



**Magíster En Educación  
Mención Gestión De Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional  
Y  
Plan De Mejoramiento Educativo**

**“Escuela Cordillera De La Costa”**

Profesora Guía:  
**Carmen Elena Bastidas Briceño**  
Alumno:  
**Enzo Renzi D’Arcangeli Ávalos**

**Santiago, 27 de Octubre del año 2019**

## ÍNDICE

Abstract.  
Introducción.  
Marco Teórico.  
PEI Escuela Cordillera de la Costa.  
Escuelas Eficaces.  
Liderazgo efectivo.  
Plan de Mejoramiento Educativo.  
Dimensionamiento del Establecimiento.  
Análisis del Diagnóstico Situacional.  
Desarrollo de los Descriptores (Evidencias y Niveles).  
Evaluación de la Institución: Escuela Cordillera de la costa.  
Análisis de Resultados.  
Plan de Mejoramiento Educativo.  
Bibliografía.

## **ABSTRACT**

The present work is focused at the Escuela Cordillera de la Costa of the district of Antofagasta belonging to the Municipal Corporation, and intends to be a contribution to this educational establishment to respond to various aspects that require attention and intervention to achieve a better educational service to offer their educational community.

To obtain necessary information is also had access to the relevant documentation of the establishment (Institutional Educational Project, Regulation of Evaluation, Regulation of coexistence, Public Accounts, among others), as well as statistics of their academic results and external measurements, mainly Simce. Interviews were conducted with principals and teachers, who worked in the form open to this work, thus having a concrete information and truthful the school situation.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado está enfocado en la Escuela Cordillera de la comuna de Antofagasta perteneciente a la Corporación Municipal, y pretende ser un aporte a este establecimiento educacional para dar respuesta a varios aspectos que requieren atención e intervención para lograr un mejor servicio educacional para ofrecer a su comunidad educativa.

Para obtener información necesaria se tuvo acceso a la documentación pertinente del establecimiento (Proyecto Educativo Institucional, Reglamento de Evaluación, Reglamento de Convivencia, Cuentas Públicas, entre otros) como también estadística de sus resultados académicos y de mediciones externas, principalmente Simce. Se realizaron entrevistas con directivos y docentes, quienes colaboraron en forma abierta a este trabajo, teniendo así una información concreta y veraz de la situación de la Escuela.

En la realización del diagnóstico se utilizó una metodología cualitativa cuantitativa para tener una visión acuciosa de la situación del establecimiento, para que de esta forma la propuesta de mejora fuera atingente y acorde a las necesidades reales que presenta, y así se pueda lograr que la Escuela Cordillera de la Costa se constituya en **“una sólida y efectiva Comunidad Educativa que procure el desarrollo integral de sus educandos (intelectual, física, social, moral y espiritual) en un ambiente acogedor potenciando todas sus capacidades para alcanzar el ideal de alumno(a) que pretende el proyecto educativo institucional permitiéndoles proyectarse exitosamente en la continuidad de sus estudios 1”** (Misión, según su Proyecto educativo Institucional).

---

<sup>1</sup> Proyecto Educativo Institucional Escuela Cordillera de la Costa.

## **MARCO TEÓRICO**

En este Marco Teórico, se desea profundizar en aspectos o temas que tienen directa relación con el diagnóstico de la institución que inciden en la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Estos aspectos son:

- Proyecto Educativo Institucional de la Escuela Cordillera de la Costa
- Escuelas Eficaces.
- Liderazgo efectivo.
- Plan de Mejoramiento Educativo.

## PROYECTO EDUCATIVO ESCUELA CORDILLERA DE LA COSTA

La escuela Cordillera de la Costa, en su Marco Filosófico del Proyecto educativo Institucional, posee una riqueza de principios educacionales que son base para una educación de calidad y equidad como lo promulga el Ministerio de Educación de Chile. Pretende dar una educación basada en la Teoría Constructivista del Aprendizaje y con una corriente Práctica del Currículum **“centrando todas las energías y la docente en una metodología activa del aprender a aprender, siendo los alumnos y alumnas los propios gestores de sus saberes, destrezas, capacidades, principios y valores para hacerlo una persona humana, consciente de su propio ser en convivencia con los demás”**<sup>2</sup>. Expresa que sus alumnos y alumnas se conviertan en agentes protagonistas de la sociedad en que se desenvolverán y las bases del aprendizaje se basarán en cuatro pilares fundamentales del saber, abordando las dimensiones del ser humano completo **“aprender a ser (desarrollo de aspectos éticos de la persona), aprender a conocer (desarrollo de las capacidades y competencias cognitivas), aprender a hacer (desarrollo de habilidades y destrezas) y aprender a vivir juntos (desarrollo de una armónica socialización con los demás)**<sup>3</sup>. En síntesis, desean convertirse en una escuela para aprender.

Los principios filosóficos del Proyecto Educativo son una base sólida y sustentable para transformarse en una escuela efectiva, acorde a las actuales políticas ministeriales.

El Proyecto Educativo Institucional, en su Marco Estratégico con cuatro grandes objetivos pretende abordar las temáticas y situaciones que atañen su funcionamiento y existir, Estos son:

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- 1. Potenciar la calidad del diseño y desarrollo curricular acorde a las políticas nacionales de educación y a los postulados del proyecto educativo del establecimiento**
- 2. Implementar un modelo de gestión que asegure la viabilidad del Proyecto Educativo Institucional del Escuela Cordillera de la Costa y su calidad educativa.**

---

2 & 3 Proyecto Educativo Institucional Escuela Cordillera de la Costa.

3. **Incorporar los principios y valores filosóficos del Proyecto Educativo en todas las acciones y relaciones de la vida diaria del establecimiento a través del mejoramiento continuo del clima organizacional y de convivencia.**
4. **Fortalecer y consolidar la vinculación del Escuela Cordillera de la Costa con su entorno institucional y social creando redes de apoyo mutuo.**<sup>4</sup>

Cada uno de estos objetivos se acompaña de áreas de acción y de las actividades para llevar a cabo tal objetivo. Para dimensionar los ámbitos que aborda cada objetivo y dar una visión más clara del Marco estratégico, se detalla a continuación cada objetivo con sus áreas de acción que aborda y principales actividades.

**Objetivo N° 1:** Potenciar la calidad del diseño y desarrollo curricular acorde a las políticas nacionales de educación y a los postulados del proyecto educativo del Establecimiento.

**Áreas de Acción:**

A) Planes y programas de Estudio.

- Revisar permanentemente y apropiarse de los Programas de Estudio de cada curso o nivel para implementar variadas estrategias que sean pertinentes a la realidad de los alumnos del Escuela Cordillera de la Costa que le permitan desarrollar las competencias esperadas de cada Sector o Subsector de Aprendizaje.

#### B) Prácticas Docentes.

- Adoptar un modelo de planificación que busque la consecución del currículum nacional y sea una herramienta práctica para la labor pedagógica.
- Aplicar una metodología acorde a los principios de la construcción de aprendizaje, usando todos los recursos pertinentes y necesarios para el logro de los Aprendizajes Esperados
- Usar el Entorno (Escuela/ Comunidad) como escenario de Aprendizaje a fin de vivenciar el aprendizaje en su contexto natural y las Tics como recurso pedagógico para el logro de aprendizajes significativos

#### C) Evaluación de los aprendizajes:

- Revisar y Apropiarse del Concepto de Evaluación del Reglamento de la escuela e institucionalización de este en todos los estamentos principales de la comunidad educativa.
- Realizar prácticas evaluativas variadas que permitan tener información del grado de adquisición de los aprendizajes de los alumnos para tomar las medidas necesarias para que todos los alumnos avancen exitosamente en su proceso educativo.

#### D) Desarrollo Profesional de los y las docentes.

- Utilizar el espacio de Reflexión Pedagógica como instancia de intercambio y crecimiento profesional acorde a las necesidades de la Escuela Cordillera de la Costa
- Realizar talleres de perfeccionamiento mutuo en los docentes a fin de mejorar las prácticas pedagógicas.

**Objetivo N° 2:** Implementar un modelo de gestión que asegure la viabilidad del Proyecto Educativo Institucional de la Escuela Cordillera de la Costa y su calidad educativa.

## **Áreas de Acción:**

### **A) Gestión Directiva y Administrativa.**

- Implementar un liderazgo estilo teoría Z de William Ouchi, de gestión participativa y democrática en la planificación de las diferentes acciones que realice el establecimiento para la consecución de su misión, objetivos y metas institucionales.
- Monitorear y realizar las acciones necesarias para llevar a cabo el Proyecto Educativo Institucional del establecimiento, procurando que los y las docentes incorporen en sus prácticas pedagógicas la Misión, los principios filosóficos y el perfil de alumnos y alumnas a desarrollar.
- Conformar un equipo de gestión eficaz, activo y creativo, que colabore en el logro de las metas institucionales, según el Proyecto Educativo de la escuela.

### **B) Gestión de Recursos Humanos.**

#### Actividad(es):

- Destinar a los y las docentes para que desempeñen una labor pedagógica acorde a las más altas fortalezas, aptitudes y competencias pedagógicas.
- Realizar gestión para que cada estamento de la comunidad educativa se apropie de su perfil.
- Realizar las gestiones necesarias para contar siempre con el personal docente idóneo para la atención eficiente de la diversidad de alumnos y alumnas.

### **c) Gestión Financiera.**

#### Actividad(es):

- Realizar anualmente diagnóstico de las necesidades del establecimiento a fin de priorizar los recursos financieros.
- Optimizar los recursos financieros de las diferentes fuentes a fin de satisfacer las necesidades priorizadas.

**Objetivo N° 3:** Incorporar los principios y valores filosóficos del Proyecto Educativo en todas las acciones y relaciones de la vida diaria del establecimiento a través del mejoramiento continuo del clima organizacional y de convivencia.

### **Áreas de Acción:**

A) Clima Organizacional.

Actividad(es):

- Considerar el consejo de profesores y profesoras como una instancia para el fortalecimiento de los principios y valores filosóficos del Proyecto Educativo.
  - Revisión sistemática y apropiación del reglamento Interno del establecimiento

B) Clima de Convivencia.

Actividad(es):

- Generar espacios de reflexión e interacción entre los miembros de la comunidad escolar que favorezcan la identificación y compromiso con el Proyecto Educativo de la Escuela.
- Favorecer las relaciones humanas basadas en los valores y principios que la comunidad educativa promulga en su Proyecto Educativo.
- Generar el desarrollo de estrategias consensuadas para la resolución de conflictos de manera justa, formativa y armónica.

**Objetivo N° 4:** Fortalecer y consolidar la vinculación de la Escuela Cordillera de la Costa con su entorno institucional y social creando redes de apoyo mutuo.

### **Áreas de Acción:**

A) Comunidad escolar.

Actividad(es):

- Realizar diversas estrategias que permitan fortalecer lazos de apoyo mutuo del apoderado a la labor docente.
- Planificar periódicamente escuelas de Padres con la finalidad de afianzar la misión, principios y valores filosóficos del Proyecto Educativo de la Escuela.

-

B) Vinculación con las Instituciones de la Comunidad.

Actividad(es):

- Establecer relaciones de apoyo mutuo hacia las instituciones de la comunidad.

C) Vinculación con las Instituciones y Autoridades Comunales, Provinciales, Regionales y Nacionales.

Actividad(es):

- Realizar acciones de acercamiento con las distintas autoridades de los diferentes niveles.
- Establecer redes de apoyo con las Instituciones y Autoridades Comunales, Provinciales, Regionales y Nacionales a través de medios pertinentes.

Con esta visión general del Proyecto Educativo en sus aspectos filosóficos y estratégicos, se observa que existe la clara intención de caminar hacia la calidad y equidad de sus educandos.

## ESCUELAS EFECTIVAS<sup>5</sup>

Toda institución educativa desea y anhela convertirse y ser una comunidad educativa eficaz, que desarrolle todas las potencialidades de sus alumnos y alumnas brindándoles una educación de calidad para proyectarse exitosamente en la continuidad de sus estudios y que sus padres y apoderados se sientan satisfechos y hasta orgullosos del servicio que les brinda su Escuela. Este sueño que para muchos establecimientos educacionales parece ser una meta poco cercana, debido a múltiples factores que inciden en su logro, parece inalcanzable, pero existe esa escuela, aquella escuela que, pese a sus debilidades, han sabido potencializar sus fortalezas para alcanzar sus objetivos y es así como en nuestro país tenemos “escuelas efectivas” gracias a la acción en conjunto que llevaron a cabo.

Es importante conocer cuáles son los principales aspectos que abordaron estas Escuelas para alcanzar su objetivo y que sirven de orientación para aquellas escuelas que buscan lograr su eficacia.

### PRMER ASPECTO

Escuelas que poseen una “Cultura Escolar Positiva”.

Las escuelas que demuestran ser efectivas tienen un fuerte sentido de identidad que logran construir principalmente en base a sus experiencias comunes y el alto nivel de expectativas, las cuales son realistas y alcanzables para con los niños que trabajan. Basta como dice el refrán “creerse el cuento”

**En estas escuelas hay un fuerte sentido de comunidad, todos se sienten identificados y orgullosos de pertenecer a la escuela, logrando un alto compromiso en su rol de director, profesor, personal no docente, alumno o apoderado. 6**

El sentido de responsabilidad y de excelencia docente es sólido, el profesionalismo de directivos como docentes son fundamentales para el logro de la cultura positiva teniendo siempre presente la misión que sustenta el establecimiento.

### SEGUNDO ASPECTO

Escuelas con objetivos superiores, claros y concretos.

Existe un horizonte claro para estas escuelas centrado principalmente en el aprendizaje de todos sus alumnos y su formación integral.

---

5 [www.unicef.cl](http://www.unicef.cl) (Escuelas Efectivas).

6 [www.educarchile.cl](http://www.educarchile.cl) (Escuelas Efectivas).

**Escuela se propone altos niveles de aprendizaje para todos sus alumnos y alumnas, enmarcados en una formación integral. No hay una discusión acerca de qué es más importante si la formación o el aprendizaje de materias, ambas lo son y hay que trabajar seriamente -siendo los directivos y profesores un modelo- para que esto sea posible. Ellos tienen expectativas altas tanto respecto a su capacidad de enseñanza como al aprendizaje de los alumnos y alumnas: no creen en el determinismo social ni económico.<sup>7</sup>**

La formación de sus alumnos y alumnas no es un discurso, sino es letra viva a través de prácticas institucionales y pedagógicas, apuntando principalmente al perfil de alumno que desean cultivar.

En este aspecto, las escuelas se fijan metas y objetivos alcanzables y concretos, basados en las habilidades básicas que deben aprender sus alumnos.

### TERCER ASPECTO

#### Escuelas que tienen buenos líderes

Actualmente, la figura del Director de Escuela, está visto como un Líder Curricular, más que administrativo, por lo tanto, **el director está muy implicado en los procesos de aprendizaje y no sólo en administrar la escuela, lo cual significa que ese director sea capaz de observar clases, apoyar a los profesores y monitorear los procesos de enseñanza.** <sup>8</sup>

Aunque en los directivos recae la función de ser líderes curriculares, en las escuelas efectivas esta figura la sostienen algunas veces docentes que tienen la experticia técnica pedagógica que reconocen sus pares y lo respetan por el apoyo, orientación y acompañamiento que realiza con el afán de mejorar prácticas de aula que conlleve a mejores resultados.

Es importante destacar que en estos líderes está siempre el logro de los aprendizajes de sus alumnos y que sean de calidad.

### CUARTO ASPECTO

#### “Nada queda al azar”

Es importante que cada escuela tenga bien diseñado su plan operativo que sea ejecutable y realizable para racionalizar el proceso educativo. Esto significa realizar una gestión coherente con sus objetivos institucionales, planificar eficazmente, evaluación constante del propio trabajo y el trabajo coordinado de equipo para el logro de metas institucionales.

En esta planificación institucional debe existir la autonomía del profesor, quienes la asumen en forma responsable su preparación de la enseñanza y logro de sus resultados, siendo la evaluación un insumo para mejorar su desempeño profesional.

## QUINTO ASPECTO

### Manejando la heterogeneidad de los alumnos.

Las escuelas eficaces atienden todas las diferencias que presentan sus alumnos con estrategias institucionales y pedagógicas diseñadas para atender la heterogeneidad. Los y las docentes realizan una planificación que se adapta a las potencialidades y limitaciones de sus alumnos y alumnas. Los y las estudiantes con atrasos pedagógicos son tratados en forma diferenciada y cobijados por proyectos que se posean (Proyecto Integración, Grupo Diferencial, Apoyo Pedagógico, entre otros).

Con la cultura de evaluación existente recaban información de los avances que sostienen, retroalimentan la planificación y programación de actividades para la toma oportuna de decisiones.

## SEXTO ASPECTO

### Reglas claras y manejo explícito de la disciplina.

Las escuelas eficaces plantean que la disciplina es un aspecto indispensable para el logro de los aprendizajes, por esta razón los esfuerzos en la gestión de la disciplina ocupan un lugar especial. Algunas escuelas logran un ambiente favorable para el aprendizaje a través del acercamiento y buen trato con sus alumnos y familias, otros, mediante reglamentos y normas rígidas.

La buena disciplina también debe darse con los docentes que cumplen con todo lo que se comprometen y son puntuales en la toma de sus tareas.

## SÉPTIMO ASPECTO

### Aprovechamiento del recurso humano.

Para lograr eficacia de una escuela es primordial que el recurso humano se aproveche de buena forma, acorde a sus fortalezas y capacidades. Es importante que cada docente se desempeñe acorde a sus virtudes y debilidades, buscando el perfil ideal para la atención de ciertos cursos o niveles, existiendo la opción de que sean ellos quienes elijan qué subsector de aprendizaje atender para lograr mejores resultados con sus alumnos.

## OCTAVO ASPECTO

### Apoyo externo y aprovechamiento de recursos materiales.

Gestionar la colaboración de agentes externos y dar buen uso y aprovechamiento de los recursos materiales es un factor que las escuelas eficaces no lo dejan al azar, sino que es un planificado y gestionado acorde a las necesidades que les afectan. En este sentido la escuela responde en forma responsable a la ayuda externa brindada, ya que es un compromiso de darle el buen uso en beneficio de sus educandos.

## NOVENO ASPECTO

### Sostenedor posibilita trabajo efectivo.

Existiendo una alta sintonía en la misión y objetivos compartidos entre sostenedor y director se facilita un trabajo efectivo. El reto en este aspecto es lograr la cercanía del sostenedor y su compromiso para con el establecimiento para conseguir sus metas establecidas.

## DÉSIMO ASPECTO

### **Acciones hacia padres y apoderados.**

Es importante recordar una frase muy celebre de nuestra poetisa Gabriela Mistral: "En el prestigio o desprestigio de un colegio, todos tenemos parte". Por esta razón, es importante que los establecimientos realicen estrategias de trabajo en conjunto con los padres y apoderados de los alumnos que atiende. Lograr la alianza para el proceso educativo conlleva a que la escuela tenga mayor éxito en los aprendizajes de sus alumnos y alumnas.

## LIDERAZGO EFECTIVO

Para que una escuela sea efectiva requiere de personas que la dirijan con las competencias suficiente para alcanzar los niveles de satisfacción y calidad que la sociedad demanda. El director de cada establecimiento educacional, junto a su equipo directivo y técnico, deben ser capaces de guiar y comprometer a su personal a las metas y objetivos de la institución. Existe en la actualidad variada literatura referente al ejercicio de un liderazgo efectivo, ya que los actuales momentos que vive nuestra sociedad demanda actores con mayores capacidades y compromisos en la labor de dirigir y gestionar una comunidad escolar 9.

### ¿Qué podemos entender como liderazgo?

Este término lo podemos definir como:

**“como la capacidad de influir positivamente en otros seres humanos para el logro de una finalidad cualquiera que sea”.<sup>10</sup>**

Visto de esta manera, el líder debe poseer características particulares para lograr tal propósito y principalmente con alto grado de compromiso con su institución. El líder es alguien respetado, admirado y seguido por su equipo de colaboradores. El debe construir las mejores condiciones para que su "escuela" avance.

### Características de un buen líder.

Según Juan Javier Álvarez, Consultor Internacional en Management,<sup>11</sup> un buen líder debe reunir las siguientes características:

- **Crea el Futuro:** Con esfuerzo y tesón busca transformar positivamente la situación de la institución con el fin de lograr mejoras sustentables.
- **Promueve y encauza el cambio en la institución:** Dada la condición de la institución busca la transformación para obtener mejores resultados y que esté acorde a las demandas que son exigibles por la sociedad. Requiere una mente abierta y atenta a actuar según las actuales circunstancias.

---

-9 [www.monografias.com](http://www.monografias.com) (Escuelas eficaces y liderazgo)

<sup>10</sup> <http://crecimiento-personal.innatia.com/c-liderazgo/a-liderazgo-efectivo.html> (Liderazgo Efectivo).

<sup>11</sup> <http://www.redlideres.cl/1813/article-73558.html> (Claves para un Liderazgo Efectivo).

- **Posee carisma y empatía:** el líder se compenetra emocionalmente con los demás, adaptándose a sus interlocutores en el modo y forma en que prefieren ser tratados. Valora y respeta las opiniones y sentimientos ajenos, a la par de promover un diálogo abierto y sincero
  - **Delega responsabilidades:** Estimula el crecimiento personal de su gente y cuando los ve preparados les delega funciones con toda confianza. Les colabora en funciones menores consolidando el trabajo de equipo
  - **Incentiva en su gente la confianza en sí mismos:** les brinda la seguridad de que ellos son indispensable para lograr las metas propuestas y lo valioso que es cada uno en el éxito de la institución.
  - **Organiza eficientemente el equipo de trabajo:** Instrumenta objetivos claros y expone los mecanismos de evaluación y control que se utilizarán. Compara con el grupo las desviaciones entre lo real y lo estimado, y juntos analizan e implementan las soluciones pertinentes. Hace que el trabajo sea estimulante para cada colaborador. Abre paso a toda iniciativa. Promueve el aporte de ideas que hagan crecer el proyecto manejado por el grupo. Brinda reconocimiento público a la labor, y alienta a cada integrante a que se supere, otorgándole la posibilidad de capacitarse y asumir mayores responsabilidades.
  - **Destaca y recompensa el logro de sus colaboradores:** El líder sabe que detrás de la consecución de alguna meta u objetivo existe tiempo, dedicación y entrega de parte de su gente y le retribuye de alguna manera ese apoyo.
  - **Posee la capacidad de cambiar las reglas del juego cuando ya no son útiles:** Cuando las actuales circunstancias no pueden resolverse con las normas o acuerdos tomados, no teme en romperlas para hacer frente al nuevo escenario.
- 
- **Es flexible, adaptativo y cambiante:** Conservando sus principios, sustentados sobre bases éticas, no teme cuestionar su propia manera de encarar los negocios, de cambiarla si es necesario, y siempre está dispuesto a aprender, a desarrollar nuevas habilidades y a poseer una visión multidisciplinaria.
  - **Asume riesgos controlados y actúa:** No se queda en proyectos e ideas; busca llevarlos a la práctica. Todo involucra cierto riesgo y él lo sabe. Pero cuando está mayormente seguro, luego de establecer las medidas para prevenir y acotar posibles contingencias, avanza directamente hacia el objetivo.

- **Es seguido por su ejemplo, valores personales y la confianza que pone en sus objetivos:** El líder no obliga a nadie a que le siga, ni que lo tome como modelo. El líder hace, da el ejemplo, influye positivamente y es seguido por sus enormes valores, tanto personales como profesionales. Estimula el disenso y la crítica productiva que conlleva una mejora de las cosas, es humano y solidario, y es por ello que es preferido. Brinda libertad y se limita a dirigir la mirada hacia el camino, hacia donde se debe llegar. Él irá primero, y acompañará activamente a su grupo.

Estas características de un buen líder son las que debe poseer un director de un establecimiento educacional, ya que conllevarán a ejercer un liderazgo efectivo dentro de su institución escolar. Sin embargo, la característica principal para el líder efectivo es tener su horizonte y eje central de su gestión el aprendizaje de sus alumnos y alumnas.

## PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

La promulgación de la Ley N° 20.548 del 02 de febrero de 2008, Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley Sep), cuyo fundamento es el mejoramiento La promulgación de la Ley N° 20.548 del 02 de febrero de 2008, Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley Sep), cuyo fundamento es el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación subvencionada, establece que los sostenedores deben suscribir un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa. Esto significa que, en un período de cuatro años, se deben lograr las metas y objetivos comprometidos en un Plan de Mejoramiento Educativo, que es elaborado por cada establecimiento educacional.

Esta Subvención Escolar Preferencial son recursos que apuntan a **“la implementación de las medidas comprendidas en un Plan de Mejoramiento Educativo, con especial énfasis en las y los alumnos prioritarios. También pueden impulsar asistencia técnico-pedagógica especial, para mejorar los resultados de las y los alumnos con bajo rendimiento académico.”**<sup>12</sup>

Los compromisos institucionales y pedagógicos que establece la ley, entre otros, son:

- Elaborar y cumplir un Plan de Mejoramiento que contemple a acciones desde el Primer Nivel de Transición hasta Octavo Año Básico en las áreas de Gestión Curricular, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.
- Establecer y cumplir metas de resultado académico de los alumnos, en especial de los alumnos prioritarios, en función de los resultados obtenido en el Simce (Se entiende por alumno prioritario aquel que por la condición socioeconómica de su hogar tiene dificultades para enfrentar su proceso educativo.)<sup>13</sup>

“instrumento a través del cual la escuela planifica y organiza su proceso de mejoramiento educativo centrado en los aprendizajes por un período de cuatro años. En él se establecen metas de aprendizaje y las acciones a desarrollar en cada escuela.”<sup>14</sup>

De acuerdo a estos antecedentes, se observa que toda Escuela que pertenezca a un sostenedor que haya suscrito un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, debe elaborar y cumplir un Plan de Mejoramiento que tienda al logro eficaz de aprendizajes de todos sus alumnos, siendo el centro de **atención los alumnos prioritarios que la escuela atiende.**

<sup>12</sup> [http://www.planesdemejoramiento.cl/documentos/sep/resumen\\_ley\\_subvencion.pdf](http://www.planesdemejoramiento.cl/documentos/sep/resumen_ley_subvencion.pdf)

<sup>13</sup> [http://www.taringa.net/posts/info/10902048/Alumnos-Prioritarios\\_as\\_Quienes-son-y-como-se-identific.html](http://www.taringa.net/posts/info/10902048/Alumnos-Prioritarios_as_Quienes-son-y-como-se-identific.html) (Alumno Prioritario).

<sup>14</sup> [www.planesdemejoramiento.cl](http://www.planesdemejoramiento.cl)

### Requisitos del Plan de Mejoramiento Educativo

- Fijar las Metas de Efectividad del rendimiento académico de los estudiantes que deben lograrse en el transcurso de la ejecución del Plan, en especial de las y los alumnos con bajo rendimiento.
- Contemplar acciones desde el primer Nivel de Transición en la educación Parvularia hasta octavo Básico.
- Considerar acciones en las áreas de gestión curricular, liderazgo escolar, convivencia escolar y/o gestión de recursos.
- Involucrar a toda la comunidad escolar en su elaboración e informar especialmente a madres, padres y apoderados.

Para finalizar este capítulo, se hace énfasis en que todas las escuelas con Plan de Mejoramiento Educativo tienen que centrar todas sus energías en el cumplimiento de las metas convenidas en un plazo de cuatro años.

## DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

La Escuela de dependencia de la Corporación Municipal de Desarrollo Social (CMDS), se ubica en el sector norte de la Región de Antofagasta, en Avenida

Huamachuco N° 80687, con una expedita locomoción tanto particular como colectiva, y tiene una moderna infraestructura inaugurada el año 2005, fecha desde la cual tiene régimen de Jornada Escolar Completa (JEC). Entre sus dependencias cuenta con oficinas administrativas, sala de enfermería, amplia biblioteca con diversos tipos de textos de consulta como material didáctico, sala multitaller, dependencias exclusivas de nivel parvulario, sala de informática, como de Proyecto Integración y Educación Diferencial, sala de Profesores, multicancha (que a la vez es el patio general del establecimiento), amplio comedor de alumnos, cocina, camarines con sus respectivas duchas, baños para el personal como alumnos, incluso para discapacitados y ascensor, ya que el edificio es una estructura de tres pisos.

En relación a su matrícula, ha ido fluctuando en los últimos años, con una tendencia descendente, producto de encontrarse en un sector de población madura de pocos niños por hogar y varios colegios que se encuentran a su alrededor, teniendo año tras año que realizar campañas de captación de alumnos, siendo su capacidad para 60 alumnos para Educación Parvularia y 400 para nivel de Educación Básica, es decir, para 460 alumnos y alumnas en total.

Cuadro N° 1: Matrícula de los últimos años.

Años	2015	2016	2017	2018	2019
Matrícula	380	400	398	410	420

En cuanto a eficiencia interna desde el año 2015 en adelante, se aprecia que la tasa de promoción y repitencia oscila levemente, no teniendo un significativo avance o retroceso.

Cuadro N° 2: Porcentaje de eficiencia interna.

Años	2015	2016	2017	2018
Promoción	92%	95%	92%	94%
Repitencia	08%	05%	08%	06%

Los resultados de pruebas externas aplicadas, como el Simce, en cuarto año básico, en los últimos años, no presenta variación significativa, pero en los cuatro últimos años no ha podido repuntar y llegar a la media nacional de los 250 puntos en ninguno de los tres subsectores de aprendizajes, observándose en el año 2016 una baja general en sus puntajes.

Cuadro N° 3: Resultados Simce Cuarto Año

Subsectores	2015	2016	2017	2018
Lenguaje	238	221	223	220
Matemática	219	193	208	213
Ciencias	240	209	209	215
<b>Promedio</b>	<b>232</b>	<b>207</b>	<b>213</b>	<b>216</b>

Cuadro N°4: Comparación de resultados Simce con una escuela de igual grupo económico.

	Lenguaje	Matemática	Ciencias
Cordillera de la Costa	220	213	215
Diferencia comparativa	- 33	- 30	- 28

Con relación a esta categorización de los alumnos y alumnas, el Cuarto Año Básico de la escuela Cordillera de la Costa obtienen resultados poco alentadores, puesto que el porcentaje de alumnos en nivel inicial en todos los subsectores de aprendizajes supera holgadamente el 50%, siendo el Subsector de Lenguaje y Comunicación el más bajo por la cantidad de alumnos que se encuentran en esta situación (72%).

Otra información que el Ministerio de Educación entrega junto al resultado Simce es el nivel de logro que obtienen los alumnos en los subsectores evaluados, categorizado en tres niveles (Inicial, Intermedio y Avanzado). Cada uno de estos niveles tiene un puntaje de corte para cada subsector:

Cuadro N°5 Niveles de logro por subsector para Cuarto Básico.

Nivel de logro	Lenguaje	Matemática	Ciencias
Avanzado	281 y más	286 y más	284 y más
Intermedio	Entre 241 y 280	Entre 233 y 285	Entre 241 y 283
Inicial	240 y menos	232 y menos	240 y menos

En cuanto a resultados Simce de Octavo Año Básico año 2018 y su comparación con la evaluación anterior y Establecimientos Educativos del mismo Grupo Socio Económico, están similares a los obtenidos por el Cuarto Año.

Cuadro N° 6: Resultados Simce Octavo año Básico, comparación consigo mismo y EE del mismo GSE.

	Lenguaje	Matemática	Ciencias	Historia
Resultados 2011	226	231	216	214
Comparación anterior	- 3	+ 11	- 9	- 7
comparación EE igual GSE	- 12	- 10	- 27	- 28

La Escuela Cordillera de la Costa está categorizada por el Ministerio de Educación en el grupo socio económico Medio Bajo, por los ingresos familiares promedio registrados por los apoderados.

En lo que respecta a recurso humano, la escuela cuenta con la siguiente planta: Director y Jefatura Técnica Pedagógica, ambos con 44 horas. Docentes a cargo de: Orientación (12 horas), Coordinación Acle (6 horas), Coordinación CRA (6 horas), Coordinación Informática (8 horas), Educadora Diferencial (40 horas), Educadora de Párvulos (44 horas), docente especialista para Proyecto de Integración Escolar (40 horas), 9 docentes con 30 horas para atención de cursos educación básica, 3 docentes itinerantes con 20 horas cada uno para subsector de Religión, Artes y Educación Física, Asistente de Párvulos (25 horas), una secretaria (44 horas), tres auxiliares de aseo (44 horas), tres inspectoras de patio (44 horas), un encargado de informática (30 horas) y una persona encargada de CRA (30 horas).

Los programas y Proyectos que sustenta la Escuela son:

- Enlaces.
- PIE (Proyecto de Integración escolar) decreto 02 y decreto 170
- PAE (Programa de alimentación escolar)
- Laboratorios computacionales (2 full equipados).
- Habilidades para la Vida.
- Locomoción Escolar.

Como recursos materiales, es importante destacar que posee gran cantidad de estos, ya que, en estos dos últimos años, gracias a recursos SEP, han adquirido fotocopiadoras para producción e documentos para sus alumnos,

textos para biblioteca con variada temática, tanto para alumnos como consulta de los docentes, un riquísimo material didáctico para implementar laboratorio de Ciencias, siendo unas de las últimas adquisiciones, taca tacas para los alumnos y alumnas, de esta forma evitar conflictos en recreos, puesta de máquinas de ejercicios saludables en el patio y, para favorecer y fortalecer la labor pedagógica de los docentes para clases más atrayentes y motivadoras, pizarras interactivas para cada curso que atiende la Escuela.

El establecimiento de acuerdo a Ley SEP (Ley 20.548) está categorizado como emergente y actualmente registra una cantidad de 260 alumnos prioritarios registrados.

Gracias al Plan de Mejoramiento Educativo elaborado por Ley 20.548 (SEP), la escuela cuenta con contratación de asistentes de sala para todo el primer ciclo, profesores de apoyo pedagógico en Lenguaje, Matemática, Ciencias Naturales e Historia, como también la conformación de un equipo multiprofesional compuesto por Psicólogo y Asistente Social para así lograr las metas propuestas en este plan.

## ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL (ÁREAS Y DIMENSIONES)

Recurriendo a entrevistas con directivos, docentes, opiniones de alumnos, alumnas, apoderados y apoderadas, revisión de documentación institucional de la Escuela, que amablemente fue facilitada, se obtiene el siguiente diagnóstico que a continuación se entrega tomando cuatro grandes áreas que son propias de toda institución escolar: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. A cada una de estas áreas se les asocia dimensiones, que son un conjunto de ejes temáticos o contenidos establecidos, que dan cuenta de cómo se está dando esa área al interior de la escuela. Se entregará un cuadro esquemático de la asociación de áreas y dimensiones con su comentario al término de cada área, pues en el apartado siguiente se hará el desarrollo detallado de los mismos según las evidencias existentes como el nivel de implementación en que se encuentra.

ÁREA	DIMENSIONES	COMETARIOS
Liderazgo.	Visión Estratégica.	-La escuela cuenta con una planificación anual de actividades mes a mes, como lo dispone el Calendario Regional Ministerial. -El proyecto educativo Institucional está presente en el establecimiento, pero no ha sido actualizado desde hace dos años.
	Conducción y guía.	-Se observa una articulación y coordinación prioritaria que favorece el logro del PME, restando el logro de las acciones del PEI.
	Información y Análisis.	-Existe un adecuado clima laboral que favorece las relaciones a través de variadas prácticas ya institucionalizadas (Reflexiones pedagógicas, celebraciones de días especiales, etc). -Dirección da cuenta anual de su gestión y de los resultados obtenidos, tanto en pruebas de mediciones externas como de eficiencia interna.

#### **Comentario general del área de liderazgo.**

El área de liderazgo se ve que favorece el clima laboral, existiendo una buena relación con su comunidad en general, pero ha sido poco efectiva en llevar a la institución a estándares de calidad más altos en cuanto a

rendimiento obtenido por sus alumnos, como se aprecia en resultados de medición Simce.

### **GESTIÓN CURRICULAR.**

<b>Área.</b>	<b>Dimensiones.</b>	<b>Comentarios.</b>
Gestión Curricular.	Organización Curricular.	-La escuela cuenta con un sistema de planificación anual ya institucionalizado, que permite calendarizar los aprendizajes esperados para tener mayor cobertura curricular que se articula con el Plan de Estudio, pero no existiendo claridad de articulación con el PEI.
	Preparación de la enseñanza.	- Los docentes tienen instaladas prácticas de planificación con diseños corporativos, que tratan de estar acorde a la realidad e intereses de sus alumnos y alumnas.
	Acción Docente en el aula.	- El equipo directivo ha implementado el acompañamiento al aula con pauta consensuada que busca mejorar prácticas pedagógicas. - En el acompañamiento se aprecia que existen profesores y profesoras que buscan desarrollar aprendizajes sólidos en sus alumnos y alumnas, gracias a las expectativas positivas para con ellos y ellas.
	Evaluación de la Implementación Curricular.	-En las instancias dadas por el Ministerio de Educación al término de cada semestre que otorga tiempo para evaluar su camino recorrido, se da la ocasión de evaluar la cobertura curricular lograda. -Gracias a PME, se están aplicando desde ya dos años consecutivos, mediciones que dan cuenta del logro de los aprendizajes de sus alumnos, según el Marco Curricular. -No existen evidencias concretas que den cuenta de ajustes para una mejor implementación del currículum.

**Comentario General del área:**

Existen varios intentos para mejorar la gestión curricular, una de ellas es la implementación de su PME, que les obliga a cumplir con las metas establecidas, aunque deben mejorar en varios aspectos como la evaluación, estrategias efectivas de aprendizajes institucionales con una mejor didáctica de aula, un acompañamiento más efectivo para lograr su objetivo de mejoras.

**CONVIVENCIA ESCOLAR.**

<b>Área</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Comentarios</b>
Convivencia escolar	Convivencia Escolar en Función del PEI.	- La escuela cuenta con su Reglamento de Convivencia formulado con participación de toda su comunidad educativa. -Apoderados y apoderadas son involucradas en los procesos de enseñanza aprendizaje de los alumnos y las alumnas, a través de la invitación a participar de diversas actividades.
	Formación personal y apoyo a los y las estudiantes en sus aprendizajes.	-Se realizan talleres que ayudan a mejorar la formación integral de los alumnos y alumnas. -Formación de equipos multidisciplinarios en apoyo psicosocial a las familias de nuestros alumnos y alumnas.

**Comentario General del área.**

En la temática de Convivencia Escolar, en lo que respecta a los alumnos y alumnas, se observa que se deben abordar casos para el cambio de actitud positiva, tanto lo relacionado a comportamiento como compromiso hacia el estudio.

Aunque se realizan actividades para atraer a los padres y apoderados al establecimiento, en los cursos superiores la asistencia a reuniones de apoderados y apoderadas sobrepasa levemente el 45%, y en algunos casos, no alcanza ese porcentaje.

<b>Área</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Comentarios</b>
Recursos	Gestión de Recursos	-El establecimiento cuenta

Humanos.		<p>con los docentes y asistentes de la educación necesarios para la atención del Plan de Estudios y de sus alumnos.</p> <p>- Existen instancias en que realizan capacitaciones entre pares que permite mejorar falencias de los docentes en variadas temáticas (didáctica, manejo conductual, evaluación).</p>
	Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos	<p>-La escuela cuenta con recursos materiales suficientes para atender las necesidades de nuestros alumnos y alumnas.</p> <p>-A través del PME y la SEP podemos tener recursos financieros para suplir las necesidades que vayan surgiendo.</p>
	Procesos de Soporte y servicios.	<p>-El proceso aun no se aborda de forma específica en la escuela, por lo tanto es necesario generar los lineamientos necesarios para que se pueda optimizar esta dimensión.</p>
<p><b>Comentarios del área.</b></p> <p>Existe una variada gama de material de recursos que posee la Escuela Cordillera de la Costa, pero el uso eficiente no ha sido evaluado.</p> <p>Los docentes tienen las competencias necesarias para el tipo de alumno que atiende, sobretodo en el primer ciclo. En segundo ciclo, no todos los docentes están con las capacidades adecuadas, específicamente en manejo de grupo al interior del aula.</p> <p>Los recursos tecnológicos son suficientes y acorde a la cantidad de alumnos, se debe realizar una capacitación para el efectivo uso de éstos y obtener mejores resultados de aprendizajes mediante esta herramienta.</p>		

## DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES (EVIDENCIAS Y NIVELES)

De acuerdo a los antecedente recopilados, y gracias a la cooperación de los diferentes actores de esta Comunidad Educativa de la Escuela Cordillera de la Costa, se presenta este diagnóstico institucional con el desarrollo de los descriptores, es decir, las áreas de gestión, sus dimensiones, agregando a éstas sus descriptores, las evidencias que dan cuenta de ellos y el nivel en que se encuentra la institución evaluado de 0 a 5 para obtener un promedio en cada área diagnosticada y tener la visión del estado de la escuela en general.

La escala de niveles de evaluación será la siguiente:

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

4	orientada a resultados, evaluada y mejorada.	decisiones, logrando el mejoramiento de los resultados.
5	Práctica Efectiva	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.

### **Evaluación de la Institución: Escuela Cordillera de la Costa**

#### **Área: Liderazgo**

<b>Dimensión: Visión Estratégica</b>		
<b>Descriptor.</b>	<b>Evidencias.</b>	<b>Valor.</b>
Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.	-Calendario anual de actividades. -Planificaciones anuales de cobertura curricular.	<b>3</b>
Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades	-Existe PEI.	<b>2</b>
Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.	-Acta de consejo de profesores de revisión de PME. -Acta de análisis de resultados.	<b>3</b>

#### **Dimensión: Conducción y guía.**

<b>Descriptor.</b>	<b>Evidencias.</b>	<b>Valor.</b>
Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.	-Actas de Centro de Padres y Centro de Alumnos. -Actas de Consejo Escolar. -Actas de Centro de Padres y Centro de Alumnos. -Profesores y profesoras con carga horaria para asesorar Centro de Padres y Centro de Alumnos y Alumnas.	<b>3</b>
Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.	- Actas de Evaluación Institucional con evaluación de desempeño directivo por sus docentes.	<b>2</b>

<b>Dimensión: Información y análisis.</b>		
<b>Descriptor.</b>	<b>Evidencias.</b>	<b>Valor.</b>
Equipo Directivo vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportunamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los apoderados y apoderadas, alumnos y alumnas.	- Calendario de eventos de interacción con la comunidad educativa. - Documentos escritos con las respectivas firmas de los participantes de entrevistas dirección con apoderados, alumnos y docentes para solución de situación a mejorar (rendimiento, disciplina, cumplimiento de roles o deberes).	<b>3</b>
Evidencias de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento a los diversos estamentos de la comunidad escolar.	- Hojas de asistencia de asambleas de padres y apoderados para informar resultados obtenidos en Pruebas Simce. - Hojas de asistencia de asambleas de padres y apoderados para informar resultados de eficiencia interna.	<b>4</b>
<b>Promedio general del área: 2.8.-</b>		

**Área: Gestión Curricular.**

<b>Dimensión: Organización Curricular.</b>		
<b>Descriptor.</b>	<b>Evidencias.</b>	<b>Valor.</b>
Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe planificación anual por subsector de aprendizajes para todos los cursos.</li> <li>- Existe Calendario Interno de Actividades de la escuela.</li> <li>-Existencia de un plan anual expuesto en el PME.</li> </ul>	<b>3</b>
Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los OFCMO.	- Actas de Evaluación Institucional que dan cuenta del grado de cobertura curricular alcanzado por cursos y niveles.	<b>2</b>

<b>Dimensión: Preparación de la enseñanza.</b>		
<b>Descriptor.</b>	<b>Evidencias.</b>	<b>Valor.</b>
Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificaciones (documento escrito) por subsectores de aprendizajes en todos los cursos.</li> <li>- Registro de Acompañamiento al aula por el equipo directivo.</li> </ul>	<b>2</b>
Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de orientaciones dadas por UTP en evaluaciones revisadas.</li> <li>-Registro de logros obtenidos por los alumnos en evaluaciones realizadas.</li> <li>-Registro de entrega de evaluaciones en UTP.</li> </ul>	<b>3</b>

<b>Dimensión: Acción Docente en el Aula.</b>
--

<b>Descriptor.</b>	<b>Evidencias.</b>	<b>Valor.</b>
Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.	- Registro de acompañamiento al aula por directivos. -Firma de compromisos de debilidades a supera	<b>3</b>
Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.	- Registro de acompañamiento al aula por directivos en que se observa este punto.	<b>2</b>
Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.	- No se observan evidencias.	<b>0</b>

**Dimensión: Evaluación de la Implementación Curricular.**

<b>Descriptores.</b>	<b>Evidencias.</b>	<b>Valor.</b>
Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pruebas que miden cobertura curricular.</li> <li>-Resultados de pruebas aplicadas de cobertura curricular.</li> <li>-Acta de reuniones de análisis de resultados</li> </ul>	<b>3</b>
Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos ciclos y/o subciclos, establecidos en el Marco Curricular.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actas de Consejos de Profesores de análisis de resultados de logros.</li> <li>- PowerPoint de ponencias realizadas de logros de los alumnos.</li> <li>-Hoja de asistencia de asamblea de padres y apoderados en asambleas de resultados de logros de los alumnos.</li> </ul>	<b>3</b>
Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actas de Evaluación Institucional.</li> </ul>	<b>1</b>
<b>Promedio General del área: 2.2.</b>		

**Área: Convivencia Escolar**

<b>Dimensión: Convivencia Escolar en función del PEI</b>		
<b>Descriptor.</b>	<b>Evidencias.</b>	<b>Valor.</b>
Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglamento de Convivencia actualizado.</li> <li>- Actas de reuniones de reformulación de Reglamento de Convivencia que se aprecia participación de toda la comunidad escolar.</li> <li>- Existencia de Comité de Convivencia.</li> <li>- Existen docentes encargados de Convivencia Escolar.</li> </ul>	<b>3</b>
Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación de actividades en el año con participación de las familias.</li> <li>- Planificación Escuelas para Padres con temas atinentes a las necesidades.</li> <li>- Hoja de asistencia de apoderados a charlas orientadoras por redes de apoyo (Ej: Habilidades para la Vida).</li> </ul>	<b>2</b>

<b>Dimensión: Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</b>		
<b>Descriptor.</b>	<b>Evidencias.</b>	<b>Valor.</b>
Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformación de equipo multiprofesional con Asistente Social y Psicóloga.</li> </ul>	<b>3</b>
Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de profesores de apoyo pedagógico.</li> <li>- Listado de alumnos que atienden docentes de apoyo pedagógico.</li> <li>- Proyecto Integración y Grupo Diferencial</li> </ul>	<b>2</b>

<b>Dimensión: Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</b>		
<b>Descriptor.</b>	<b>Evidencias.</b>	<b>Valor.</b>
Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.	- Conformación de equipo multiprofesional con Asistente Social y Psicóloga.	<b>3</b>
Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.	-Beca interna de ayuda económica “Escuela Cordillera de la Costa” para alumnos que egresan de Octavo Año. -Convenio con liceos de continuidad y Colegios Particulares.	<b>3</b>
<b>Promedio General del área: 2.8.</b>		

**Área: Gestión de Recursos.**

<b>Dimensión: Recursos Humanos.</b>		
<b>Descriptor.</b>	<b>Evidencias.</b>	<b>Valor.</b>
Existen prácticas para diagnosticar necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI	- Contratación de docentes de apoyo vía Ley SEP. - Contratación de equipo multidisciplinario.	<b>2</b>
Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.	- Documentación con firma de compromisos que data del 2011	<b>2</b>

<b>Dimensión: Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</b>		
<b>Descriptor.</b>	<b>Evidencias.</b>	<b>Valor.</b>

Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.	-Manejo de cuenta corriente con recursos SEP y de Mantenimiento Mineduc. -factura de compras realizadas.	<b>3</b>
Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.	- Registro en PME de recursos necesarios para adquirir. - Acta de acuerdo de inversión de recursos	<b>3</b>

<b>Dimensión: Procesos de Soporte y Servicios</b>		
<b>Descriptores.</b>	<b>Evidencias.</b>	<b>Valor.</b>
Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.	- Personal contratado para CRA e Informática. -Horas asignadas a docentes para diferentes subsistemas (CRA, Enlaces, PAE, Centro de Padres, Centro de Alumnos, Orientación, Coordinación Acle)	<b>2</b>
Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.	-No existe evidencias.	<b>0</b>
<b>Promedio General del área: 2.0.</b>		

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Con una visión sistémica de la Escuela Cordillera de la Costa, aplicado este sistema para la elaboración del diagnóstico institucional, se puede apreciar que las áreas que aparecen con ciertas fortalezas son Liderazgo y Convivencia Escolar, mientras las deficitarias serian Gestión Curricular y Gestión de Recursos, pese a que un solo descriptor en el área de Liderazgo aparece en Nivel 4 referido "Información y Análisis", ubicándose la mayoría de los descriptores en Nivel 3 que dicha práctica es sistemática con despliegue total y orientada a mejorar resultados, faltando el despegue hacia los niveles superiores. Realizando una análisis re resultados por áreas tenemos lo siguiente:

<b>Área: Liderazgo</b>	
<b>Fortalezas.</b>	<b>Debilidades.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existe una visión estratégica y planificación, ya que poseen planificación anual de actividades como también de cobertura curricular.</li> <li>- El PME es una herramienta potente que ha ordenado el quehacer del establecimiento</li> <li>- Existen evidencias concretas que la información está entregándose en forma oportuna y con una visión de evaluación y mejora de resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Siendo el PEI la carta de navegación de todo establecimiento, no existe una cultura de evaluación y actualización de éste.</li> <li>- Aunque existen evidencias de evaluación de desempeño del equipo directivo, no existen aquellas que den cuenta de evaluación de las metas propuestas y sus logros.</li> </ul>
<p><b>Situación General del Área.</b></p> <p>Sería importante que se realicen en forma periódica y sistemática evaluación y actualización del PEI, pues, aunque la visión y misión se utilizan como slogan en cada ponencia que se realiza a nivel de docentes como apoderados, existe un vago conocimiento de este importante documento, que posee una riqueza en el aspecto que aparece deficitario en la institución (Gestión Curricular). Es importante que la evaluación de desempeño de los directivos apunte principalmente al nivel de logros trazados, ya que lo realizado en Evaluación Institucional apunta principalmente a gestión realizada sin claras metas que medir.</p>	

<b>Área: Gestión Curricular</b>	
<b>Fortalezas.</b>	<b>Debilidades.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe la práctica de la planificación de la enseñanza en todos los niveles (planificación anual, mensual y clase a clase).</li> <li>- Los docentes poseen una carga horaria exclusiva para la preparación de la enseñanza de tres horas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las planificaciones docentes carecen de una articulación con PEI.</li> <li>- No existe una clara práctica que permita que las estrategias de enseñanza sean propuestas según los intereses de los alumnos y alumnas.</li> <li>- Se observan escasas instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.</li> </ul>
<p><b>Situación General del Área.</b></p> <p>Es importante que las planificaciones docentes se realicen con una clara articulación con su PEI.</p> <p>Se debe implementar imperiosamente estrategias de enseñanza acorde a los intereses de sus alumnos y alumnas, como aquellas que permiten forjar altas expectativas de logro con sus estudiantes.</p> <p>El espacio educativo debe organizarse acorde a las necesidades de aprendizajes de sus estudiantes y al diseño de enseñanza.</p> <p>La reflexión de la implementación curricular debe ser una práctica que debe fortalecerse para permitir realizar los ajustes necesarios para una mejor cobertura y logros de aprendizajes. Causa inquietud y preocupación el bajo nivel que alcanza esta área siendo el eje central que sustenta toda institución educativa.</p>	

<b>Área: Convivencia Escolar.</b>	
<b>Fortalezas.</b>	<b>Debilidades.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La conformación del equipo multidisciplinario favorece la intervención de alumnos que presentan situaciones que afecten el normal desarrollo del proceso educativo.</li> <li>- La instauración de Becas Internas como también los convenios con liceos de continuidad motiva a sus alumnos en sus estudios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existen un considerable porcentaje de alumnos que han comparecido al Comité de Convivencia debido a sus conductas disruptivas.</li> <li>- Existe un bajo porcentaje de asistencia de apoderados y apoderadas a las citaciones realizadas por los diferentes actores del establecimiento.</li> </ul>
<p><b>Situación General del Área.</b> Siendo esta área la con mejor nivel de evaluación (2.8), se debe buscar estrategias efectivas para mejorar las conductas disruptivas como también diseñar estrategias que permitan acercar a los padres y apoderados al establecimiento para lograr esta alianza escuela hogar a favor de los alumnos y alumnas.</p>	

<b>Área: Gestión de Recursos</b>	
<b>Fortalezas.</b>	<b>Debilidades.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con el personal que el establecimiento requiere.</li> <li>- PME ha permitido la contratación de docentes de apoyo como asistentes de sala y equipo multiprofesional.</li> <li>-Los recursos materiales son suficientes y se siguen adquiriendo.</li> <li>- Los recursos informáticos adquiridos atienden a las necesidades de los docentes y alumnos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se carece de metas para el personal existente.</li> <li>- No existe un diagnóstico de necesidades en esta área, se realiza por acuerdo en asambleas docentes.</li> <li>- No hay sistema de registro y actualización referente a soporte y servicios.</li> </ul>
<p><b>Situación General del Área.</b> Es importante fijar metas a cada integrante de la comunidad educativa para lograr efectividad de la institución. Es relevante que se realice y exista un diagnóstico de necesidades en área de recursos como un sistema de registro de soporte y servicios.</p>	

Como conclusión general se puede mencionar que la Escuela Cordillera de la Costa posee muchas fortalezas para realizar el despegue en su eficacia interna para brindar a su comunidad educativa la educación que ellos y ellas mismas tienen plasmado en su PEI: “SER UNA ESCUELA PARA APRENDER”<sup>15</sup>. Siendo su misión: “Constituir una sólida y efectiva Comunidad Educativa que procure el desarrollo integral de sus educandos (intelectual, física, social, moral y espiritual) en un ambiente acogedor potenciando todas sus capacidades para alcanzar el ideal de alumno(a) que pretende el proyecto educativo institucional permitiéndoles proyectarse exitosamente en la continuidad de sus estudios”<sup>16</sup>.

El plan se basará en las fortalezas internas que existen en la institución para superar las debilidades que se presentan, como también en lo estipulado en su PME, PEI, carta de navegación de la Escuela, en las investigaciones de escuelas efectivas y de liderazgo efectivo. Para dar ordenamiento a dicho plan se diseñará en la misma forma como se ha presentado hasta ahora, es decir, por áreas de acción con sus objetivos, metas y acciones.

---

15 Proyecto Educativo Institucional Escuela Cordillera de la Costa.

16 Proyecto Educativo Institucional Escuela Cordillera de la Costa.

**OBJETIVO GENERAL DEL PME DE LA  
ESCUELA CORDILLERA DE LA COSTA:**

“Alcanzar niveles de excelencia pedagógica y académica que den cuenta de la efectividad de la institución escolar que satisfaga las necesidades de sus alumnos y alumnas como también las de los padres, apoderados, autoridades y cuerpo docente en general”.

<b>Área: Liderazgo.</b>	
Objetivo: Desarrollar un estilo de liderazgo que permita que la institución educativa alcance estándares de calidad deseables por toda la comunidad escolar.	
<b>Meta.</b>	<b>Acciones.</b>
-Actualizar el PEI del establecimiento con la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa y su difusión al a inicios del año 2020.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calendarizar reuniones de trabajo de comisiones.</li> <li>-Revisión y evaluación de PEI actual por comisiones.</li> <li>-Reformulación y actualización de PEI.</li> <li>-Reunión de consenso de PEI.</li> <li>-Calendarización acciones de difusión de PEI.</li> <li>-Nominación de comisión que monitoree y evalúa ejecución de PEI y haga partícipe a los diferentes estamentos de la comunidad escolar.</li> <li>-Realizar reuniones de los estamentos de la comunidad escolar para concientizar la necesidad de actualizar PEI.</li> <li>-Organizar comisiones para reformular y actualizar PEI.</li> </ul>
-El equipo Directivo evalúa su desempeño de acuerdo a las metas y objetivos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseño de un plan de acción del equipo Directivo con metas claras, alcanzables y de altas expectativas de logro.</li> <li>-Establecimiento de pauta de evaluación de desempeño directivo acorde a plan diseñado.</li> <li>-Información de Plan de equipo directivo a docentes.</li> <li>-Establecimiento de carta Grant de acciones establecidas en Plan de Acción.</li> </ul>

<b>Área: Gestión Curricular.</b>	
<p>Objetivo: Establecer coherencia de los Planes y Programas de Estudios que rigen en la Escuela con su PEI, permitiendo que los docentes diseñen el curriculum acorde a las necesidades de sus alumnos y con altas expectativas de logro con prácticas de aula atingentes, desafiantes y motivadoras.</p>	
<b>Meta.</b>	<b>Acciones.</b>
<p>-Establecer una coherencia en el 100% de los niveles de atiende el establecimiento de los OFCMO.</p>	<p>-Revisión de los planes y programas de estudio por los docentes.            -Establecimiento de la cobertura curricular de cada nivel.            -Diseño de estrategias de articulación entre ciclos y niveles atendidos.            -Evaluación de articulación establecida</p>
<p>- El 100% de los y las docentes articula los programas de estudio con PEI en su diseño de enseñanza.</p>	<p>- Realización de talleres de intercambio de experiencias exitosas.            -Planificación de estrategias de enseñanza innovadoras, atingentes al tipo de alumnos que atienden.            -Establecimiento en reflexiones pedagógicas de estándares de altas expectativas a lograr con los alumnos.            -Acompañamiento al aula de directivos que aseguren el mejoramiento de prácticas más eficaces.            -Reuniones de análisis de acompañamiento al aula.            -Establecimiento de Compromisos para superar debilidades detectadas en acompañamiento. Monitoreo de compromisos adquiridos.</p>
<p>El 100% de los espacios educativo se organiza acorde a las necesidades de aprendizajes de los alumnos y alumnas.</p>	<p>-Diagnóstico de la organización de los espacios educativos.            -Diseño de espacios propicios para el aprendizaje acorde a la edad y necesidades de los alumnos.            -Evaluar constantemente los espacios educativos a fin de retroalimentar en forma oportuna su organización.</p>

**Área: Convivencia Escolar.**

Objetivo: establecer un clima escolar armónico que permita alcanzar altos estándares de calidad educativa y de satisfacción de los integrantes de la comunidad escolar.

<b>Meta.</b>	<b>Acciones.</b>
- Lograr que un 80% de apoderadas y apoderados se involucre en forma efectiva y positiva del proceso educativo de su pupilo.	-Calendarizar actividades con padres y apoderados de acercamiento. (charlas, foros, escuelas para padres, convivencias). -Realización del 100% de las actividades programadas con los apoderados y apoderadas. -Programación de actividades en el aula con apoderados y apoderadas en el Primer Ciclo Básico. -Charlas con equipo multiprofesional del desarrollo bio-sico-social del niño(a) y adolescente. -Evaluación de actividades con padres y apoderados.
- Diseño de un plan acción para la buena convivencia escolar por parte del Comité y docentes encargados de Convivencia escolar.	-Calendarización de reuniones de Comité y Docentes de Convivencia escolar. -Fijación de objetivos, metas y acciones del plan. -Difusión de Plan de Convivencia Escolar. -Monitoreo de las acciones del plan. -Evaluación de acciones y toma de remediales pertinentes.

<b>Área: Gestión Curricular.</b>	
Objetivo: Asegurar que los recursos humanos, materiales y financieros sean los adecuados y utilizados en función del logro de las metas institucionales.	
<b>Meta.</b>	<b>Acciones.</b>
- Diagnóstico al 100% del personal de sus necesidades acorde a PEI y consecución de metas institucionales.	-Realización de diagnóstico de necesidades del personal en función al PEI y metas institucionales. -Diseño de programa de satisfacción de necesidades a través de talleres de capacitación solicitados a CMDS Antofagasta. -Evaluación de satisfacción de capacitación recibida. -Firma de compromisos adquiridos para cumplimiento de metas institucionales. -Evaluación de los logros alcanzados.
-Existencia del 100% de los soportes y servicios que requiere el establecimiento para su mejor funcionamiento	- Solicitud en CMDS Antofagasta de los soportes que requiere el establecimiento. -Creación de alianzas estratégicas para satisfacer necesidades del establecimiento. -Creación de sistema de registro de soporte y servicios de la Escuela, a fin de tener la información oportuna y pertinente para su solución.

Es necesario mencionar que una de las principales tareas de este PME monitoree cada acción, se evalúe y se realicen los ajustes necesarios para lograr el mejoramiento deseable y el objetivo general trazado, para así obtener mejoras considerables en la escuela Cordillera de la Costa.

## BIBLIOGRAFÍA

- “Claves para un liderazgo efectivo”  
<http://www.redlideres.cl/1813/article73558.html>
- “Escuelas Efectivas”. **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.**
- “Escuelas Efectivas”. **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.**
- “Escuelas Efectivas y liderazgo” **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.**
- “Liderazgo Efectivo” <http://crecimiento-personal.innatia.com/c-liderazgo/aliderazgo-efectivo.html>
- “Pauta de Elaboración del Trabajo de Grado 2” <https://umcervantesecontinua.cl>
- “Planes de Mejoramiento” **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.**
- “Alumno Prioritario”  
[http://www.taringa.net/posts/info/10902048/AlumnosPrioritarios\\_as\\_Quienes-son-y-como-se-identific.htm](http://www.taringa.net/posts/info/10902048/AlumnosPrioritarios_as_Quienes-son-y-como-se-identific.htm)
- “Proyecto Educativo Institucional Escuela Cordillera de la Costa.”