfactorio, corresponde a la capacidad del director para involucrar y comprometer a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento definidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). A pesar de contar con estrategias que involucran a toda la comunidad educativa, el establecimiento se enfrenta a brechas sociales y culturales, como la falta de alfabetización de algunas familias de los estudiantes, lo que dificulta que comprendan la importancia del PEI. La unidad educativa intenta abordar este desafío en las reuniones mensuales, donde se presenta el PEI, aunque no se sabe con certeza si ha sido comprendido por los apoderados. También existe dificultad con los docentes, porque muchos de ellos trabajan en otros establecimientos de la comuna, y la comunicación con ellos debe ser principalmente por correo electrónico.

- En la dimensión de planificación y gestión de resultados, se logra un 100% de cumplimiento de los indicadores relacionados con las prácticas institucionales. Estas prácticas están implementadas e institucionalizadas, lo que garantiza un proceso continuo de seguimiento, monitoreo y evaluación que contribuye significativamente a la mejora continua.

### Gráfico 3

*Área de Convivencia Escolar:*



En el área de convivencia escolar, se realizó una evaluación diagnóstica de tres dimensiones, que se detallan a continuación:

- En la dimensión de formación, se observa un logro del 92% de las prácticas evaluadas, destacándose aquellas relacionadas con la designación de una persona capacitada y con horas asignadas para desempeñar el rol de Encargada de Convivencia Escolar. Esta información es conocida por la comunidad educativa, ya que la persona encargada participa activamente en las reuniones del centro de padres, que se llevan a cabo mensualmente. Además, el establecimiento cuenta con los documentos ministeriales correspondientes, como el plan de gestión de la convivencia escolar. También, se dispone de protocolos de acción actualizados para cada rol dentro de la comunidad. El 8% restante corresponde a prácticas que necesitan ser mejoradas, especialmente aquellas relacionadas con la involucración de las familias en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, las cuales no están sistematizadas mediante una evaluación regular, por lo que se necesita un monitoreo y seguimiento más riguroso para institucionalizarlas y lograr un impacto más significativo.

- En la dimensión de convivencia, se alcanza un logro del 93% de las prácticas evaluadas. Se destaca la claridad y la presencia de normas de convivencia en todos los documentos institucionales y en las aulas, lo que contribuye a la apropiación de estas normas por parte de la comunidad educativa. Sin embargo, el 7% restante, relacionado con la prevención de conductas antisociales, se cumple de manera parcial, ya que el protocolo establece que la detección y notificación de estas conductas debe ser realizada por el Departamento de Educación, lo que limita la acción directa de la escuela en este aspecto.

- En la dimensión de participación y vida democrática, se alcanza un logro del 97% de las prácticas evaluadas. Se destacan los canales de comunicación efectivos con la comunidad en general, las reuniones mensuales con los padres y apoderados, y la proposición de diversas actividades en las cuales participan las familias. El 3% restante corresponde a prácticas que, aunque se ejecutan en el establecimiento, no cuentan con una evaluación sistemática, especialmente aquellas destinadas a fomentar el sentido de pertenencia de los estudiantes y su participación en las actividades escolares.

## Gráfico 4

Área de Gestión de Recursos:



En relación a esta área evaluada, se consideran tres dimensiones que se detallan a continuación:

- En la dimensión de gestión de personal, se alcanza un nivel de logro del 84%. Entre las prácticas destacadas se encuentra la disponibilidad de una planta de profesionales de la educación que cumple con los requerimientos ministeriales y las definiciones institucionales establecidas en el Proyecto Educativo Institucional. Además, se cuenta con un reglamento de evaluación basado en el decreto 67, que establece los procesos de evaluación y retroalimentación de los procesos de enseñanza.

- En la dimensión de gestión de recursos financieros, se alcanza un nivel de logro del 100% en todas las prácticas evaluadas. Se destaca la eficiencia en la gestión interna, la cual incluye la matrícula y la asistencia, con un profesional encargado y capacitaciones periódicas. Se cuenta con un presupuesto claro para los fondos SEP, que se distribuyen en cada línea de compra para materiales y útiles escolares, con un control interno del uso de los mismos. Además, no se han registrado denuncias en la Superintendencia de Educación y se establecen constantemente nuevas redes de apoyo a la gestión del establecimiento.

- En la dimensión de recursos educativos, se alcanza un nivel de calidad del 55%. Se destacan aspectos como la disponibilidad de instalaciones y equipos que facilitan el

proceso de enseñanza-aprendizaje, así como un sistema de gestión de estos recursos. Sin embargo, el 45% restante refleja deficiencias en prácticas como la falta de recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje, la ausencia de recursos TIC y computadoras para los estudiantes. El colegio enfrenta dificultades para adquirir estos recursos, ya que no cuenta con los fondos necesarios y debe priorizar entre comprar útiles escolares o equipos tecnológicos.

## PLAN DE MEJORAMIENTO DEL COLEGIO

**Tabla 12**  
*Plan de mejoramiento*

| Dimensiones                | Objetivo Estratégico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Meta Estratégica                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestión Pedagógica</b>  | Implementar un sistema de acompañamiento, monitoreo y reflexión de los procesos académicos para la toma de decisiones de manera permanente que apunte a la recuperación de los aprendizajes, a través de un plan de gestión pedagógica y apoyo en el área socioemocional de los estudiantes para asegurar así una trayectoria escolar exitosa e integral                                                          | El 100% de los estamentos trabaja el programa de recuperación de los aprendizajes y apoyan a sus estudiantes a través de estrategias de contención socioemocional.<br>El 100% de las educadoras y docentes participan en el análisis y reflexión de resultados pedagógicos y planes de trabajo. |
| <b>Liderazgo</b>           | Consolidar el Trabajo colaborativo para optimizar el tiempo no lectivo y crear espacios de reflexión entre docentes y educadoras, análisis por departamentos para lograr mayor efectividad en el uso de estos espacios. Frente a ello, debemos capacitar a los docentes en relación a optimizar el tiempo de planificación y evaluación, así como favorecer el razonamiento e interacción pedagógica entre ellos. | El 100% del Equipo Directivo monitorea, guía y acompaña el trabajo colaborativo para optimizar el tiempo no lectivo.<br>El 100% de los docentes y educadoras participa en talleres y/o capacitaciones sobre optimización de tiempos no lectivos.                                                |
| <b>Convivencia escolar</b> | Implementar e instaurar un programa de prevención y formación, basado en el buen trato, habilidades para la vida, formación ciudadana, cuidado emocional/afectivo y educación emocional activa. Siendo los principales protagonistas, los estudiantes y la comunidad en general.                                                                                                                                  | Implementar e instaurar un programa de Intervención en el 100% de los estudiantes y prevención y formación, basado en el buen trato, funcionarios del colegio, y a lo menos en el 70% de habilidades para la vida, formación ciudadana, los padres y apoderados.                                |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                           |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Gestión de recursos</b></p> | <p>Continuar con el perfeccionamiento docente, fortaleciendo el trabajo colaborativo, asegurando la disponibilidad de los recursos materiales y financieros requeridos para su desempeño laboral y el bienestar de toda nuestra comunidad, a través de diferentes estrategias (autocuidados, talleres para padres, salidas pedagógicas).</p> | <p>El 100% de la comunidad educativa utiliza eficientemente los recursos destinados para el cumplimiento de cada objetivo estratégico</p> |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## PLAN DE MEJORAMIENTO PROPUESTO

**Tabla 13**  
*Plan de mejoramiento*

| Dimensión                 | Subdimensión                            | Objetivo                                                                                                                                                                                   | Meta                                                                                           | Acción                                                                                                                                                                                                                                                                 | Responsable        |
|---------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>GESTIÓN PEDAGÓGICA</b> | Apoyo al desarrollo de los estudiantes. | Fortalecer estrategias metodológicas efectivas dentro del aula para el desarrollo integral de los aprendizajes de nuestros estudiantes por medio de un trabajo colaborativo y sistemático. | Lograr aumentar los resultados DIA en un 50% en comparación a evaluación diagnóstica aplicada. | El equipo de gestión en conjunto con docentes y equipo multidisciplinario diseñan estrategias educativas apuntando al rescate de aprendizajes y habilidades descendidas en las asignaturas de lenguaje y matemática incrementando los resultados de la evaluación DIA. | Equipo de gestión. |

|                                                               |                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b>LIDERAZGO</b></p>           | <p style="text-align: center;">Liderazgo del director.</p>           | <p>Promover y fortalecer la conducción e implementación de acciones formativas transversales hacia toda la comunidad educativa para el desarrollo de habilidades sociales, interpersonales, socioemocionales y de resolución de conflictos declarados en nuestro PEI.</p> | <p>Aumentar en un 20% la asistencia tanto a clases como a reuniones programadas potenciando el involucramiento de la familia en los aprendizajes de los estudiantes.</p> | <p>El equipo de gestión en conjunto con la encargada de convivencia escolar generase las instancias en las cuales los estudiantes y sus familias participarán en actividades comunales y conmemoraciones fomentando las buenas formas de convivir, el buen trato y la educación integral.</p>                               | <p style="text-align: center;">Equipo de gestión.<br/>Equipo de aula.</p>                  |
| <p style="text-align: center;"><b>CONVIVENCIA ESCOLAR</b></p> | <p style="text-align: center;">Participación y vida democrática.</p> | <p>El equipo de gestión en conjunto con Encargada de Convivencia Escolar, docentes y asistentes potencian un trabajo colaborativo en función de las metas institucionales.</p>                                                                                            | <p>Lograr analizar en un 100% de las actividades que intervienen en el proceso de enseñanza aprendizaje de nuestros estudiantes.</p>                                     | <p>El equipo de gestión en conjunto con encargada de convivencia escolar se encargará de analizar de manera semestral tanto el cumplimiento de las actividades calendarizadas como la participación de la comunidad educativa para la toma de decisiones efectivas en el quehacer educativo dentro del establecimiento.</p> | <p style="text-align: center;">Equipo de gestión<br/>Encargada de Convivencia Escolar.</p> |

|                                                               |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b>GESTIÓN DE RECURSOS</b></p> | <p style="text-align: center;">Gestión de recursos financieros.</p> | <p style="text-align: center;">Fortalecer el sistema de gestión de recursos humanos, pedagógicos, tecnológicos, materiales, higiénicos y de perfeccionamiento por medio de una priorización de necesidades para contar con las condiciones adecuadas en el desarrollo de los procesos educativos de nuestro establecimiento</p> | <p style="text-align: center;">Lograr en un 70% generar las compras que el cuerpo docente y especialistas requieren para el cumplimiento de la cobertura curricular vigente según priorizaciones.</p> | <p style="text-align: center;">El equipo de gestión garantizará que el establecimiento educacional cuente con los recursos necesarios para la compra de una amplia gama de recursos pedagógicos, didácticos, tecnológicos, textiles y humanos en pos de la mejora continua del aprendizaje integral de nuestros estudiantes a partir de las priorizaciones de necesidades.</p> | <p style="text-align: center;">Equipo de gestión.<br/>Equipo PIE.<br/>Equipo de docentes y asistentes.</p> |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## CONCLUSIONES

El Plan de Mejora Educativa implica un esfuerzo continuo por elevar la calidad de la educación, especialmente en los establecimientos educativos, donde siempre hay áreas que requieren atención y acciones específicas para lograr objetivos y metas que mejoren las prácticas educativas.

En este contexto, se seleccionó el colegio Olga Velázquez Mieres para llevar a cabo este trabajo. El primer paso consistió en realizar un diagnóstico institucional del centro educativo, con la participación de todos los funcionarios. Esta autoevaluación considera las dimensiones de los estándares indicativos según la pauta entregada.

El plan de mejora elaborado, se basó a partir de los datos obtenidos tras la aplicación de la ficha técnica de evaluación, aplicada a diferentes funcionarios evidenció que es importante llevar a cabo un monitoreo y evaluación constante de las acciones y prácticas que se van implementando dentro de la unidad educativa, hacer uso de los datos para la toma de decisiones, además de involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa en los procesos de evaluación y proyección de las prácticas que requieren ser modificadas, implementadas y/o afianzadas para favorecer el aprendizaje de todas y todos los estudiantes.

Generar espacios y canales de comunicación para el apoyo emocional, es decir, la creación de espacios donde los estudiantes migrantes y sus familias puedan expresar sus preocupaciones, anhelos, expectativas y sus necesidades tanto sociales como emocionales.

Esto puede incluir reuniones periódicas a lo menos tres por año académico, con profesionales idóneos y con las competencias y habilidades cognitivas tanto de la institución como personal y/o profesionales externos que puedan brindar su ayuda y experiencia para mejorar las condiciones sociales y de calidad de vida para los estudiantes, con actividades grupales de educación, formación e información.

El establecimiento provee las condiciones para hacer del colegio un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).

El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de la Calidad de la Educación. (2019). *Guía Metodológica para el uso de datos*. Recuperado de: [https://archivos.agenciaeducacion.cl/Libro\\_uso\\_guia\\_metodologica.pdf](https://archivos.agenciaeducacion.cl/Libro_uso_guia_metodologica.pdf)
- Ahumada, (2011). *Liderazgo distribuido durante el proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramiento educativo en una comuna rural en Chile*. Revista de Ciencias Sociales. 17(2), 2011: (ed.). Maracaibo, Argentina: Red Universidad del Zulia. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/17408>
- Ministerio de educación de Chile. (MINEDUC, 2018). *Ciclo de mejoramiento en los establecimientos educacionales*. Recuperado de: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>.
- Ministerio de Educación. (2019). *Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo 2019*. Recuperado de: [https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/19-Orientaciones-PME-2019\\_LE.pdf](https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/19-Orientaciones-PME-2019_LE.pdf)
- Ministerio de Educación. (2017). *Plan de Mejoramiento Educativo 2017*. Recuperado de: [https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/03/ORIENTACIONES-PARA-EL-PLAN-DE-MEJORAMIENTO-EDUCATIVO\\_2017.pdf](https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/03/ORIENTACIONES-PARA-EL-PLAN-DE-MEJORAMIENTO-EDUCATIVO_2017.pdf)
- Ministerio de Educación (2015). *Orientaciones Técnicas para Sostenedores y Directivos Escolares. Plan de Mejoramiento Educativo*. Recuperado de: <https://centroderecursos.educarchile.cl/bitstream/handle/20.500.12246/567/201504061135460.OrientacionesTecnicasPMESegundaFase.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Educación (2012). *Guía para el Diagnóstico Institucional. Escuelas Regulares con NT1 y/o NT2*. Recuperado de: [https://wwwfs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/1547/PDAPRCPC120091028guia\\_diagnostico\\_regular\\_con.pdf](https://wwwfs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/1547/PDAPRCPC120091028guia_diagnostico_regular_con.pdf)

Pareja, J. (2006). *Una clave para la calidad de la institución educativa: los planes de mejora*. *Educación y Educadores*, 9 (2), 171-185: ( ed.). Bogotá, Colombia: D - Universidad de La Sabana. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/16214>